



**HAL**  
open science

## Sociologie des organisations

Thomas Reverdy

► **To cite this version:**

Thomas Reverdy. Sociologie des organisations. Master. Sociologie des organisations, Grenoble-INP, France. 2013, pp.160. cel-00918864v2

**HAL Id: cel-00918864**

**<https://cel.hal.science/cel-00918864v2>**

Submitted on 15 Sep 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

# Cours de Sociologie des organisations

**Rédigé par Thomas Reverdy**

Maître de conférences en Sociologie

(Grenoble-INP, PACTE)

Ce cours s'appuie largement sur les travaux de recherche d'origines américaine ou européenne appartenant aux « organisations studies » et qui mobilisent les cadres théoriques de la sociologie. Il est construit autour des principaux thèmes de la théorie des organisations : la décision, le contrôle, la division du travail, le changement, les institutions. Notre objectif était d'illustrer autant que possible les concepts par des recherches empiriques et par des expériences de la vie économique ou de la vie quotidienne. Nous citons aussi des travaux issus de la psychologie sociale dans la mesure où celle-ci a produit de nombreux résultats expérimentaux qui confortent les hypothèses de la sociologie des organisations. Ce cours a été rédigé initialement à destination d'élèves ingénieurs en 2<sup>e</sup> année d'école, qui avaient déjà des bases en sociologie du travail et en sociologie des organisations. Il s'adresse à tout public, en particulier à un public qui souhaite comprendre comment la sociologie peut contribuer à mieux exercer ses activités et ses responsabilités en entreprise ou plus globalement dans les organisations. Enfin, le cours est ponctué de vignettes du personnage de Dilbert, qui offre une vision cynique, mais souvent très juste, de la vie organisationnelle

## La sociologie des organisations, pourquoi ?

Max Weber, fin observateur des transformations de la société à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, fait le constat du développement des grandes organisations modernes comme l'armée, l'industrie, l'administration, lesquelles prennent peu à peu le pas sur l'Église, les corporations d'artisan, les grandes familles... Pour Max Weber, l'émergence de ces grandes organisations est le résultat d'un changement plus profond dans la façon de penser la vie sociale, le remplacement de comportements fondés sur des valeurs communes ou des normes sociales, par des comportements orientés par une recherche plus systématique d'« efficacité », une logique « instrumentale » qui subordonne toute action à des objectifs, des buts. Cette rationalité « instrumentale », technique et économique, prend le pas sur les considérations politiques, morales, culturelle, et guide le processus d'organisation de la vie sociale, du travail productif jusqu'à la vie quotidienne.

Ainsi, pour Max Weber, l'idéal de rationalité instrumentale est au fondement des organisations modernes. Cet idéal de rationalité instrumentale justifie les efforts d'amélioration de l'organisation. Cet idéal rend légitime le pouvoir qui s'exerce dans l'organisation : si une personne de la hiérarchie peut imposer un ordre à un subordonné, c'est parce que l'un et l'autre appartiennent à l'organisation, que chacun y occupe une position, et qu'il est considéré comme rationnel et efficace que cet ordre soit donné et respecté. Max Weber utilise le terme de « domination rationnelle-légale » pour décrire comment s'exerce cette rationalité et la légitimité qu'elle donne à celui qui exerce un pouvoir dans l'organisation. L'exercice de l'autorité, pour le responsable hiérarchique, est soumis à cette rationalité : il ne peut donner n'importe quel ordre, il faut que celui-ci soit cohérent avec les orientations de l'organisation et les règles qui y sont formalisées. Les organisations modernes diffèrent de la société traditionnelle où les positions étaient souvent héritées par naissance, où le pouvoir pouvait s'exercer de façon arbitraire ou « politique », en vertu de jeux d'alliance complexes... Les organisations modernes et les activités de leurs membres, poursuivent cet idéal d'un exercice libre de la raison, d'une capacité à rechercher les moyens les plus adaptés, les plus efficaces... Mais la réalité est-elle à la hauteur de cet idéal ?

Le champ de recherche que constitue la sociologie des organisations propose d'interroger cet idéal et sa traduction concrète dans l'organisation. Il s'est développé dans plusieurs directions : l'analyse de la rationalité et de la prise de décision, l'analyse des relations de dépendance et de pouvoir, l'analyse des dynamiques de changement... Des auteurs comme Crozier et Friedberg ont établi ce champ de recherche, en France, sur des fondements intellectuels solides et complets, ce qui a donné à cette discipline un large succès. On peut dire aujourd'hui cependant qu'elle souffre de cet impressionnant héritage. La sociologie des organisations, en France, lui est restée fidèle et a adopté une trajectoire propre, en décalage avec les évolutions de la théorie des organisations, européenne ou anglo-saxonne, qui a aussi évolué de son côté. Le risque pour les sociologues français des organisations est de rester isolé de ce champ qui a connu de nombreux développements. Notre ambition ici était de le faire connaître plus largement.

La sociologie des organisations, pourquoi ? .....	2
Partie 1 : sommes-nous vraiment rationnels ?.....	4
Partie 2. La structure organisationnelle et ses effets sur la décision .....	30
Partie 3. Diriger : déléguer, contrôler.....	46
Partie 4 : Les instruments de gestion : une forme de contrôle à distance .....	74
Partie 5. Manager la transversalité par les processus .....	86
Partie 6. La transversalité par le management de projet .....	97
Partie 7. La dynamique de la mode managériale .....	118
Partie 8. La conduite du changement .....	121
Partie 9. L'organisation et les individus sous influence : apports de la théorie néo-institutionnaliste .....	132

## Partie 1. La décision : sommes-nous vraiment rationnels ?

Dans les années 60, J.G. March et H. Simon, deux auteurs contestent la vision harmonieuse et rationnelle de l'organisation. Ils expliquent que l'exercice de la rationalité, dans une organisation, s'appuie sur une diversité de compétences et de points de vue. La création des grandes organisations est allée de pair avec le développement d'une division des rôles entre les membres, avec une spécialisation croissante des compétences. Grâce à cette spécialisation, la performance de l'organisation et sa maîtrise stratégique se sont développées : elles devenaient capables de concevoir, fabriquer, vendre, réparer, des produits de plus en plus complexes. Paradoxalement, cette spécialisation a généré une diversité de façons de raisonner, une diversité de « logiques d'action », sans pour autant parvenir à séparer totalement les domaines d'action. Comme les responsabilités se recouvrent les unes les autres, plusieurs compétences spécialisées peuvent être conduites à prendre position sur une même situation : chaque métier la comprend à sa façon, met en valeur une définition du « problème », et proposera une solution spécifique. Par exemple, un client insatisfait sera, pour l'un, un problème de fiabilité du process, pour l'autre un mauvais choix de conception, un troisième, un problème de cible de clientèle...

Ainsi l'exigence de rationalité ne signifie pas un alignement des pratiques et des comportements sur une rationalité unique et stabilisée. Bien au contraire ! La réalité organisationnelle est faite d'une pluralité des rationalités qui coexistent. Le comportement d'une organisation, ses impacts techniques, économiques et sociaux, résultent davantage de la combinaison hasardeuse de rationalités diverses et dispersées en son sein que des raisonnements rationnels de leurs décideurs.

Avec ces quelques propositions simples ces deux auteurs vont construire un nouveau projet de recherche, qu'ils appelleront la « théorie comportementale de la firme », fondé sur l'idée que le comportement de la firme résulte d'un fonctionnement interne complexe. Ils s'opposent ainsi à la vision économique de la firme, qui l'assimile à une fonction de coût ou de profit.

Ce projet de recherche va nourrir ensuite de nombreux travaux, que l'on regroupe aujourd'hui dans la « théorie de la décision ». Il est possible de distinguer clairement deux axes de recherches complémentaires dans la théorie de la décision. Un premier axe s'intéresse à l'exercice de la rationalité individuelle dans une organisation : comprendre d'où viennent ces rationalités, comment elles prennent racines dans des croyances, des raisonnements ordinaires, des instruments ou des expériences, Un second axe s'intéresse à la combinaison des rationalités entre elles dans un processus de décision : comprendre comment elles coexistent, comment elles entrent en concurrence ou se consolident mutuellement, comment différentes rationalités peuvent se combiner au service de finalités communes.

Dans un cas comme dans l'autre, la théorie des organisations défend l'idée que la structure organisationnelle joue un rôle important sans être totalement déterminant : dans le premier axe, la structure influence fortement la situation d'action des membres de l'organisation, et donc leur rationalité. Dans le second axe, l'articulation entre rationalité est assumée en partie

par la structure organisationnelle (organigramme mais aussi dispositifs transversaux, instruments de gestion...) et en partie par l'équipe dirigeante, par ses arbitrages.

La réflexion sur l'exercice de la rationalité se nourrit auprès de différentes traditions sociologiques, philosophiques, mais aussi de travaux expérimentaux en psychologie sociale. Au sein de chacune de ces disciplines on trouve aussi beaucoup de fécondations mutuelles. Il n'est donc pas facile d'en proposer une recension exhaustive et structurée.

En sociologie, l'étude de l'exercice de la rationalité, des relations entre raisonnement et action, s'inscrit principalement sur l'héritage de Max Weber. Pour Max Weber et pour les sociologues qui s'en réclament, les comportements sociaux des individus peuvent être expliqués par l'exercice de la rationalité : les individus sont capables de justifier leurs comportements, de les expliquer, de les associer à des valeurs ou des objectifs. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils soient rationnels : cette rationalité peut s'appuyer sur des croyances non vérifiées, mais l'examen de cette rationalité nous renseigne sur leurs actes. La sociologie inspirée par Max Weber revendique un certain « individualisme méthodologique » : cette expression signifie que pour expliquer un comportement social, il faut passer par une explication du comportement de chaque individu pris un à un, avec des individus capables de rationalité, ayant de « bonnes raisons » d'agir comme ils agissent.

À partir de cette première hypothèse, deux traditions de recherche se développent. Une première tradition cherche à mettre en valeur les erreurs et les biais de raisonnement, les croyances, les rumeurs. Cette tradition « cognitive » est très développée en psychologie cognitive, en sociologie cognitive et en psychologie sociale. J.G. March a beaucoup puisé dans cette tradition pour défendre la notion de « rationalité limitée ». Dans cette tradition, il existe de très nombreux résultats expérimentaux qui montrent combien nous sommes capables d'être influencés par la façon dont les faits sont présentés, les questions posées, mais aussi par les attitudes des personnes qui nous entourent, jusqu'à faire des erreurs grossières. Il existe des failles dans les capacités de raisonnement humain. Il y a des raisonnements plus rationnels que d'autres, des situations où il est plus facile d'être rationnel que d'autres.

Une seconde tradition, que l'on qualifiera de « pragmatique » considère à l'inverse que les principaux problèmes dans l'exercice de la rationalité ne viennent pas des failles de raisonnement ou des influences, mais tout simplement de des ressources très limitées avec lesquelles nous raisonnons : nous disposons d'information de qualité trop médiocres pour raisonner de façon rigoureuse et nous avons besoin d'assumer une grande part d'incertitude. Il nous faut composer avec des ressources limitées pour interpréter et décider. Par exemple, nos décisions suivent davantage des « heuristiques de décision », des méthodes qui nous permettent de décider tout en faisant l'économie de trop longs raisonnements ou d'une fastidieuse recherche d'information, et non des raisonnements déductifs complets et rigoureux.

Je propose dans ce cours de présenter ces deux traditions l'une après l'autre, tout d'abord l'approche cognitive (biais de raisonnement dans l'interprétation du réel), puis l'approche pragmatique (construction sociale de la réalité). Malgré le fait que ces deux approches se sont

souvent opposées sur le plan théorique, la frontière entre les deux est parfois tenue quand on se saisit d'objets empiriques. Dans une troisième partie, nous passerons à la question de la décision proprement dite, le passage de la pensée à l'action. Nous nous inspirerons principalement des approches pragmatiques.

### **Les biais de raisonnement et leurs effets sur l'apprentissage**

La psychologie sociale et la sociologie cognitive s'intéressent aux « biais » de raisonnement : comprendre pourquoi nous ne raisonnons pas tout à fait de façon très rationnelle, y compris quand nous cherchons à être rationnels. La psychologie sociale propose des expérimentations où des sujets expérimentaux sont placés dans des situations confuses et incertaines, où manquent de nombreux éléments pour décider, et où les individus sont conduits à évaluer une situation ou prendre une décision, soit individuellement, soit sous l'influence d'un collectif ou d'une autorité. Ces expérimentations rendent alors visibles les « biais » dont sont victimes les individus : alors que les réponses devraient, en principe, aléatoires, elles sont souvent orientées par ces « biais ». Ces travaux font alors l'hypothèse que ces biais interviennent plus souvent qu'on ne le croit dans les situations ordinaires. Ces travaux ont été largement repris en sociologie par Raymond Boudon et lui permet d'expliquer comment se forment les croyances et les raisonnements.

Nous proposons de présenter ces biais, ces erreurs de raisonnement, et de montrer combien ils sont présents dans les raisonnements ordinaires, dans les raisonnements scientifiques, dès lors qu'il existe une part importante d'incertitude et que nous sommes condamnés à raisonner avec des ressources limitées. Ces travaux ont été réutilisés par la sociologie cognitive pour étudier les phénomènes de croyances et de rumeur par des auteurs comme Gerald Bronner.

### **Difficultés dans la manipulation des probabilités**

Globalement, il est démontré que les individus ne sont pas des bons statisticiens (Kahneman et al 1982). Ils font des erreurs systématiques : ils surestiment la probabilité d'événements qui sont survenus par le passé, ou le type d'événements auxquels ils sont attentifs, ou ils ne sont pas vigilants quant à la fabrication de l'échantillon. Ce n'est pas seulement l'homme ordinaire qui est la victime de biais dans les raisonnements statistiques, c'est aussi le cas de financiers, de scientifiques, d'ingénieurs, de décideurs politiques... On en trouve aussi dans les calculs statistiques les plus sophistiqués.

Le domaine médical est probablement celui où le rôle de la statistique est le plus important et qui a accumulé le plus grand nombre de controverses associées à l'utilisation des statistiques. Un très bon exemple a été donné par la controverse sur les effets bénéfiques au plan cardiovasculaire du vin. Les études étaient biaisées par le fait que les buveurs modérés de vin ont un mode de vie plus sain que les abstinentes ou les buveurs de bières ou de spiritueux, amateurs de tabac, de frites et de charcuterie. Ils fument moins et pratiquent plus d'activité physique. Ce type d'erreur est très fréquent : à partir d'une corrélation statistique on propose une relation de cause à effet, mais la relation de cause à effet n'est vérifiée que s'il n'y a pas une autre cause qui détermine les deux phénomènes étudiés.

On trouve ce type d'erreur dans les études des effets secondaires d'un médicament : par exemple, on peut déduire d'une corrélation entre la prise d'un médicament et un problème constaté qu'il est un effet du médicament, alors que les médecins ont choisi ce médicament pour des patients à risque de présenter cet effet secondaire. Par exemple, il y a lien statistique entre le paracétamol et les ulcères d'estomac, mais ce lien s'explique par le fait que le paracétamol a été prescrit systématiquement aux ulcéreux.

Enfin, il a été montré que les pratiques de publication introduisent des biais dans l'appréciation de l'efficacité des médicaments. Comme de nombreuses études trouvant des résultats négatifs ne sont pas publiées, on a une vision erronée dans certains cas de l'efficacité d'un médicament. Un exemple notable est celui des antidépresseurs dont l'efficacité aurait été nettement surévaluée du fait de ce biais.

De nombreuses expérimentations mettent en valeur nos difficultés à manipuler les probabilités dans les situations de décision. Quand il s'agit de comparer deux alternatives, une risquée, une sans risque, les raisonnements ordinaires diffèrent des raisonnements statistiques. Le comportement d'« aversion au risque » consiste à préférer une alternative non risquée à une alternative avec un gain plus important mais qui présente aussi un risque de perte, même si cette seconde alternative présente une meilleure espérance de gain. Le fait qu'un événement grave puisse survenir, même si sa probabilité est faible, influence fortement notre décision.

Mais, dans ce cas précis, peut-on dire que le raisonnement ordinaire est irrationnel ? N'est-ce pas le raisonnement probabiliste qui n'est pas raisonnable ? En effet, devant une décision unique et un risque d'événement unique, la logique des grands nombres utilisée en statistique ne s'applique pas : il ne s'agit pas d'évaluer une série de décisions et d'événements, une espérance statistique n'a donc pas de sens. Si notre décision s'inscrivait dans un grand ensemble de décisions équivalentes dont les bénéfiques et les conséquences négatives pouvaient être cumulées, alors l'espérance statistique aurait un sens. Autrement dit, il n'existe pas de façon rationnelle de se positionner face à de telles alternatives, et on comprend que l'émotion prenne alors le relais, permettant de prendre une décision que la raison ne permettrait pas. Mais les émotions ne sont pas toujours bonnes conseillères.

Nos raisonnements sont influencés par la façon dont les alternatives sont présentées. Face à un arbitrage ambivalent (face à une décision unique risquée) nos raisonnements empruntent des raccourcis qui nous conduisent par exemple à ajouter des éléments à l'information présentée. Des hypothèses complémentaires sont induites par le vocabulaire, l'argumentation. Selon la présentation des alternatives, une même configuration de risque sera évaluée différemment. Ce mécanisme a été désigné par le terme de « **biais de cadrage** », car la présentation des alternatives fournit un cadre au raisonnement.

Amos Tversky et Daniel Kahneman (1981) présentent ainsi une expérience durant laquelle des étudiants doivent imaginer qu'une épidémie s'est déclenchée dans leur pays et indiquer quelle politique leur semble la plus raisonnable. Un groupe d'étudiants doit choisir entre la politique A qui permettra de sauver 200 personnes sur 600 à coup sûr et la politique B qui présente une chance sur trois de sauver les 600 personnes. Un autre groupe de participants se



voit proposer le même choix mais avec une formulation différente : ils ont le choix entre la politique C qui aura pour conséquence de laisser 400 personnes mourir ou la politique D qui présente deux chances sur trois de voir 600 personnes mourir. Les politiques A et C sont strictement identiques, de même pour les politiques B et D. Pourtant A sera préféré à B pour 72 % du premier groupe, alors que D sera préféré à C pour 78 % du deuxième groupe. Selon le mode de présentation des différentes options, la préférence est inversée. Quand il s'agit de « sauver » des vies, les participants adoptent une attitude d'aversion au risque et choisissent la solution A (sauver 200 personnes) tandis que s'il s'agit de laisser « mourir » les malades, ils préfèrent la solution D : prendre le risque de laisser 600 personnes mourir pour avoir une chance sur trois de les sauver toutes.

Dans le domaine de l'épidémiologie, la présentation des statistiques a une forte influence sur la perception du risque. Par exemple, si on vous explique que le risque relatif de cancer du sein est augmenté de 25% pour une femme qui prend un traitement hormonal entre 50 et 60 ans par rapport aux femmes qui ne prennent pas de traitement, vous avez le sentiment que le risque associé au traitement hormonal est élevé. En valeur absolue (pour l'ensemble des femmes de cet âge), le risque de cancer du sein passe de 4 à 5%, ce qui paraît moins alarmant qu'une augmentation de 25% ( $1 : 4 = 25\%$ ).

Dans le domaine politique, les sondages constituent aussi des statistiques difficiles à appréhender. En 2002, quand les instituts de sondage avaient communiqué sur les intentions de vote pour le premier tour, Jospin était bien placé avec Le Pen. Les électeurs de gauche ne s'étaient pas alarmés. Cependant, la prise en compte des incertitudes de vote et de la distribution des probabilités conduisait à un tout autre résultat : il y avait une probabilité importante que le FN passe en 1<sup>er</sup> ! Les pièges dans la manipulation et l'interprétation des statistiques concernent même les personnes les plus disposées à les manipuler.

### Les pièges de l'expérience

Dans de nombreuses expérimentations en psychologie cognitive démontrent que, dans une situation d'ignorance totale, nous nous appuyons, de façon inconsciente, sur des indices ou des a priori pour construire notre interprétation. Pour le mettre en évidence, ces expérimentations organisent une séquence d'actions, les premières ne devraient pas, en principe, influencer l'action suivante. Or ces expérimentations montrent que nos raisonnements et nos actes sont influencés par une sorte de réminiscence des informations et des actes passés qui constituent une sorte de cadre à la réflexion. Ce phénomène a été mesuré par de nombreuses situations expérimentales, dont les situations d'enquête par questionnaire où l'on constate fréquemment que la réponse à une question peut être fortement influencée par la question précédente (Hammond, Keeney & Raiffa, 1998): par exemple, on demande à aux individus d'un groupe A si la population de l'Égypte est supérieure à 100 millions d'habitants. Puis on lui demande d'estimer cette population : elle donnera des réponses dont la moyenne est 55 millions. On pose les mêmes questions aux membres d'un autre groupe B, avec un seul changement pour la première question : est-ce que la population de l'Égypte est supérieure à 35 millions d'habitants. A la seconde question, ce groupe répondra 40 millions :

la première question induit la réponse à la seconde. Avec cet exemple, on voit bien combien il est difficile de faire abstraction d'un ensemble d'expériences passées dès lors que l'on aborde une nouvelle situation : les expériences passées influencent de façon inconsciente l'interprétation de la situation.

La principale difficulté que l'on rencontre avec les expériences passées est notre capacité à généraliser à partir de cette expérience, à déduire de faits singuliers observés des règles générales que l'on appliquera aux situations nouvelles. En effet, pour généraliser, il nous faut établir des liens de causalités entre les événements passés. Or, la recherche des causes d'un phénomène observé est conduite généralement par des raisonnements qui n'ont rien de scientifiques car nous affrontons généralement des cas singuliers et nous ne sommes pas en mesure de conduire une étude statistique permettant de repérer les causes les plus significatives et susceptibles de se reproduire. Nos propres heuristiques ressemblent à un raisonnement statistique, mais enfreignent des règles élémentaires de rigueur.

Contrairement à ce que l'on croit souvent, l'expérience n'améliore pas toujours la perception du risque. Ainsi, un pratiquant régulier de ski hors-pistes peut à diverses reprises se retrouver involontairement dans une configuration que l'on peut considérer comme dangereuse au regard d'un bulletin d'avalanche ou de la pente. Néanmoins, cette configuration dangereuse ne se traduit pas par une avalanche. À force, le skieur finira par croire que cette configuration est sûre et il réduira sa vigilance et acceptera beaucoup plus régulièrement de s'exposer, jusqu'à l'accident. Raisonnant ainsi, il fait deux erreurs : la première est de croire qu'une configuration dangereuse entraîne nécessairement une avalanche, alors que ce n'est qu'une question de probabilité. Ensuite, que l'accumulation des expériences positives signifie que la probabilité est faible. Ces deux erreurs le conduisent inévitablement à l'accident.

L'attribution des causes dépend aussi beaucoup de son implication. Par exemple, un adolescent qui fait du vélo avec son père chute à vélo à cause d'un trou dans la route qu'il n'avait pas vu. Pour son père, la chute est due au fait que son fils n'était pas assez attentif et ne regardait pas attentivement la route, auquel cas il aurait évité le trou. Pour la mère, la responsabilité est celle du père, qui a l'habitude de descendre les pentes très vites à vélo et donc a donné le mauvais exemple à son fils, qui n'est pas encore assez musclé pour garder l'équilibre. Enfin, tous les deux peuvent aussi incriminer l'entretien des routes... Selon les causes invoquées, les responsabilités ne sont pas les mêmes, les conséquences ne sont pas les mêmes. Dans un cas, le fils devra montrer une plus grande concentration, dans un autre, le père renoncera à descendre les pentes à pleine vitesse... On peut parier que le père refusera la cause mise en valeur par la mère, de façon à ne pas endosser la responsabilité de l'accident. Résultat : la solution qui consiste à modérer son allure ne sera pas mise en œuvre. Il n'y aura pas d'apprentissage... Dans l'analyse des causes d'échec ou de réussite, les individus mettent en valeur leur contribution personnelle en cas de réussite et la responsabilité des autres en cas d'échec.

Ce mécanisme peut se renforcer avec l'accumulation d'expériences positives, qui peut produire une appréciation erronée des probabilités de succès à venir, même si ces résultats

positifs sont davantage déterminé par d'autres facteurs. Ce biais dans l'apprentissage favorise un sentiment de contrôle de la situation. L'exemple le plus connu est Jérôme Kerviel, qui lors de ces premières opérations frauduleuses, a réussi des gains importants, ce qui l'a convaincu de son talent et l'a encouragé à contourner les règles et multiplier les prises de risques.

Ce cas est exceptionnel par l'ampleur des prises de risques et de l'échec. Mais il n'est pas une exception au niveau du mécanisme : les travaux en psychologie sur les activités financières montrent en effet que les financiers débutants sont victimes de cette illusion. Cette illusion ne se contente pas de nous laisser croire que l'événement négatif est peu probable, elle peut aller jusqu'à croire que l'on parviendra à surmonter ces événements négatifs par des parades que l'on saura trouver ou élaborer en temps utile. Ce sentiment de contrôle se réduit généralement avec les expériences d'échec. C'est pourquoi l'accumulation d'une importante expérience (un grand nombre d'événements) favorise généralement une réduction de ce sentiment.

Des personnes expérimentées peuvent aussi être victimes de ce type d'erreur (March Shapira, 1987) : ainsi, les dirigeants sont souvent promus sur la base de leur succès passés, ils ont moins connu d'échec que ceux qui n'ont pas été promus (ils ont eu simplement plus de chance), ils ont une forte tendance à développer une confiance excessive dans leur capacité de maîtrise des risques.

Toujours dans les raisonnements d'attribution des causes, nous recherchons toujours de « grandes causes » pour expliquer les « grandes conséquences » (comme un événement majeur). Cela est particulièrement visible dans l'analyse des incidents industriels. Prenons le cas de la fuite de la plateforme de BP dans le Golfe du Mexique. Les médias ont fortement insisté sur de grandes causes, souvent très éloignées et extérieures : une orientation de BP vers le profit au détriment de la sécurité, le soutien de Obama à la production pétrolière en eau profonde... Or, l'enquête approfondie montre une succession de petites négligences, de petits écarts, par BP et ses sous-traitants, dans les actions de prévention, ainsi que la combinaison d'incidents techniques, qui chacun d'entre eux, ne sont ni exceptionnels, ni particulièrement graves. Il n'y a pas une seule grande cause mais une combinaison de causes. C'est la thèse de Charles Perrow : les grands incidents technologiques sont rarement le fait d'une grave transgression, d'une erreur majeure... car ces systèmes à haut risque sont généralement capables de les prévenir, mais d'une combinaison inattendue de défaillances. Bref, il y a rarement des causes simples aux grandes défaillances.

Dans l'analyse des causes, nous pouvons être piégés par ce que les psychologues appellent le **mécanisme de confirmation** : nous ne conservons, dans notre analyse des faits, que les faits qui valident notre croyance initiale. Un bel exemple est la croyance en l'efficacité de l'homéopathie. Aucune étude scientifique n'a permis de montrer que les médicaments homéopathiques n'avaient d'effet sur la santé (sinon le même effet que les placebo, ce qui est non négligeable bien sûr !). Or nombreux sont les patients convaincus de leur efficacité, et qui s'appuient sur leurs expériences passées de guérison. A chaque fois, ils attribuent la guérison à l'effet du médicament homéopathique, d'autant qu'ils prennent le médicament à chaque

fois. Difficile pour eux d'identifier quelle est la cause exacte de la guérison : une simple rémission naturelle, l'effet du médicament (ou son effet placebo) ? Si la guérison tarde un peu malgré le traitement, le patient convaincu de l'efficacité cherchera d'autres raisons à l'échec du traitement...

Le mécanisme de confirmation peut nous conduire à négliger des signaux contradictoires avec nos croyances : nous les considérerons comme une erreur, une exception ou une erreur de perception. Car ces signaux contraires à nos croyances introduisent une « dissonance cognitive » qui nous est insupportable (Festinger, 1958). Pour évoquer notre réaction face à un « conflit cognitif », Piaget (1970) distingue deux attitudes possibles : l'assimilation et l'accommodation. Avec l'assimilation, on déforme le signal, on nie son existence, on le rejette, pour préserver ses croyances. L'assimilation est dominante parce qu'elle est peu coûteuse. D'une certaine façon, elle est raisonnable : comment une exception peut-elle remettre en cause un ensemble de croyances forgées depuis longtemps ? L'« accommodation », qui consiste à adapter ses croyances, suppose que l'on parvienne à accumuler des signaux contradictoires avec nos croyances, jusqu'à ce qu'ils forment un ensemble suffisamment cohérent pour conduire à d'autres explications. Accumuler des signaux contradictoires suppose d'accepter d'éprouver une dissonance cognitive suffisamment longtemps.

Aux différents biais de compréhension des phénomènes qui nous entourent, s'ajoutent les biais d'évaluation : qu'est-ce que l'on peut considérer comme un succès ou un échec. L'évaluation rigoureuse supposerait des critères formalisés et partagés, ce qui est rarement le cas : la différence entre les succès et les échecs n'est jamais très claire, elle dépend des formes individuelles de jugement. Une action que nous avons engagée à notre initiative, même si le résultat est ambigu, sera plus facilement qualifiée de succès.

Tous ces biais, expliquent Levitt et March, influencent notre apprentissage par l'expérience : les biais d'attention, les erreurs statistiques, les biais de confirmation, les biais d'attribution, nous conduisent à retenir de notre expérience des relations de causalité ou des solutions performantes, dans lesquelles nous croyons, mais dont la fiabilité reste fragile. Rien d'étonnant à ce que, deux personnes n'ayant pas la même expérience, n'interprètent pas une situation de la même façon, ou ne défendent pas les mêmes solutions.

### Les pièges de l'action

Les actions dans lesquelles nous sommes investis ont une influence considérable sur la perception de ce qui nous entoure : nous interprétons le monde qui nous entoure essentiellement à partir de ce que nous sommes en train de faire, ce que nous essayons de faire, le but que nous nous assignons à un moment donné...

Le piège que constitue l'action est particulièrement significatif dans le « **mécanisme d'attention** », un mécanisme cognitif, souvent mis en valeur en ergonomie et en particulier dans l'analyse des erreurs commises en situation de travail, le fait que nous concentrons notre attention sur certains éléments de notre environnement ou certains arguments dans un discours. Nous effectuons un tri, en général inconscient, afin de pouvoir exploiter

l'information ou pour achever une tâche en cours. Par exemple, plus une tâche exige de la concentration, moins nous sommes réceptifs aux autres signaux extérieurs. En général, l'attention est orientée par le cours de l'action : c'est parce que nous mobilisons nos compétences, nos ressources cognitives dans une action que nous ne parvenons pas à percevoir la variété des signaux de notre environnement.

L'orientation par un individu de son attention a été approfondie dans deux domaines : le marketing et l'ergonomie. En marketing, il s'agit d'attirer l'attention des consommateurs, de créer un lien avec un produit. En ergonomie, il s'agit de comprendre comment, dans l'activité de travail, nous nous focalisons sur certaines tâches et certains signaux, ce qui peut expliquer des erreurs d'appréciation d'une situation, par exemple.

Dans certains cas, on cherche à « capter l'attention », à maîtriser le mécanisme en grande partie inconscient, par des signaux puissants, incontournables. D'autres cas, on cherche à comprendre comment l'individu, de façon libre et volontaire, oriente son attention.

On dira que l'attention est « périphérique » quand l'activité est réalisée de façon non consciente, sous une forme routinière, que l'on ne fait plus attention à la tâche, et que l'on peut reporter son attention sur ce qui se passe autour, par exemple participer à une conversation tout en conduisant. Sinon, on dira que l'attention est « focalisée » lorsqu'elle est déployée de manière consciente et explicite, quand elle liée à une action difficile, qui demande de la concentration... Nous disposons alors de moins de ressources pour des signaux extérieurs à l'activité.

En escalade, en alpinisme, ou en ski hors-piste, bon nombre d'accident sont liés à des erreurs humaines : erreur d'assurage, erreur de parcours... La plupart des erreurs sont liées à un problème de focalisation de l'attention sur des problèmes à résoudre, qui ont détourné d'un ensemble de paramètres et d'exigences que le sportif doit pourtant toujours garder à l'esprit pour garantir sa sécurité.

On retrouve le même mécanisme dans une organisation. Ce mécanisme d'attention nous encourage à nous focaliser sur des étapes difficiles. Il n'est pas rare qu'un chef de projet focalise toute son attention sur des enjeux techniques ou des difficultés majeures et ignore au passage toute une série de dérives sur des thèmes considérés comme annexes, et qui finalement peuvent profondément pénaliser le projet. Avec Stéphanie Tillement, nous avons observé ce phénomène dans le cas d'un projet de modernisation d'une ligne de métro à Paris. Il s'agissait d'introduire un nouvel automatisme de signalisation. L'équipe projet était complètement focalisée sur les développements informatiques particulièrement laborieux et a progressivement négligé les difficultés rencontrées par les équipes spécialisées dans la signalisation, qui devaient concevoir les modifications des automatismes existants pour intégrer la nouvelle technologie. Pour tenir le rythme du projet, ces modifications étaient introduites chaque soir. Il a fallu plusieurs presque-incidents considérés comme graves (des dysfonctionnements de la signalisation) par l'exploitant pour que les difficultés soient prises en compte. Le projet a finalement été arrêté à cause des risques techniques qu'il introduisait dans le système.

L'attention se porte généralement sur les enjeux importants à court terme, au détriment des enjeux de moyen et long termes. Prenons l'exemple du choix d'un fournisseur pour participer à un projet commun de développement d'un produit innovant. Le choix du fournisseur risque d'être influencé par les principales préoccupations au moment où ce choix est fait. Ainsi, au début de projet, la préoccupation centrale est la définition du « concept de produit », autrement dit la solution technique. Il s'agit aussi de définir quel fournisseur travaillera avec l'entreprise. Le « mécanisme d'attention » peut influencer la décision : le client choisira alors le fournisseur qui propose le meilleur concept. Or c'est le même fournisseur qui devra concevoir et industrialiser le produit. S'il y a focalisation de l'attention sur la proposition de concept, l'entreprise cliente risque de sous-investir la mise à l'épreuve du fournisseur sur ses autres compétences, de conception et d'industrialisation... Bref, trop orienté par les enjeux immédiats, son choix ne sera peut-être pas le meilleur.

### Influences du groupe

Notre difficulté à assumer les situations de dissonance cognitive nous conduit à céder à des influences pourtant contraires à nos intentions ou notre rationalité. C'est le cas de l'**influence du groupe**, mise en valeur par de nombreuses situations expérimentales. La plus connue est celle de Asch (1951) : on présente à un sujet expérimental une figure avec 4 traits. Il doit choisir parmi 3 traits celui qui est de la même longueur que le quatrième. Il est entouré par un groupe de personnes qui lui sont présentées comme d'autres sujets expérimentaux. Ces personnes semblent rechercher la réponse, comme lui, mais en fait, donnent tous la même solution, une solution erronée. L'épreuve est répétée plusieurs fois. Au début, le sujet expérimental donne d'abord la bonne solution, mais abandonne rapidement et suit le groupe. Mais il suffit qu'un seul membre du groupe donne un autre avis pour que le sujet expérimental s'autorise à donner la solution juste.

Cette expérience présente un résultat très intéressant pour les situations de décision : elle montre que la recherche du consensus peut être dangereuse, elle peut conduire des individus compétents à renoncer à l'expression de leur avis. Au contraire, l'expression d'un avis divergeant autorise les autres individus à exprimer leur réelle opinion.

Ces différents résultats issus des méthodes expérimentales apportent des preuves peu réfutables de l'existence de mécanismes cognitifs et sociaux qui influencent nos raisonnements : difficultés à raisonner avec les probabilités, avec des informations incomplètes, latence de nos croyances antérieures, surinterprétation, influence du groupe et de l'autorité... Mais ces mécanismes sont à l'œuvre dans un grand nombre de situations courantes.

Ainsi, cette influence collective joue un rôle essentiel dans l'appréciation de situations à risque. Prenons l'exemple de la gestion du risque d'avalanche par les skieurs hors-pistes. Plusieurs skieurs confrontés à une situation douteuse peuvent tout à fait se faire confiance mutuellement et s'engager en se suivant les uns les autres. Cette imitation peut prendre une forme parfaitement absurde. Ainsi des récits d'accidents évoquent une situation relativement

courante ou des skieurs ne prennent pas le temps d'exprimer leur doute, et poursuivent en croyant que l'autre a évalué la situation et l'a considéré comme sûre. Celui qui est devant pense que celui qui est derrière n'a pas de doute car il continue à avancer. Celui qui est derrière continue simplement parce que celui qui est devant continue à avancer. L'évaluation collective des risques est rendue plus complexe par le fait qu'une des techniques de prévention consiste justement à maintenir ces distances, ce qui ne facilite pas le dialogue.

### **Schémas d'interprétation et construction de la réalité**

A l'opposé de l'étude des biais de raisonnement, les approches pragmatiques valorisent au contraire notre incroyable capacité à raisonner dans des contextes d'informations incomplètes et ambiguës. Il n'existe pas une « réalité » qui serait accessible par une rationalité clairvoyante. Il n'existe pas une « réalité » mais autant de réalités que d'expériences et d'interprétations. La « réalité » est toujours une construction. Nous n'accédons pas au monde directement, mais par nos sens, nos capacités interprétatives, notre imagination.

Ces approches pragmatiques sont très utiles dès qu'il s'agit d'étudier les raisonnements en situation ordinaire. A l'inverse des approches « cognitives », les approches pragmatiques n'affirment pas que nos capacités de compréhension et d'interprétation sont inférieures car « biaisées » par rapport à une rationalité idéale. Elles défendent plutôt l'utilité des croyances préexistantes, des a priori, pour interpréter des signaux provenant de notre environnement. Sans indications, sans croyances préétablies, nous sommes désemparés pour donner sens aux situations. Aussi, des croyances sont toujours « déjà là », elles sont indispensables, elles sont immédiatement mobilisées. Un processus de décision parfaitement rationnel, auquel il serait possible de comparer le processus réel, n'existe pas. C'est seulement, a posteriori, et par des efforts importants d'investigation, que nous pouvons effectuer éventuellement un tri entre ce qui serait des « croyances » et ce qui serait « rationnel ».

Si ces deux approches s'opposent dans leur fondement philosophique (les platoniciens contre les pragmatistes), quand il s'agit de situations empiriques, elles se nourrissent mutuellement. On perçoit ces influences réciproques dans la trajectoire intellectuelle de Karl Weick, un psycho-sociologue qui a beaucoup contribué à l'analyse de la rationalité dans les organisations.

Dans ses premiers travaux expérimentaux, Karl Weick a mesuré les effets de la présentation d'une œuvre de musique contemporaine sur sa réception par le public : auprès d'un premier groupe, elle est présentée comme écrite par un compositeur connu, auprès d'un second groupe, elle est présentée comme écrite par des élèves en apprentissage. La même expérience a été répétée en la présentant comme interprétée par un orchestre connu, puis par un orchestre d'étudiants. Selon la présentation donnée au public, celui-ci ne donnera pas le même jugement sur ce qu'il entend : le jugement est très positif quand l'œuvre est présentée comme écrite par un compositeur connu ou comme jouée par un orchestre réputé. On peut considérer que la présentation de l'orchestre et de l'œuvre constitue influence le raisonnement. Mais on peut

aussi répondre qu'il est presque impossible d'écouter une œuvre sans présentation de l'orchestre et de l'œuvre, cette présentation est indispensable à l'écoute !

Karl Weick s'est ensuite tourné vers la sociologie constructiviste de Berger et Luckmann pour prolonger sa réflexion théorique. La sociologie « constructiviste » est un courant de recherche, en sociologie, qui s'intéresse aux croyances, aux interprétations, à la représentation que nous nous forgeons de notre environnement... Le concept central est la notion de « construction sociale de la réalité », l'idée selon laquelle la réalité dans laquelle nous vivons est une fabrication d'ordre culturel, faite de langage et de signes, et surtout de catégories mentales qui nous permettent de classer les choses, les gens, les comportements... Ainsi, notre perception du monde qui nous entoure passe par l'intermédiaire de la perception par les autres. En effet, pour décrire les processus d'interprétation, désigné sous le terme de « construction de sens » ou « sensemaking », Karl Weick se rapproche de la notion de construction sociale de la réalité de Berger et Luckmann ; la « réalité » telle que nous la percevons est construite et portée par notre environnement social.

Notre environnement social a donc une influence prépondérante dans la façon dont nous percevons les risques, qui sont difficilement perceptibles sinon. Comment les skieurs hors-piste ou de ski de randonnée se forment-ils à la connaissance du risque. Leur formation (dans le meilleur des cas) reste très théorique, l'appréciation se construit sur le terrain et collectivement, par des échanges avec d'autres skieurs, un partage des évaluations. L'appréciation du risque reste une construction collective qui s'appuie d'ailleurs de plus en plus sur les réseaux sociaux spécialisés où les pratiquants font état de leur parcours. Cette construction collective permet d'interpréter l'échelle de risque officielle qui classe les risques de 1 à 5 (5 étant le plus élevé). Le fait de voir sur les sites de ces réseaux sociaux des récits de sorties à un niveau de risque de 3/5 peut finir par constituer une croyance commune que l'on peut sortir skier en hors-piste à 3/5, ou a fortiori, on peut sortir sans risque à 2/5, alors que même à 2/5, il existe des risques significatifs dans certains types de pente enneigée signalées par le bulletin neige et avalanche. Cette appréciation du risque peut très bien se développer et s'entretenir en décalage avec le calcul plus officiel, et entraîner des accidents réguliers au sein de cette communauté de skieurs pourtant expérimentés. Inversement, des sites spécialisés, qui accumulent les récits de skieurs emportés (et parfois filmés pour eux-mêmes ou leur proches involontairement) permet (à ceux qui se posent ce type de question) de construire une perception beaucoup plus concrète des risques en détaillant les conditions précises dans lesquelles les skieurs ont été emportés.

Un biais récurrent dans la perception du monde qui nous entoure est notre tendance à nous représenter la réalité comme plus ordonnée qu'elle ne l'est réellement. Nous rationalisons et nous « sur-interprétons » ce que nous ne pouvons pas expliquer. De même, nous réinterprétons les actions humaines pour qu'elles se présentent comme rationnelles à nos yeux. Toutes les théories du complot, les théories conspirationnistes selon lesquelles il existerait un groupe d'individus capable de manœuvrer tous les événements du monde, prennent appui sur ce besoin d'interprétation, ce besoin de chercher une cause. Ces théories se



sont d'ailleurs développées dans un contexte d'effondrement des croyances religieuses (après la Révolution française), dès lors qu'il n'y avait plus de Puissance Divine, pour expliquer les malheurs.

Ces mécanismes d'interprétation sont particulièrement puissants dès lors que l'on est face à des incertitudes, des événements inexplicables, par exemple, en environnement ou en santé publique. Ainsi, une enquête auprès de riverains d'une usine d'incinération, à Gilly sur Isère, montre comment s'est forgée chez les riverains la conviction d'une causalité entre les pollutions et les cas de cancer<sup>1</sup>. Dans des villages où tout le monde se connaît, les conversations quotidiennes favorisent la construction de convictions collectives : « le sujet de conversation c'est le temps et les maladies et on apprend constamment qu'il y a un cancer de plus » évoque en entretien le représentant d'une association. Les actions de prévention, engagées par l'Etat, à la suite de la détection de la dioxine, ont encouragé la conviction des habitants : l'usine d'incinération a été arrêtée, le foin contaminé, mais aussi les vaches, le lait et le fromage, contaminés eux-aussi, ont été détruits. Par ailleurs, l'étude épidémiologique n'a pas convaincu : les difficultés à rassembler les données et le faible nombre de personnes dans l'échantillon expliquent pourquoi elle n'a pas donné de résultat significatif. Ainsi, de nombreux événements hétérogènes, comme l'action de prévention par l'Etat, viennent **confirmer** (alors que le lien n'est pas direct) une croyance dans l'implication de la pollution dans les cas de cancer : l'individu, à partir du moment où il a une présomption, est en quête d'éléments de réponse, il associe, il complète l'information existante par ses soupçons, pour se forger une interprétation cohérente (il est alors éventuellement victime du « bais de confirmation » dont nous avons parlé dans la partie précédente)

On constate aussi ce mécanisme de reconstruction collective de la réalité dans le domaine économique et financier. La crise des « subprimes » offre aussi un bel exemple : Alan Greenspan, qui dirigeait en 2007 la puissante autorité de régulation nord-américaine des marchés financiers, n'a-t-il pas déclaré que le fait que Wall Street gagnait beaucoup d'argent était la preuve que le système financier fonctionnait parfaitement bien. Un incroyable raccourci cognitif !

Ainsi, pour Karl Weick, nous sommes capables d'aller très loin dans la recherche d'éléments permettant de confirmer nos présomptions : y compris jusqu'à, involontairement, fabriquer les preuves dont nous avons besoin pour construire une déduction logique. Karl Weick explique que nous fabriquons la réalité en même temps que nous cherchons à la comprendre.

On peut prendre comme exemple le processus qui a conduit le juge d'instruction dans l'affaire d'Outreau, à établir une accusation à charge contre de nombreuses personnes innocentes. Difficile d'attribuer au seul juge la responsabilité de cette erreur judiciaire majeure : le juge a

---

<sup>1</sup> Danielle Salomon, 2003, à l'opposé du principe de précaution : l'incinérateur de Gilly-sur-Isère, rapport pour le compte de l'Institut de Veille Sanitaire et de la Cellule Interrégionale d'Epidémiologie de Rhône-Alpes.

été assisté de nombreuses personnes, ses décisions ont été confirmées... L'enquête parlementaire<sup>2</sup> a mis en valeur le rôle du contexte organisationnel et des méthodes d'enquête, dans la fabrication des « preuves » et de la conviction du juge. Dans les affaires sexuelles, les preuves matérielles sont souvent absentes : l'accusation s'appuie donc surtout sur les témoignages. La convergence des témoignages des différentes personnes (accusés, proches, victimes...) est un élément clef de l'accusation. Or l'enquête parlementaire montre que, dans divers entretiens, des incohérences de discours, qui pouvaient venir infirmer les premiers témoignages d'accusation, ont été négligées par le juge. Les interrogatoires des enfants ont été ponctués de nombreuses questions induisant les réponses attendues. De même, l'absence de spontanéité des enfants lors des témoignages n'a pas été décelée par les enquêteurs. Enfin, la convergence des témoignages a été produite involontairement par les confrontations collectives, par la circulation des pièces du dossier, ou par les questions insistantes du juge instructeur à chaque fois qu'il percevait une contradiction entre les discours. C'est ainsi que l'instruction est parvenue à fabriquer des « preuves » de l'accusation. Si le juge était prisonnier de sa propre interprétation des faits, c'est aussi le cas des autres enquêteurs, qui n'ont contesté, ni ses méthodes, ni ses interprétations. Seuls les avocats des accusés sont parvenus à mettre en évidence les différents biais qui sont intervenus dans la fabrication de l'accusation, en décortiquant l'ensemble du processus d'enquête.

Pour agir d'une façon qui apparaisse rationnelle à nos yeux, nous refabriquons un environnement compréhensible, maîtrisable, un environnement où une action rationnelle est possible. Cette fabrication est en grande partie imaginaire. Autrement dit, notre exigence de rationalité dans la décision peut nous conduire à produire un « monde » en grande partie imaginaire, en décalage avec le monde réel. Karl Weick utilise l'expression « Enacting » qui signifie façonner le monde de façon à ce qu'il se présente comme une réponse à notre besoin de sens. Il suffit de peu de chose pour provoquer et guider l'« enactment » : tout ce qui peut produire de l'ordre, calmer l'angoisse, mobiliser les gens, faire converger l'attention... N'importe quel indice est utilisé, déplacé...

Dans les situations ordinaires, la « réalité socialement construite » est évidemment la seule réalité à laquelle nous avons accès. C'est avec elle que nous raisonnons, décidons, agissons. Le décalage n'est pas perceptible, n'est pas problématique, tant que le résultat de nos actions vient confirmer cette construction. Cette réalité socialement construite, de même que les savoirs d'action dont nous disposons, sont les seules ressources avec lesquelles nous pouvons agir. Aussi, il est difficile de parler de biais, de décalage entre croyance et réalité, entre subjectivité et objectivité, car rien ne nous permet d'accéder au « réel ».

Karl Weick (1996) ne partage pas complètement les hypothèses philosophiques de la sociologie constructiviste dans la mesure où il considère que, par nos perceptions, nous

---

<sup>2</sup> Rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée de rechercher les causes des dysfonctionnements de la justice dans l'affaire dite d'Outreau et de formuler des propositions pour éviter leur renouvellement. Juin 2006

pouvons avoir un accès à la réalité matérielle. C'est dans le surgissement brutal d'événements imprévus, de stimuli physiques contraires à nos représentations, que cette réalité « socialement construite » peut être remise en question. Weick (1993) parle alors d'« effondrement du sens ».

Il prend pour illustration le récit d'une intervention lors d'un incendie de prairie à Mann Gulch. Lors de ce type d'intervention, un ensemble de règles d'intervention et d'encadrement de l'équipe, ainsi que les habitudes, forment une expérience qui permet aux membres de l'équipe de donner du sens à ce qui se passe, d'interpréter les comportements de leurs chefs (leader et second) et d'agir en conséquence. Au début de l'intervention, les équipiers partagent la croyance que le feu est un feu de routine : les chefs ne semblent pas s'affoler. Tout d'un coup, le leader du groupe aperçoit un feu de prairie. Il se met à remonter la pente, et demande à ses coéquipiers d'abandonner leurs outils. Mais les membres du groupe perçoivent ce comportement comme incompréhensible parce qu'ils n'ont pas vu l'ampleur du feu. Ils n'arrivent pas à reconstituer le sens des événements. Le leader leur donne l'ordre de se jeter au milieu dans un feu de secours qu'il vient d'allumer, et de s'allonger par terre : cet ordre perçu comme émanant d'un fou... C'est pourtant la seule solution face à un feu d'herbes sèches de grande taille : le feu joue un rôle de barrière contre le feu d'herbes sèches car l'herbe est déjà brûlée. Mais le groupe n'était pas formé à cette technique. Ainsi, ils ne disposent pas des mots et des croyances qui leur permettent de comprendre la situation.

Comme le rôle du leader n'est plus compréhensible, chacun devient son propre maître : face au feu de prairie qui arrive sur eux, tous se mettent à fuir vers le sommet de la colline, où malheureusement ils ont été piégés. Karl Weick explique que les cadres de signification se sont détruits mutuellement : le leader est perçu comme irrationnel et l'absence de communication entre les membres de l'équipe a empêché l'équipe de se rendre compte de ce qui se passait. Bref, il a manqué à l'équipe le temps et la qualité de communication permettant de reconstruire une nouvelle compréhension collective, partagée, cohérente de leur environnement.

Ainsi, Karl Weick ne renonce pas totalement à l'idée selon laquelle la réalité peut s'imposer, à un moment donné, à nos rationalisations. Les différents stimuli physiques, mais aussi nos activités d'investigations, peuvent nous permettre d'échapper aux croyances socialement construites. Mais, si nous pouvons éprouver des stimuli, accéder par nos perceptions à autre chose, nous avons besoin d'un langage et de catégories pour nommer, pour communiquer notre expérience. C'est pourquoi il y a toujours un moment où nous sommes « sans voix », bien capable de comprendre intimement ce qui arrive, mais sans capacité d'agir, sans capacité à le nommer. C'est pourquoi la capacité à nommer et expliquer intervient dans un second temps, après que l'on ait déjà forgé une connaissance intime. En effet, dès lors que l'on cherche à partager ses expériences, et agir avec d'autres, on doit partager ses raisonnements et passer par un langage commun. Et plus on cherche à partager notre expérience, plus on est conduit à s'éloigner de l'expérience immédiatement expérimentée pour adopter les mots, les catégories, puis, enfin, les croyances partagées. En l'absence de langage commun ou

d'échange collectif, nos perceptions ne peuvent déboucher que sur de la panique, parce qu'il y a une impossibilité de reconstruire une représentation cohérente.

### **L'anticipation : les failles de nos raisonnements usuels**

La logique distingue deux grands types de raisonnements nous permettant d'anticiper une situation à venir : l'analogie et la déduction. L'un et l'autre méritent toute notre attention car ils possèdent tous les deux quelques fragilités.

#### **Le raisonnement analogique**

Pierce explique que le raisonnement par analogie est le raisonnement dominant dans la compréhension d'un phénomène et dans la recherche de solutions. Le raisonnement par analogie est une heuristique fondée sur le rapprochement entre situations similaires. Il est beaucoup plus rapide que ne le serait un raisonnement déductif, qui supposerait un long détour par l'identification de causalités. Si une même inférence était obtenue par un raisonnement déductif, de nombreuses prémisses auraient besoin d'être explicitées.

Dans de nombreux domaines de la vie sociale, comme par exemple dans le droit, les analogies sont considérées comme des raisonnements acceptables. Quand un juge fait un rapprochement entre une situation et la jurisprudence, il procède par analogie : *« générer une analogie, c'est avant tout trouver les similarités partielles pour ensuite projeter, à partir de cette similarité et dans des conditions qui permettent la généralisation sans un risque élevé d'erreur, un argument qui ait du bon sens »* (Houda Araj). Autrement dit, la validité de l'analogie tient à des exigences : la similarité des situations, la règle générale qui les rassemble.

En effet, tout raisonnement analogique peut être décomposé en deux étapes : une induction (j'extrapole une règle à partir de la première situation) et d'une déduction (j'applique cette règle à une seconde situation) où je fais l'hypothèse que la même règle est valide dans les deux situations comparées. Par exemple, un élève discute avec son voisin. Pour essayer de comprendre son comportement, je fais une analogie avec ma propre expérience d'étudiant : moi aussi, je discutais avec mes voisins. Je discutais avec mes voisins parce que j'avais toujours un bon exemple pour illustrer le cours, les concepts du cours me donnaient toujours des idées nouvelles que je voulais partager avec d'autres... Un raisonnement par analogie peut me conduire à croire que c'est aussi le cas des élèves en face de moi. Ainsi, quand j'ai établi mon analogie j'ai combiné deux raisonnements. Tout d'abord, j'ai d'abord tenu un raisonnement inductif : à partir de ma propre expérience j'ai induit que « les élèves qui discutent sont souvent passionnés et enthousiastes avec le cours ». J'ai produit une règle générale. Puis j'ai tenu un raisonnement déductif, en considérant que cette règle générale s'applique aux élèves en face de moi, d'où « les élèves discutent en face de moi sont intéressés par mon cours ». Ici l'analogie est tout à fait discutable car la règle générale, « les élèves qui discutent sont souvent passionnés et enthousiastes avec le cours » connaît de nombreux contre-exemples. Mais elle n'est pas complètement fautive non plus.

Aussi, les logiciens considèrent que l'analogie est un syllogisme, une combinaison maladroite d'inférences. La validité du raisonnement est tout à fait discutable : mon expérience d'élève enthousiaste est-elle généralisable à tous les élèves ? La règle que je tire de mon expérience s'applique-t-elle systématiquement à tous les élèves, et en particulier aux élèves en face de moi ? Évidemment, ici, l'analogie proposée n'est pas très robuste : nous savons tous qu'il y a d'autres explications au bavardage, dont une explication inverse, un désintérêt pour le cours. Pour qu'une analogie soit robuste, il faut que la règle générale (qui reste implicite dans l'analogie) reste valide.

### Les raisonnements déductifs

Faut-il faire la guerre aux analogies pour suivre systématiquement des raisonnements déductifs ? Ceux-ci sont particulièrement coûteux à mettre en œuvre. Rien ne nous assure qu'ils soient plus robustes : nous ne sommes pas à l'abri des erreurs de raisonnement pour autant.

Comme on ne décide jamais seul, que l'on a besoin de partager la décision, son raisonnement doit être crédible. La théorie doit être assez simple pour que l'audience à qui elle est adressée la comprenne et l'adopte. L'usage d'un raisonnement causal suppose des réductions, des simplifications : raisonner consiste à réduire des phénomènes complexes et multifactoriels en une seule causalité. Les politiques économiques donnent de bons exemples de raisonnements simplificateurs. Par exemple, il existe une théorie économique qui prédit qu'une politique de réduction du nombre d'emploi public est accompagnée d'une augmentation du PIB, d'une réduction du déficit ou d'une amélioration de l'équilibre des échanges entre le pays et ses partenaires commerciaux. Cette théorie simplifie considérablement les phénomènes économiques : bien d'autres variables interviennent dans ces effets économiques. Il existe de nombreux cas d'échec de cette politique. De même, il existe de nombreux cas où des pays procèdent à une augmentation de l'emploi public et qui ont de bons résultats économiques. Mais ces constats divergeant n'ont jamais modifié cette croyance initiale. C'est comme si l'apprentissage ne fonctionne que dans un seul sens : il n'opère qu'à condition que les faits soutiennent une seule thèse, à savoir que la réduction de l'emploi public est bénéfique pour croissance, la réduction des déficits, la balance commerciale... Quand les faits contredisent cette thèse, ils ne sont pas interprétés comme tels et l'on va mobiliser d'autres causalités.

Les erreurs de raisonnement proviennent souvent du fait que l'on utilise dans un raisonnement déductif des propositions hors de leurs limites de validité. Face à une situation nouvelle, on est souvent tenté de prolonger l'espace de validité d'une connaissance existante, jusqu'à ce que les résultats de l'expérience précisent les limites de validité.

On trouve des raisonnements déductifs en finance, par exemple dans l'évaluation de la valeur d'une action. Ces raisonnements s'appuient sur un classement des entreprises dans différentes catégories : pour chaque catégorie, la profitabilité future est estimée à partir d'éléments clefs de son activité actuelle. Les modèles diffèrent selon les catégories. Se pose donc la question

de la limite de validité des modèles, question difficile à trancher tant les modèles sont eux-mêmes incertains.

Donald MacKenzie, a fait l'histoire des produits dérivés d'action en finance. Il montre que les calculs statistiques qui fondent le calcul des produits dérivés sont toujours fondés sur des historiques d'événements passés et non sur des observations actualisées ou des scénarios futurs. La gestion des risques financiers est entièrement construite à partir d'extrapolations.

Le cas d'Amazon est intéressant car il y avait plusieurs façons de classer cette entreprise, plusieurs raisonnements possibles pour calculer sa profitabilité future. Il était possible de classer Amazon dans deux catégories différentes : pour Blodget, analyste internet à la banque canadienne CIBC Oppenheimer, Amazon était une « entreprise internet » comparable à Dell Computer ou à AOL. En tant qu'« entreprise internet », ce qui comptait principalement était le développement de son chiffre d'affaire et les pertes financières s'expliquent par les investissements commerciaux importants.

Pour Cohen, analyste à Merrill Lynch, Amazon était comparable à un distributeur de livres et de CDs sur catalogue comme Barnes et Noble, et il n'y avait pas de raisons pour lesquels les profits devaient se développer à l'avenir. Les profits actuels de l'entreprise étaient donc une bonne indication de sa profitabilité à venir.

C'est la proximité des arguments de Blodget avec le discours de la « Nouvelle Economie » qui a massivement séduit les investisseurs : ils ont adhéré à ses arguments, considérant par exemple qu'à partir du moment où Amazon aurait élargi sa surface commerciale, il pourrait vendre de façon très profitable quantité de services et de produits. Les entretiens avec les gestionnaires de fond d'investissement montrent qu'ils s'appuient sur les modèles de calcul des analystes (qui se diffusent largement sous la forme de fichier Excell) pour établir leur propre calcul et fixer les prix de vente ou d'achat.

Alors que l'action d'Amazon était évaluée au plus haut, d'autres analystes se sont opposés à l'analyse de Blodget. Puis, à partir de 2000, les investisseurs ont progressivement abandonné le cadre d'analyse de Blodget alors qu'Amazon connaissait de nouvelles pertes et que le discours annonçant des profits importants pour le e-commerce perdait de sa crédibilité. C'est alors que le modèle de calcul de Ravi Suria, analyste à Lehmann Brother, et opposé à Blodget, est devenu la référence pour le calcul de la valeur de l'action.

Cette controverse montre que nous pouvons aussi nous donner l'illusion d'un raisonnement rigoureux en adoptant des raisonnements déductifs, tout en faisant des erreurs importantes de validité de ces raisonnements. Elle montre aussi qu'il est important de multiplier les cadres d'analyse, le processus d'apprentissage consiste à tenter d'appliquer les différents cadres aux événements observés, d'interroger leur crédibilité, de négocier leur validité...

Un autre exemple a été donné par la crise des Subprimes. Les études des pratiques de calcul des acteurs permettent d'identifier les hypothèses et les raisonnements sur lesquels la notation des dérivés de crédit s'appuie. Un sociologue des pratiques financières, Donald MacKenzie, propose de revenir à l'histoire de la sécurisation du remboursement des prêts immobiliers et

évoque les risques qui étaient pris en compte : il montre que les modèles sur lesquels les titres de crédit étaient fabriqués et évalués s'intéressaient principalement aux risques de remboursement anticipé et aux risques de défaut de paiement, avec des hypothèses optimistes sur la valeur des biens immobiliers, valeurs qui devaient rester toujours croissantes. Les risques de crise immobilière étaient souvent évalués séparément par d'autres techniques. Puis les pratiques de titrisation des dettes ont considérablement sophistiqué le calcul, avec des références à différentes cultures financières et différents modèles, jusqu'à masquer les hypothèses de calcul utilisées, comme le taux de corrélation entre défauts de paiement. Ainsi, l'éventualité d'une crise immobilière n'a plus été testée. Les risques n'ont pas été ignorés volontairement mais masqués par la sophistication des produits financiers, par l'hégémonie des pratiques de calcul des risques issues des produits dérivés d'action et par l'absence d'intercompréhension entre différentes communautés expertes qui ignoraient les hypothèses avec lesquelles les autres communautés travaillaient.

### Les heuristiques de décision

Examinons en détail les autres étapes des raisonnements qui conduisent, in fine, à décider et agir. On parlera souvent d'« heuristiques », dès lors qu'il s'agit de raisonnements ordinaires, qui rassemblent différentes informations, connaissances, inférences... Nos raisonnements sont souvent incomplets si on les compare à une définition idéale de la décision rationnelle, en même temps, la plupart du temps ce sont des raisonnements acceptables et « raisonnables ».

J.G. March et H. Simon (March, 1978) ont été les premiers à utiliser cette notion d'heuristique de décision. Ils proposent de considérer la rationalité comme « **procédurale** » et non « substantielle » : les décisions seraient prises sous contraintes de temps et de ressources, elles s'appuieraient sur des informations parcellaires, elles s'appuient sur des heuristiques... L'agent obéit à des routines, explore quelques scénarios et s'arrête à la première solution satisfaisante, c'est-à-dire qui répond aux attentes, mais qui est loin d'y répondre au mieux. On trouvera beaucoup de correspondances et d'influence entre les travaux sur les heuristiques de décision et la sociologie pragmatique.

### Le rôle des routines

Un philosophe pragmatique, Dewey, s'interroge sur les situations et les modalités par lesquelles nous mobilisons notre intelligence. Pour Dewey, l'essentiel du temps, nous agissons de façon routinière. J.G. March a appliqué cette idée de Dewey aux organisations. L'efficacité des organisations dépend d'un certain nombre de routines quasiment automatisées : des tâches exécutées très rapidement, des interlocuteurs bien identifiés, des outils complémentaires que les personnes ont inventés, des rôles bien répartis et adaptés aux personnes... Les routines finissent par s'inscrire dans des équipements matériels : systèmes d'information, machines... La fameuse « courbe d'expérience », où l'on voit la progression en termes de qualité et de productivité, provient de cette accumulation des apprentissages et des routines.

Les routines proviennent d'une accumulation des expériences passées mais les nouveaux membres de l'organisation n'ont pas accès aux expériences initiales mais seulement aux leçons qui en ont été extraites. Les routines sont ensuite transmises grâce à la socialisation, la formation, la professionnalisation, la mobilité des personnes... On ne sait donc plus très bien les raisons qui conduisent à telle ou telle routine. En fait, on est efficace, mais sans savoir vraiment ce qui fait cette efficacité. On ne possède pas l'ensemble des savoirs qui ont fabriqué ces routines, mais seulement la résultante finale.

Mais il arrive que la réalité s'impose à nous et remette en question nos pratiques routinières. Nous constatons des écarts entre les résultats et les attentes. C'est alors que nous sollicitons notre intelligence. Nous nous plaçons dans une « démarche d'enquête » qui commence par une prise de conscience de la dimension problématique, confuse, indéterminée de la situation. L'enquête s'engage lorsque nous doutons, dans une situation où le conflit, l'opacité, la confusion interdisent une action évidente, routinière. L'enquête comprend une activité cognitive, la mobilisation d'une diversité de raisonnements disponibles. Elle comprend aussi une démarche active de l'individu : l'enquêteur se place en situation d'agir, cherchant activement à comprendre et modifier son action. L'enquête se solde par un apprentissage : elle engendre des pensées et des actes nouveaux. Ainsi, pour Dewey, il y a réflexion principalement quand nous prenons conscience du caractère inadapté des routines. Les ressources que nous utilisons alors ne sont pas nécessairement disponibles, il faut une action volontaire pour les rechercher... La qualité de notre réflexion dépendra bien sûr de cet effort.

### **Le mécanisme d'engagement**

Ainsi, le processus de recherche d'informations peut être limité par ce que l'on appelle une « **heuristique de disponibilité** » qui nous encourage à nous appuyer sur les informations immédiatement disponibles, sans chercher à en acquérir de nouvelles. Les mécanismes que nous avons évoqué plus haut interviennent dans le processus de décision : typiquement, le mécanisme de l'**attention** consiste investiguer précisément certains aspects de l'environnement, ou ne retenir que certaines informations, par exemple, compte tenu de son expérience, de son activité.

Dans les prises de décision collective, les heuristiques supposent au minimum la présentation d'alternatives. On parlera d'« **action de cadrage** », dans la mesure où toute présentation des alternatives et des risques associés, selon qu'elle met en avant les dimensions positives ou négatives, influence le jugement.

Dans les processus décisionnels on retrouve, sous une forme différente, des heuristiques similaires au phénomène d'ancrage que nous avons évoqué plus haut sous la forme d'un biais cognitif. C'est particulièrement le cas lors d'une série de jugements et de décision. On parle alors de « **mécanisme d'engagement** ». Ce mécanisme a été mesuré dans des situations expérimentales, par exemple avec des cas de stratégie présentés à des cadres dirigeants en formation : on leur donne un certain nombre d'informations sur le cas d'une entreprise, on leur demande d'évaluer les risques et de choisir une stratégie. Puis, on leur donne des



informations nouvelles, qui en principe, devraient les conduire à faire un choix inverse au choix initial : la plupart des dirigeants restent pourtant sur leur projet initial. Si les mêmes informations sont présentées immédiatement à des personnes qui n'ont pas fait elles-mêmes le choix initial (on leur explique que la décision a déjà été prise auparavant), elles reviennent beaucoup facilement sur cette première décision et font le choix inverse.

Le mécanisme d'engagement tiendrait à la nécessité, pour les individus, de « garder la face », de défendre la cohérence et la rationalité de leur action. Plutôt que de prendre en compte des évolutions des informations et de la nécessité de changer de stratégie, ils sont victimes d'une sorte d'illusion rétrospective, ont peur d'un jugement extérieur (Staw, 1976).

Cependant, l'explication du mécanisme d'engagement a fait débat, certaines expériences mettant plutôt en valeur la dimension cognitive de la persistance dans l'erreur : le jugement initial joue comme un point de référence pour la suite, c'est pourquoi le décideur est peu sensible à l'information nouvelle et divergente, il ne perçoit pas les divers signaux remettant en question son jugement initial. La différence entre les deux dimensions de l'engagement (la dimension sociale et la dimension cognitive) a été évaluée par diverses situations expérimentales : par exemple, dans l'expérience précédente, on demande à des individus de se prononcer sur un premier ensemble d'informations. Mais ce n'est pas eux qui prennent la première décision. Puis on leur donne le second ensemble d'informations, qui plaident pour une orientation inverse. Ils restent sur le premier jugement exprimé, alors qu'ils n'ont pas participé à la première décision.

La **focalisation sur une solution préférée** d'emblée se rapproche du mécanisme d'engagement, auquel s'ajoute une heuristique d'attention focalisée et de disponibilité : le décideur ne voit que des avantages à une décision qu'il préfère a priori et que des inconvénients aux autres solutions. Cela peut se traduire aussi par une dépréciation des solutions qui ne sont pas complètement validées et par le fait de ne pas investir dans une meilleure connaissance. Cela peut aussi se traduire par un changement dans la hiérarchie des critères pour que la première solution reste la « meilleure ».

Williams James, autre philosophe pragmatiste, défend une thèse encore plus radicale : dans la majorité des cas, l'échec de l'action précède la réflexion. La réflexion ne peut venir que de la confrontation aux conséquences négatives de notre propre action : « Nous devons vivre au jour le jour grâce à la vérité que nous pouvons obtenir, et être prêt demain à l'appeler erreur. Quand de nouvelles expériences conduisent à des jugements rétrospectifs, utilisant le temps passé, même si ces jugements sont parfaitement justes, aucun penseur du passé n'était capable de les conduire ». Cette dernière phrase illustre le paradoxe de ces jugements a posteriori : comment qualifier nos actes et raisonnements passés d'erreur, alors que ce sont les conséquences, constatées a posteriori qui nous permettent de les juger.

Nous pouvons illustrer cela par une expérience rencontrée dans un projet de management environnemental en entreprise. Lors de la mise en place de nouvelles règles contraignantes et de nouvelles valeurs limites de concentrations de polluants dans les rejets d'une usine, l'équipe environnement a réalisé une recherche systématique des causes des pics de

pollution. Elle croyait qu'elle découvrirait des incidents techniques ou des problèmes non identifiés. Très rapidement, elle constate que les causes sont des actes routiniers, de vidange et de maintenance... autant d'actes qui étaient considérés jusqu'alors par les ouvriers et les techniciens comme n'ayant pas de conséquences environnementales. Autrement dit, de nouvelles exigences de mesure de la pollution ont mis en lumière un ensemble de pratiques dont les conséquences sur l'environnement étaient ignorées. Une large part des conséquences non intentionnelles des pratiques de travail étaient complètement ignorées. C'est donc par le constat a posteriori des effets que les individus se mobilisent dans la connaissance du système technique afin d'en identifier les causes. Il était presque impossible, a priori, d'identifier les effets possibles de ces actions.

Un article de Weick (2006) reprend et illustre empiriquement la thèse de James. Cet article s'appuie sur la présentation d'un cas : le diagnostic d'enfants victimes de violences parentales, réalisé à partir d'un ouvrage écrit par un médecin (Westrum, 1993). L'ouvrage explique que les médecins ont mis longtemps avant de reconnaître que la violence parentale pouvait être la cause des blessures des enfants en consultation. Le diagnostic de la violence parentale était impossible tant que les médecins étaient incapables d'agir : il était difficile d'affronter les parents, il n'y avait pas de solution immédiate accessible. Le principal piège venait du fait que les pédiatres ont créé l'environnement qui les contraignait: ils avaient pour habitude de remettre l'enfant à leurs parents en leur disant de prendre soin d'eux. De plus, les catégories intellectuelles utilisées pour le diagnostic constituaient un piège : elles ont entretenu les schémas d'interprétation existants.

Le changement est apparu dans les années 50, lorsque Henry Kempe a formé une équipe pluridisciplinaire avec des radiologistes, des pédiatres, des travailleurs sociaux. Ce sont ces derniers qui ont bouleversé la pratique des médecins. Les médecins ont commencé à diagnostiquer les enfants victimes de la violence parentale à partir du moment où il existait une organisation pouvant les prendre en charge. Pour évoluer, il a fallu de nouvelles catégories, des concepts affinés. Dès lors que les médecins ont bénéficié de nouveaux relais pour agir, ils ont rapidement amélioré leur perception des situations. Ils ont développé leurs propres catégories, cohérentes avec cette perception, et abandonné les catégories utilisées jusqu'alors. C'est donc de l'extérieur, par l'apport de nouveaux professionnels, et par les nouvelles possibilités d'action, que les médecins ont été capables de réévaluer leur action, de comprendre leurs échecs. Karl Weick reprend à son compte la conclusion de l'ouvrage de Westrum : « *When people develop the capacity to act on something, they can afford to see it* ». A partir de cet exemple, Karl Weick défend une sorte de sagesse dans le rapport à l'action, une pratique systématique du doute et de la réflexivité : la capacité à remettre en question ses propres catégories, ses propres outils, la capacité à donner place à d'autres catégories que les nôtres...

### **Rationalisation a posteriori**

Faute de parvenir à prendre nos décisions et à agir de façon rationnelle, nous sommes malgré tout attachés à l'idéal d'une action rationnelle. Nous sommes attachés à l'idée que nous

réfléchissons avant d'agir et que nos actions comptent peu dans notre interprétation de notre environnement. Nous avons du mal à accepter par exemple que ce sont nos tâtonnements qui nous permettent vraiment de raisonner. Nous ne nous donnons pas assez le droit à l'erreur.

Pourtant, il est clair que nous agissons souvent d'abord et que nous nous trompons. Comment pouvons-nous à la fois faire cette expérience de l'erreur et nous imposer un idéal de rationalité ? Plutôt que de reconnaître nos limites, nous pratiquons, généreusement avec nous-mêmes, la **rationalisation a posteriori**, qui nous permet de reconstruire des raisons et une logique à nos actes. Cette pratique de « rationalisation » a été observée par les sociologues dans le cadre des croyances religieuses, mais elle est l'un des mécanismes clefs de la sociologie constructiviste : elle nous offre l'illusion que l'action et le monde sont plus rationnels qu'ils ne le sont en réalité. Elle est une réponse à l'angoisse : il est rassurant de penser que nous pouvons avoir la maîtrise des événements (ou qu'une force mystérieuse, extérieure à nous, par exemple Dieu ou une divinité, ait la maîtrise des événements). Nous cherchons à donner du sens à nos actes comme nous cherchons à donner du sens à des événements qui n'en ont pas (par exemple : un cataclysme naturel comme le résultat d'une volonté divine). Nous mobilisons largement notre imaginaire pour ajouter des hypothèses qui nous permettent, in fine, de construire une représentation rassurante de la réalité. De plus, ce que nous faisons avec nous-mêmes, nous le faisons aussi avec les autres : nous mobilisons notre imaginaire pour expliquer les comportements d'autrui, inférer des intentions diverses, généralement négatives, comme la volonté de nuire, d'entretenir son pouvoir...

Ainsi, la boucle est bouclée : l'expérience concrète de la rationalité, c'est-à-dire nos heuristiques inventées en situation, est bien éloignée du modèle idéal de la rationalité instrumentale, mais pour surmonter ce décalage et nous rapprocher de cet idéal, nous rationalisons a posteriori nos décisions passées.

### La démarche d'exploration

J.G. March parle de « démarche d'exploration » pour désigner des situations où les individus s'aventurent dans une action non routinière, une action nouvelle. L'innovation, qui consiste à inventer des nouvelles actions et des nouvelles réalités, sans répliquer une action existante, est rare. Pour J.G. March les raisonnements trop imprégnés des expériences, empêchent de générer de la « nouveauté ». L'intelligence issue des expériences met en valeur les risques des projets innovants, et risque de les étouffer : il faut accepter que les idées nouvelles ne soient pas supportées et affinées par l'expérience. Il n'y a pas de moyen d'anticiper les conséquences d'une « nouveauté ».

Les nouveautés proviennent pourtant, dans la majorité des cas, de recombinaisons de ressources existantes : des expériences, mais aussi des modèles abstraits. Elles sont aussi soutenues par des utopies, des modèles abstraits enthousiasmant, pour se décaler par rapport aux expériences et mobiliser malgré cela. L'utopie peut aussi stimuler la confiance dans la proximité entre un modèle abstrait hypothétique et les situations réelles. Par exemple, les utopies environnementales sont devenues de formidables vecteurs d'innovation

technologique, même s'il existe des réelles incertitudes sur les politiques environnementales futures. Par exemple, le concept de « réseau électrique intelligent » fédère autour de lui une représentation utopique d'un secteur de l'électricité complètement distribué où tous les consommateurs seraient aussi producteurs. Les nombreux développements techniques, commerciaux, s'organisent autour de cette utopie, qui joue le rôle d'horizon partagé.

Les idées nouvelles sont toujours en rupture de telle façon qu'elles apparaissent, au moins au départ, comme insensées. Comment deviennent-elles crédibles ? En général, elles se greffent sur des réalités existantes, avec des liens autant intellectuels que sociaux. Les bénéfiques de réputation de l'un rejaillissent sur les autres. Les raisonnements analogiques tiennent alors une part importante. Comment ne pas se perdre à cause d'idées folles ? L'approche expérimentale peut être une solution, même s'il y a toujours des difficultés à généraliser à partir des expériences, car le fait même que ce soit des expérimentations a souvent une influence sur le résultat.

## Conclusion

Ces travaux offrent une très grande diversité d'éclairages pour investiguer la rationalité ordinaire. Nous disposons de nombreuses hypothèses pour expliquer des décisions ou des comportements qui nous paraissent a posteriori contraires à la rationalité.

Il ne faut pas nier les difficultés méthodologiques pour reconstituer des raisonnements pratiques auxquels nous n'avons jamais accès directement. Nous avons souligné par exemple les importants efforts, en psychologie expérimentale, pour construire des situations permettant de mettre en valeur des biais dans les raisonnements. La méthode expérimentale, en isolant la situation de décision et en permettant de générer un grand nombre d'occurrence, permet de dégager de façon assez rigoureuse des causalités, des mécanismes qui influencent nos raisonnements, produisent des « biais ».

Les sociologues quant à eux travaillent à partir de situations réelles. Il est beaucoup plus difficile d'isoler des raisonnements. Il est aussi beaucoup plus difficile d'observer un grand nombre d'occurrences de la même situation. On comprend pourquoi une large part de la sociologie ait préféré s'affranchir d'un détour par la compréhension de la rationalité individuelle pour interpréter les comportements. Par exemple, Durkheim fait l'hypothèse que les comportements sont directement influencés par l'environnement social, soit par un mécanisme d'imitation, soit du fait du contrôle social exercé par les pairs. On ne cherche pas à préciser comment s'opère précisément l'influence, par exemple, si l'individu envisage les différents comportements possibles, adhère naturellement aux règles du groupe ou obéît par peur de la sanction.

La seconde difficulté est théorique et philosophique : le rapport à la rationalité objective. Dans les premiers travaux, les chercheurs partaient du postulat qu'il existait une rationalité objective et qu'il s'agissait de comprendre les biais des raisonnements individuels. Depuis, la position des psychologues et des sociologues a beaucoup évolué vers l'hypothèse qu'il n'existe pas de rationalité objective extérieure aux individus, que ceux-ci manqueraient à

cause des défaillances de leur raisonnement. Désormais, il ne s'agit plus de mettre en valeur les biais de raisonnement, qui éventuellement empêche l'exercice d'une raison objective, mais de montrer combien c'est la situation, les objets, les influences diverses, les croyances issues de l'expérience, qui fournissent aux individus les ressources pour raisonner. Ces ressources sont inévitablement imparfaites et c'est pour cela que l'objectivité est impossible. Mais sans ces ressources imparfaites, nous serions dépourvus pour penser et agir. Aussi, les « heuristiques » ordinaires, considérées initialement comme « biaisées » en référence à une rationalité « objective », sont considérées désormais comme rationnels, mais d'une « rationalité limitée », contrainte par les ressources et le temps disponible, mais permettant, la plupart du temps, de comprendre et d'agir de façon pertinente. De même, il n'existerait pas de « réalité objective » qui s'opposerait aux perceptions subjectives des individus. La réalité est toujours perçue au travers de nos sens ou de nos instruments. Nous n'accédons qu'à une réalité reconstruite par nos sens, nos catégories, notre culture : une réalité « socialement construite ».

### Enseignements pour la décision

Ce premier ensemble de travaux de recherche ont permis d'imaginer un certain nombre de solutions permettant d'éviter quelques-uns des biais cognitifs évoqués.

- Faire intervenir des personnes nouvelles, qui n'ont pas participé aux premières décisions. Cela peut permettre d'éviter les biais d'ancrage ou d'engagement, mais les personnes mobilisées doivent réaliser un investissement dans la prise de connaissance de la situation
- Formaliser clairement les critères : il s'agit d'éviter qu'ils soient révisés lorsque les différents acteurs défendent leurs propositions, cela limite un peu les effets des biais d'engagement par exemple.
- Forcer l'approfondissement des alternatives afin de disposer d'une vraie opportunité de choix. On peut ainsi éviter la focalisation sur la première solution. Mais cela reste souvent difficile à justifier, si cela exige un investissement dans la recherche d'alternatives.
- Diversifier les façons de présenter l'information et les risques : c'est une façon d'éviter les biais de cadrage de l'information
- Favoriser l'expression des divergences. On peut introduire systématiquement des « avocats du diable » qui permettront aux membres du groupe qui ont des avis divergents de les exprimer sans crainte (éviter la pression mimétique)
- Exclure les dirigeants lors de certains échanges et valoriser davantage les personnes compétentes (éviter les biais d'obéissance)
- Penser autrement le rapport entre action et réflexion : penser la décision, non pas comme un acte ponctuel qui précède l'action, mais comme un processus récursif d'action et de réflexion, privilégier des logiques expérimentales, diversifier les modes d'évaluation,

- Festinger, L. 1958. The motivating effect of cognitive dissonance. In J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior*, 1996 ed., Vol. 4: 63-69. Belmont: Wadsworth Pub. Co.
- March, J. G. 1978. Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. *Bell Journal of Economics*, 9: 587-608.
- Milgram, S. 1963. Behavioral Study of obedience. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67(4): 371-378.
- Piaget, J. 1970. *L'épistémologie génétique*: PUF.
- Staw, B. M. 1976. Knee-deep in the Big Muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16(1): 27-44.
- Tversky, A., & Kahneman, D. 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211: 453-458.
- Weick, K. E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628.
- Williamson, O. E. 1987. Transaction cost economics: The comparative contracting perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8(March): 617-625.

### **Lectures complémentaires conseillées**

Christian Morel, Les décisions absurdes II. Comment les éviter, Editions Gallimard  
Bibliothèque des Sciences Humaines 2012

## **Partie 2. La structure organisationnelle et ses effets sur la décision**

La « théorie béhavioriste de la firme », développée conjointement par James G. March et Herbert Simon dans les années 60, avait pour projet d'introduire les apports de la psychologie dans l'étude des comportements des organisations. De la même façon que la psychologie démontrait que nous n'étions pas rationnels dans nos décisions, deux auteurs tentaient de montrer que les comportements des entreprises n'étaient pas conformes à la rationalité optimisatrice imaginée par les économistes.

Ainsi, James G. March a cherché à expliquer le comportement de l'entreprise par l'étude de son organisation interne : il voulait montrer que l'organisation, avec ses règles, sa culture, sa structure, fabrique des conditions propices aux biais de raisonnement et au maintien de routines inadaptées... Il a abondamment réutilisé les résultats des psychologues expérimentaux pour expliquer des décisions, des processus d'apprentissage, ou des comportements d'individus placés dans un contexte organisationnel. Puis, en décalage avec ses premières recherches, James G. March a abandonné l'étude des biais cognitifs pour expliquer les comportements « irrationnels » de l'entreprise : l'irrationalité apparente ne vient pas des défauts de raisonnement des individus, mais de la structure organisationnelle. La structure organisationnelle peut produire le même type d'effets que ceux identifiés par la psychologie individuelle, sans pour autant que les individus aient des raisonnements biaisés : c'est l'organisation qui crée ces biais.

Depuis, les méthodes empiriques dans ce champ de recherche sont très diversifiées. Les travaux relèvent généralement d'une approche « naturaliste » : les chercheurs partent généralement de décisions polémiques, surprenantes pour le sens commun, et fortement critiquées pour leurs effets, et tentent d'analyser le processus qui a conduit à ces décisions. Cette réflexion approfondie sur le chemin qui a pu conduire à cette décision doit aussi permettre de dépasser les explications simplistes formulées a posteriori. Le chercheur teste alors différentes hypothèses pour expliquer les différentes étapes de la décision, et comment celles-ci se sont combinées dans la décision finale. Puis, le chercheur conserve les hypothèses qui permettent de mieux expliquer les faits, élimine les hypothèses contradictoires avec les faits ou contradictoires entre elles. Ce faisant, il s'appuie aussi sur les travaux concernant la rationalité individuelle (abordés dans le cours précédent).

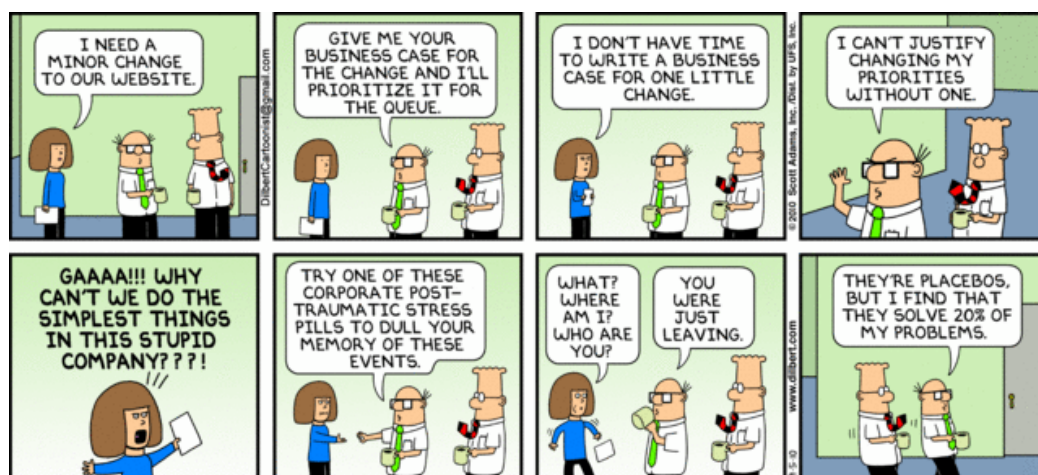
### **Les contraintes de l'organisation formelle**

A la suite de James G. March, les travaux en théories des organisations vont se concentrer sur les conditions de la rationalité à l'intérieur de l'entreprise en tant qu'organisation. L'organisation se caractérise par une division du travail et des compétences, une déclinaison des objectifs. L'action de l'entreprise peut alors être considérée comme la combinaison des décisions prises par les différentes entités de l'organisation.



Les individus sont a priori rationnels dans leur décision, mais leur rationalité s'opère dans un cadre fortement contraint par l'organisation. On parle alors de « rationalité limitée » (Cyert & March, 1963 [1992]) :

- La structure organisationnelle ne permet pas à toutes les **informations** de circuler partout. Les personnes n'ont pas accès à toutes les informations en même temps pour prendre la décision appropriée.
- La notion de « **standard operating procedure** » correspond au fait que les individus dans une organisation n'ont pas un répertoire d'action très large, ils obéissent à des procédures établies, ce qui contraint beaucoup leurs marges de manœuvre.
- La notion de « **cadre décisionnel** » évoque la façon dont chacun définit le problème à traiter, les risques, les objectifs, les alternatives accessibles. Plus on descend bas dans l'organisation, plus le cadre est réduit, plus on monte, plus le cadre est large et souple (en principe).
- Enfin, les membres des organisations n'ont pas toujours la possibilité de rechercher la meilleure solution, d'optimiser, ils se contentent généralement de prendre la première **option satisfaisante** à laquelle ils ont accès, satisfaisante au regard des règles et des critères qui leur sont habituellement imposés.



La vignette ci-dessus donne à voir un bon exemple de « standard operating procedure » : toute demande informatique doit donner lieu à un « business case » afin d'être hiérarchisée dans l'ordre des priorités pour le service informatique... On comprend l'agacement, la colère de ceux qui sont dépendants des services informatiques pour faire leur job (la vignette illustre aussi, de façon très ironique, la façon dont les entreprises gèrent leurs dysfonctionnements organisationnels : en les reportant sur les individus, considérant les insatisfactions ou la souffrance de ceux qui n'arrivent pas à faire face ou n'acceptent pas un travail dégradé, comme un problème psychologique individuel.)

L'article de Jacobidès (2007) offre une bonne illustration des concepts de « standard operating procedure » et de cadrage décisionnel. Il décortique la crise politique et militaire qui opposa la Turquie et la Grèce, en 1996, à propos d'une île inhabitée de la mer Egée (qui n'est pas plus grande qu'un terrain de foot). L'accostage d'un bateau turc en difficulté sur cette île, puis



quelques provocations de part et d'autre, entraîna la mobilisation de l'ensemble des forces militaires grecques. Une solution diplomatique évita de justesse le conflit militaire.

Même s'il existait un enjeu territorial plus fondamental, la contestation par la Turquie de l'appartenance à la Grèce d'une partie des îles, le gouvernement grec a été le grand perdant politique de cette escalade militaire. La Grèce est apparue comme « va-t-en guerre » : l'opinion publique a reproché au gouvernement d'avoir répondu de façon disproportionnée aux provocations symboliques des turcs. Au final, la Turquie a réussi à faire entériner l'idée qu'il y avait un problème territorial sur cette île.

En décortiquant les différentes décisions prises par l'armée et le gouvernement grec pendant cette crise, Jacobides met en valeur plusieurs phénomènes qui ont conduit les grecs à perdre le contrôle. Tout d'abord, la répartition des compétences au sein de l'administration grecque, entre l'armée et la diplomatie, a conduit chaque partie à focaliser son attention sur certains types d'événements et à se construire une vision parcellaire de la situation. Ensuite, l'armée, face aux provocations symboliques des civils et de l'armée turque, a répondu en appliquant de façon très stricte les procédures militaires habituelles, avec des réponses qui sont apparues à chaque fois complètement disproportionnées et qui ont alimenté une réaction vive de l'opinion turque et de son gouvernement, et donc l'escalade conflictuelle.

Qu'est-ce qui a manqué ? Une vraie capacité de pilotage de la crise par le Premier Ministre qui a subit, sans distance et sans contrôle, les actions de son administration, au point de découvrir souvent après coup les décisions, après leur médiatisation, rendant impossible tout retour en arrière. Les différentes administrations grecques ont répondu par l'exécution des routines, en place, chacune prisonnière d'un cadre d'action limité.

En situation de crise, explique Jacobides, le dirigeant doit être en mesure de remettre en question les cadrages et les routines des différentes entités, car celles-ci n'ont qu'une compréhension parcellaire de la situation, un domaine d'action limité et doivent respecter des procédures établies.

### **La décision contingente**

Prolongeant l'effort de modélisation des processus de décision, March et Olsen proposent un modèle général, appelé le modèle de la corbeille, ou « garbage can » (March & Olsen, 1986). Dans sa théorie, la prise de décision s'apparente au renversement régulier du contenu d'une corbeille dans laquelle les uns et les autres ont pu mettre divers problèmes et divers projets... Quand on renverse la poubelle, les personnes présentes prennent les projets et les problèmes et essaient de voir en quoi les uns peuvent répondre aux autres. Elles doivent aussi tenir compte du fait que les participants ne sont pas tous légitimes pour prendre la décision. Le résultat du processus décisionnel est donc parfaitement aléatoire et contingent (déterminé par les opportunités immédiates), tout en conservant une apparente rationalité. Autrement dit, la décision n'est plus déterminée par les routines, comment c'était le cas dans le modèle précédent, mais elle devient complètement dépendante de la structure décisionnelle, et en

particulier la distribution des décisions en un grand nombre de commissions, comités, bureaux et groupes projet, tellement nombreux que personne ne peut y assister régulièrement.

Cet article défend l'ambition de modéliser plus rigoureusement les effets de la structure décisionnelle (l'ensemble des différentes instances de décision) sur le processus décisionnel et sur la décision. Il propose donc un modèle, qui peut être programmé et donner lieu à simulation. La décision se prend donc à l'interaction entre quatre phénomènes distincts sans relations entre eux :

- **la génération des problèmes (P)** : soucis, finalités, problèmes d'organisation, situation extérieure
- **la génération de solutions (S)** : des réponses cherchant une question (attention, espace de choix limité, dépendant de l'occasion de choix)
- **la participation d'acteurs (A)** : les décideurs vont et viennent, ils doivent répartir leur temps et leur énergie en fonction de leurs priorités. Tous ne sont pas légitimes pour traiter certains types de problèmes ou mobiliser certaines solutions
- **les occasions de choix (O)** : les réunions institutionnalisées où l'on doit prendre une décision. La réunion mensuelle de direction, une commission qui doit recruter un nouvel enseignant, une réunion budgétaire...

Pour définir les conditions dans lesquelles ces différents flux se rencontrent, il faut représenter la structure organisationnelle sous la forme de trois matrices :

- **la structure d'accès des problèmes** : quelles problèmes ont accès à quelles occasions de choix (la matrice croise les flux P et O). La structure d'accès peut être spécialisée (matrice diagonale), hiérarchisée (matrice triangulaire) ou non segmentée (pleine).
- **La structure d'accès des solutions** : quelles solutions ont accès à quelles occasions de choix (la matrice croise les flux S et O). La structure d'accès peut être spécialisée (matrice diagonale), hiérarchisée (matrice triangulaire) ou non segmentée (pleine).
- **la structure de décision** : elle caractérise qui (le flux A) peut participer à quelle décision (le flux O). Elle peut elle aussi être hiérarchisée, spécialisée ou non segmentée.

Avec ces différentes hypothèses, il est possible de produire des simulations. Ces simulations montrent par exemple que moins l'organisation est structurée, plus la décision tient au hasard, puisqu'elle dépend des participants dont la disponibilité est aléatoire.

Parmi les différentes structures décisionnelles possibles, il existe les « **anarchies organisées** », qui ont un certain nombre de caractéristiques qui exacerbent le caractère aléatoire de ce processus : ce sont des organisations caractérisées par des buts et préférences

trop abstraits, incohérents, et concurrents, par des activités et tâches ambivalentes, floues, dont l'efficacité est incertaine, par des procédures et des façons de faire substituables et équivoques, et par des intervenants et des acteurs dont la disponibilité et la participation sont irrégulières, des intervenants parfois présents mais sans mandat pour décider... Selon March et Olsen, ces caractéristiques sont présentes dans beaucoup d'organisations, mais sont flagrantes dans les organismes publics, les organismes de formation, les organismes de recherche et développement, publics ou privés, les grandes entreprises bureaucratiques...

Ainsi, les auteurs s'éloignent de la perspective psychologique initiale, même s'ils continuent à s'appuyer sur l'hypothèse d'un contexte décisionnel marqué par l'incertitude sur les objectifs, les moyens... A la différence des sujets expérimentaux des psychologues, les participants à la décision, dans les organisations, sont porteurs d'enjeux, d'objectifs, de problèmes, de solutions. Il n'est plus nécessaire de faire appel aux biais cognitifs évoqués par les psychologues : la structure décisionnelle introduit des biais plus importants. Elle laisse le champ libre au hasard de la participation des agents, aux stratégies (défendre un objectif ou une solution qui m'est favorable).

Le modèle de la « corbeille » a été rediscuté en analyse des politiques publiques, dans une lecture plus stratégique de la décision. Si on regarde comment l'Etat intervient, pourquoi il traite telle ou telle question, on peut l'expliquer en retrouvant la trace des quatre flux : problèmes, solutions, acteurs, occasions de décision. Ainsi, l'occasion de décision prend place généralement dans un « agenda politique » : il existe une fenêtre temporelle dans laquelle on peut proposer une réforme, par exemple entre deux élections, ou bien, suite à une campagne de presse, une contestation. La génération des problèmes suit le mécanisme suivant : régulièrement, les journalistes font remonter les problèmes de société, comme la sécurité, le pouvoir d'achat, le prix du logement, la dette... Evidemment, le gouvernement cherche par sa communication à influencer cette dynamique médiatique et articuler le flux des « problèmes » à son agenda. La génération de solutions suit généralement un autre rythme : une administration, un groupe professionnel propose ses compétences, un outil financier est envisagé. Enfin, la participation des acteurs est elle-même variable : députés, lobbys, experts des administrations, tous ne sont pas toujours disponibles, et ceux qui sont présents dans les bonnes instances au bon moment parviennent à placer des solutions dont ils ont la maîtrise.

L'avantage de ces travaux est qu'ils permettent d'analyser précisément des processus de délibération. La possibilité d'une prise de décision, d'une délibération, est reconnue, tout en démystifiant le pouvoir, la rationalité, et la liberté d'action habituellement attribués aux « décideurs »... Elle propose aussi de construire un lien entre la nature des acteurs impliqués, le type d'arguments échangés, le type de décisions prises. En même temps ce modèle reste caricatural, puisqu'il conclut que la décision est produite seulement par des flux non maîtrisables. Les arguments échangés et les efforts éventuels de recherche d'un accord, lors de ces situations de délibération n'ont pas grande importance : il n'y a pas de négociation, d'arrangement... Seule compte la rencontre contingente et aléatoire entre des objectifs, des problèmes, des solutions et des acteurs.

Un exemple de prise de décision « opportuniste » est la politique d'expulsion systématique des Roms d'origine roumaine et bulgare pendant l'été 2010. L'actualité des faits divers cet été (une manifestation contre une gendarmerie par des gens du voyage, un braquage de banque) a accéléré la mise à l'agenda de la question sécuritaire : elle a permis au Président, dans son discours prononcé à Grenoble, d'affirmer que l'immigration est une cause de l'insécurité. Elle a permis d'ériger l'immigration comme « problème », et donc les expulsions comme des « solutions » au problème de l'insécurité. L'opportunité était idéale à saisir : le Président Sarkozy savait que la rentrée serait difficile avec le débat sur les retraites. Le Gouvernement était harcelé par les médias et plusieurs affaires... Il fallait occuper le terrain, d'où une intervention disproportionnée et une médiatisation extrême.

### Coalitions et prise de décision

Il est possible de reprendre le modèle de la poubelle en accentuant la dimension stratégique des acteurs. On introduit alors la possibilité pour les acteurs de former des coalitions autour d'enjeux importants, de construire des rapprochements entre problèmes et solutions.

Comment procèdent-ils ? Tout d'abord, ils proposent une définition des problèmes et des solutions qui rend l'organisation dépendante de leurs ressources. Puis, ils parviennent à les faire intégrer dans les visions du monde des dirigeants et managers.

Un exemple récent de coalition a été celle de l'industrie de l'hydrogène, des constructeurs automobiles, et des fabricants de pile à combustible pour défendre les programmes de recherche sur la pile à combustible. Un travail de lobbying et d'argumentation a démontré que la pile à combustible est « la » solution long terme au changement climatique et à la raréfaction des énergies fossiles. Alors qu'il avait été identifié que la performance serait faible, le bilan environnemental serait controversé, le coût des membranes resterait exorbitant, sans compter les risques associés au transport d'hydrogène.

Un même mécanisme peut être à l'œuvre dans une entreprise. Pour expliquer ce phénomène, dans une conférence, E. Friedberg évoque la situation suivante : une entreprise de l'agro-alimentaire fait des compotes de fruit. Le labo excelle dans ses techniques pour maîtriser l'évolution du produit et sa conservation. De l'autre, les acheteurs cherchent à acheter des fruits le moins cher possible, même si la qualité n'est pas au rendez-vous. Le labo a besoin de plus en plus de moyens pour améliorer la conservation, alors que les acheteurs, dans le même temps, par leur politique de coût, dégradent la qualité des entrants. Le labo et les acheteurs forment une coalition pour imposer une stratégie orientée vers la maîtrise industrielle du procédé. Alors qu'il y avait d'autres stratégies possibles : utiliser des fruits de qualité, offrant un meilleur goût, se positionner dans un meilleur niveau de gamme...

E. Friedberg propose ainsi de rapprocher la théorie de la décision de l'analyse stratégique des acteurs. Ainsi, il explique que la structure d'un problème et la structure du pouvoir sont les deux faces d'une même pièce. En définissant un problème, on définit aussi généralement les contributions, et donc la structure des relations de dépendance, autrement dit la structure de pouvoir. La définition des problèmes devient donc une stratégie centrale de la négociation du

pouvoir. La coalition dominante a alors tout intérêt à maintenir une définition stabilisée des enjeux, des problèmes, des solutions, afin de maintenir sa place centrale. Ce qui produit alors un lock-in organisationnel, conforté par la définition des missions de l'organisation, des solutions efficaces, une définition partagée par les acteurs dominants, et imposée aux autres acteurs.

La thèse d'Henri Bergeron sur la politique de soin de la toxicomanie en France entre les années 70 et années 90 permet d'illustrer la formation d'une coalition dominante, parvenant à bloquer toute évolution de la définition de la politique de soin. Elle essaie d'expliquer pourquoi la France a été le dernier pays européen à utiliser la méthadone dans le traitement de la toxicomanie.

Tout d'abord cette thèse explique que dans les années 70, la politique de soin était une politique curative : le toxicomane était considéré comme un délinquant et un malade. Cette politique était guidée par un idéal social d'abstinence. Elle a été prise en charge par des psychiatres d'obédience psychanalytique, et par des éducateurs, organisée sous la forme d'un suivi ambulatoire et de centre de désintoxication. Dans les années 80, cette politique s'est institutionnalisée. S'est produite une « théorisation de la pratique », une justification théorique des méthodes utilisées : la consommation de drogue était considérée comme un symptôme d'une souffrance psychique.

Il y a donc un effet de lock-in : psychiatres et éducateurs ont réussi à définir les solutions (désintoxication) de telle façon qu'ils sont au cœur des politiques de soin (suivi et centre). Alors que les solutions n'étaient pas les plus efficaces : il y a eu une limitation progressive de l'offre de soin aux seuls toxicomanes mûrs (qui avaient la « volonté de s'en sortir ») renforcée par l'offre de la filière de soin. Tous les autres toxicomanes échappaient à toute forme de soin.

Cette action publique est restée longtemps sans aucune remise en question car les psychiatres avaient le monopole de l'expertise légitime, dans une absence de statistiques, d'études épidémiologiques. Les éducateurs étaient préoccupés par les soucis de financement et de pérennité des structures existantes. Ils ont contribué au maintien des soins en centre de désintoxication.

Les années 90 connaissent une violente controverse publique. A partir de 1984, avec l'épidémie de sida et d'hépatite C, les priorités s'inversent : il s'agit d'abord de soigner les malades du Sida, qui sont, en plus toxicomanes. Une nouvelle filière de soin se met en place en hôpital pour accueillir les toxicomanes malades du sida. Les médecins font alors usage de la méthadone, pour calmer l'état de manque et maintenir ces toxicomanes en hospitalisation. Ces filières accueillent un public différent qui n'est pas forcément prêt à sortir de la toxicomanie. Mais cette pratique reste limitée aux malades du sida.

Le changement de politique intervient finalement avec B. Kouchner, en 1992, qui incarne une approche « humanitaire » de la toxicomanie, avec en ligne de mire la priorité de la prévention du sida : distribution des seringues stériles et de la méthadone. Puis on observe une affirmation de la politique de substitution comme une politique de soin à part entière, à la fin

de cette période. Ce sont les jeunes médecins, initialement confrontés à la situation des toxicomanes atteints du Sida, qui forment, avec B. Kouchner, une nouvelle coalition autour d'une nouvelle prise en charge de la toxicomanie.

Ainsi, on observe, dans cette histoire deux coalitions qui se sont succédé dans la définition des problèmes de santé publique et de politiques de soin. Chacune a su défendre, argumenter, consolider ses pratiques et défendre ses résultats. On constate aussi que, lorsqu'une coalition parvient à imposer sa vision et que celle-ci devient la vision dominante, la déstabilisation de la coalition est très difficile, parce qu'elle verrouille l'expertise autant que l'ensemble des positions des acteurs.

### **La réhabilitation du rôle du dirigeant**

Ainsi, ces différentes recherches mettent l'accent sur le rôle de la structure décisionnelle, des acteurs, dans des décisions que l'on imagine comme prises au plus haut niveau, dans les sphères dirigeantes. Ces travaux défendent la thèse d'un pouvoir central modeste et inefficace. Ce n'est pas le cas de tous les travaux appartenant à ce champ. Il y a moyen de réhabiliter le rôle des dirigeants.

La comparaison de l'invasion de la Baie des Cochons avec la crise de Cuba permet à David Garvin et Michael Roberto (2001) de mettre en valeur deux processus décisionnels dans les organisations : le plaidoyer, ou « advocacy », et l'enquête, ou « inquiry ». Les éléments de contexte de ces deux décisions sont les mêmes : les acteurs sont les mêmes, les enjeux politiques sont de la même nature. Ce sont principalement les modalités qui diffèrent.

L'invasion de la Baie des Cochon est l'exemple de la mauvaise décision. Le projet hérite d'un plan d'attaque de Cuba élaboré par la CIA dans le cadre de l'administration d'Eisenhower. Il s'agissait de s'appuyer sur une petite armée d'exilés cubains qui parviendrait à provoquer un soulèvement populaire contre le régime de Castro. Le plan est fortement défendu par la CIA. Tous les autres membres du cabinet de Kennedy, qui exprimaient des réserves, ont été écartés de la discussion (par exemple le département des affaires internationales...). Le plan lui-même n'est présenté que de façon partielle de façon qu'il ne soit pas contesté : les hypothèses essentielles, comme par exemple, le fait que la population adhérerait à l'insurrection, ne sont pas explicitées. Il est attendu que les troupes rejoignent rapidement les montagnes à partir de la zone de parachutage mais le plan ne prévoit pas comment... Cette invasion a été un cuisant échec pour l'administration de Kennedy.

A la suite de cet échec, Kennedy réorganise son processus de décision et introduit cinq changements majeurs. Ainsi, les membres de l'équipe sont invités à participer aux discussions comme des « généralistes sceptiques », avec un droit à la critique des autres propositions, sans nécessairement défendre une proposition. Deux personnes supplémentaires (Robert Kennedy et Theodore Sorensen) jouent un rôle de vigilance : rechercher tous les points de faiblesse, traquer les évidences et les affirmations ou les hypothèses non prouvées. Les conseillers doivent abandonner les règles de protocole, les agendas formels, la référence au rang hiérarchique. Les conseillers sont encouragés à former des sous-groupes et prendre du temps

pour rechercher et approfondir différentes options. Enfin le président Kennedy s'absentera lors d'une partie des discussions pour éviter d'influencer les avis par sa propre position. C'est parce que ce processus a été mis en œuvre lors de la Crise des Missiles que l'équipe de conseillers rassemblée par Kennedy a été capable d'explorer et de discuter de plusieurs alternatives (par exemple, le bombardement aérien) jusqu'à choisir le blocus naval.

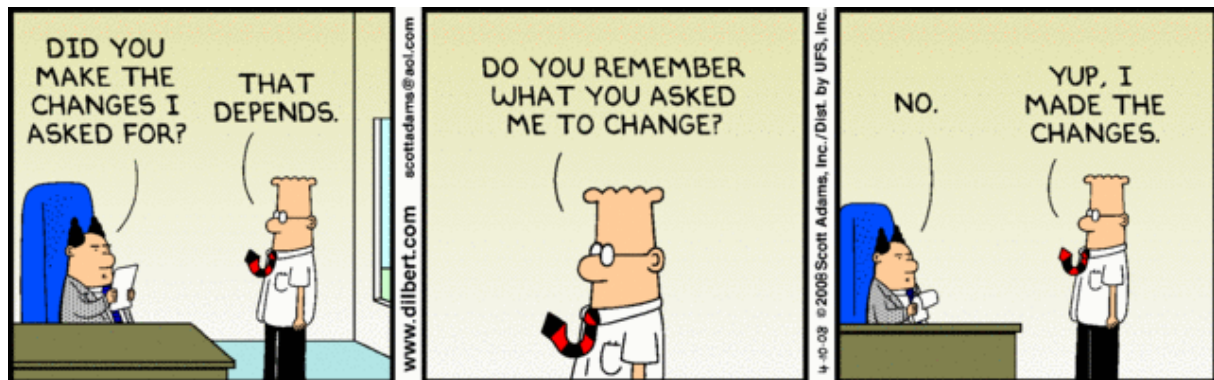
Ainsi, un processus décisionnel du type « advocacy » est fondé sur la confrontation des plaidoiries, un jeu de persuasion et de lobbying de divers acteurs qui défendent leurs solutions, masquent leurs faiblesses, et tentent de décourager ou de masquer les voix discordantes. Le processus décisionnel fondé sur la démarche d'« inquiry », au contraire, invite les participants à se placer dans une démarche de résolution de problèmes et d'exploration de solutions, qui encourage les critiques constructives, approfondit les arguments, prend le temps d'élaborer et d'approfondir les différentes alternatives. Comme l'indique l'exemple de l'administration Kennedy, il est possible d'encourager cette seconde logique en modifiant le processus décisionnel : par exemple en demandant à des individus de se placer en « avocat du diable » face à la proposition initiale, en demandant aux personnes de rechercher et défendre des alternatives à la proposition initiale...

### **L'essentiel n'est pas dans la décision, mais sa mise en œuvre**

Dès que l'on abandonne les situations expérimentales, ou les situations de crise, pour aborder les processus de décision à l'intérieur des organisations, les chercheurs sont face à une très grande difficulté à isoler un moment particulier, où sur un temps court, un dirigeant ou son équipe sont conduits à prendre une décision. Impossible d'isoler telle ou telle décision d'une séquence d'action qui la précède. Ce que l'on observe est une succession d'actions dispersées, qui globalement fabriquent éventuellement une décision, mais celle-ci n'apparaît clairement qu'a posteriori.

Inversement, des décisions sont fortement mises en scène : décision d'investissement, de changement organisationnel... Mais l'analyse montre que beaucoup d'éléments étaient déjà en place en amont, et que beaucoup de choses n'étaient pas encore totalement décidées au moment de la décision. D'autant plus que la mise en œuvre réserve de nombreuses surprises qui exigent des réajustements parfois très importants. Ainsi, c'est dans la mise œuvre concrète, dans les nombreux micro-arbitrages, dans les détails, que la portée réelle de la décision se construit et se révèle.





Dans cette vignette, le décideur demande des comptes à un subordonné pour l'exécution d'une décision... mais a déjà oublié de quoi il s'agit... Elle souligne le peu d'intérêt accordé à la mise en œuvre des décisions.

Je peux prendre l'exemple d'un stagiaire GI responsable d'un projet d'amélioration continu dans une usine mexicaine : tout au long de son stage, il multiplie les actions, propose la mise en place d'un grand nombre d'outils... Quelle est l'appropriation de ces outils par les équipes, à la fin du stage ? Il y en a quasiment aucune. En fait, l'organisation locale est un vrai sac de nœud, le stagiaire essuie de nombreuses difficultés à mobiliser. La première conséquence de cette absence de réalisation concrète est que le stagiaire entretient chez les salariés locaux la figure de l'expatrié qui survole de très loin les problèmes réels : par exemple le manque de compétence...

### Quand l'organisation contribue aux dynamiques d'engagement

Plusieurs travaux empiriques explorent la décision, non pas sous l'angle d'un événement isolé dans le temps, mais au travers d'une séquentialité de micro-décisions dispersées, ayant chacune une influence sur la suivante. Approcher la décision de cette façon permet de mieux établir jusqu'à quel point un décideur décide vraiment, comment il exerce sa rationalité dans l'organisation.

Les travaux sur les dynamiques d'engagement sont probablement ceux qui illustrent le mieux cette séquentialité, parce qu'ils tentent d'expliquer un résultat contre-intuitif : la poursuite d'un projet alors que son équation économique est de plus en plus désastreuse.





Cette vignette montre très bien pourquoi il peut être tout à fait rationnel, pour des acteurs de l'organisation, de continuer à soutenir un projet, même s'ils savent parfaitement qu'il conduira à un échec.

L'article de Ross et Staw (1993) illustre la notion d'engagement en décortiquant le processus décisionnel qui a conduit à la construction de la centrale nucléaire de Shoreham à proximité de New-York, par la Long Island Lighting Company, un projet dont le coût a dépassé 5 milliards de dollar pour ne jamais être mise en exploitation. La construction de la centrale a été décidée en 1966, pour une mise en route en 1973. En 1989, alors qu'elle est achevée, un accord entre l'Etat de New-York et LILCO conclue à l'arrêt de la centrale, et le paiement, par l'Etat de New York, sous différentes formes, des pertes colossales de LILCO.

Comment expliquer l'enfermement des dirigeants de l'entreprise LILCO dans un tel projet, alors que, au fur et à mesure, la dérive des coûts et l'opposition politique sont de plus en plus tangibles ? Une analyse rétrospective a été réalisée sur la base des nombreux articles de presse et des entretiens avec une large partie des cadres de l'entreprise.

Une première hypothèse explique le mécanisme d'engagement par le calcul économique : même si le résultat final est absurde, on peut établir que chacune des décisions a été prise sur la base d'un calcul économique raisonnable, comparant les investissements à consentir à l'avenir et les gains attendus. Un tel calcul suppose de ne pas prendre en compte les coûts passés, car ces coûts sont irrécupérables, ou « échoués ». Ainsi, un projet peut être poursuivi alors qu'il apparaît, au fur et à mesure, déficitaire (globalement) même si bénéficiaire seulement au regard des investissements à consentir.

Dans le cas de cette centrale, les estimations de coûts n'ont cessé d'augmenter, alors que les investissements étaient déjà engagés. Cette augmentation est due à des difficultés de management et d'organisation (c'est la première centrale que cette entreprise tente de construire), à l'augmentation des exigences de sûreté imposées par le régulateur, en réponse aux accidents de Three Miles Island et de Tchernobyl et à l'opposition politique locale. Bref autant de surcoûts difficiles à estimer au départ. Ces coûts sont intervenus alors que la centrale était déjà construite à 80 %. Puis, à partir du moment où le réacteur nucléaire a été chargé, pour les essais, il devenait plus coûteux de l'arrêter que de poursuivre, car il n'était plus possible de démonter et revendre les équipements, contaminés.

Mais cette hypothèse n'explique pas tout : en effet, les données économiques ont été très nettement sous-évaluées et les incertitudes politiques niées à des moments clés du processus de construction. Bref, à plusieurs reprises, une analyse des risques aurait pu conduire à un abandon du projet. Mais il existait à chaque fois une suffisamment grande ambiguïté pour que d'autres mécanismes influencent la décision.

Les auteurs avancent donc une seconde hypothèse : un mécanisme psychologique affectant la rationalité des dirigeants, une « illusion de contrôle ». Le Président de LILCO, qui a pris les décisions majeures, a connu une carrière rapide et brillante. Il n'a jamais connu l'échec. La direction de l'entreprise n'a retenu, à chaque fois, que les hypothèses les plus optimistes pour

ses estimations. Enfin, les difficultés internes sont complètement ignorées et la responsabilité de la dérive des coûts est imputée à chaque fois aux décisions extérieures.

Une troisième hypothèse insiste sur le contexte politique et les interdépendances dans lesquelles l'entreprise est insérée : tout au long de ce processus, les dirigeants et les cadres de LILCO doivent convaincre les parties prenantes extérieures des avantages du projet. Les attaques sont multiples, en particulier à propos de la difficulté d'évacuer la population en cas d'accident. A force de défendre le projet, de nier les incertitudes, de développer de nouvelles justifications, les dirigeants se retrouvent comme prisonniers de leur propre cohérence. Leur crédibilité est en jeu. La culture américaine réserve une grande admiration à ceux qui tiennent leur projet malgré l'adversité. LILCO compare sa situation à celle des autres entreprises de production d'électricité, qui connaissent quelques difficultés économiques et politiques, mais ont réussi à conduire leur projet jusqu'au bout. Enfin, LILCO est inscrite dans un réseau dense de partenaires, en particulier le niveau fédéral, qui continuent à soutenir politiquement le projet, malgré l'opposition locale. Le projet est devenu un des symboles de la politique nucléaire que Reagan souhaite promouvoir.

La quatrième hypothèse concerne les déterminants organisationnels internes : l'entreprise a massivement embauché pour ce projet, elle a orienté toutes ses ressources en ingénierie. Cette centrale est devenue son principal programme, l'abandon du projet signifie la disparition de l'entreprise. Il est démontré que les équipes qui participent au projet forment une puissante coalition dans l'entreprise et influencent fortement les dirigeants.

Si les éléments économiques jouent un rôle important dans les décisions de départ, même s'ils sont marqués par une forte incertitude, et donc des biais d'interprétation, les déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels prennent le relai dans les phases suivantes, lorsque l'on découvre les difficultés, que celles-ci sont établies, et qu'on poursuit malgré tout. La dimension psychologique n'est pas seule en cause : un changement de dirigeant n'a pas mis fin au projet, alors que la controverse était vive. En effet, les mécanismes sociaux et organisationnels ont pris le relai dans cette phase : impossible pour le nouveau dirigeant de ne pas poursuivre, il aurait signé l'arrêt de mort de son entreprise.

Cette recherche (et d'autres travaux comparables) suggèrent que le mécanisme d'engagement est particulièrement puissant dans les situations incertaines, comme les projets de changement. Il n'est pas inhabituel que les dirigeants attribuent les échecs non pas comme un symptôme que la politique est incorrecte mais comme une indication que la politique doit être poursuivie de façon plus rigoureuse. On constate que les objectifs visés initialement, les aspirations, les attentes, sont souvent révisés à l'aune des résultats afin de mettre en valeur le succès de l'opération. Plus les objectifs sont ambigus, plus il est facile de les réviser au regard des résultats passés.

Ross et Staw suggèrent plusieurs pistes pour éviter les mécanismes d'engagement. Tout d'abord, le changement des dirigeants, pour éviter les biais psychologiques. Ensuite, un effort pour « désinstitutionnaliser » le projet, séparer le projet du cœur de l'entreprise, de façon à rendre possible la survie de l'entreprise malgré l'échec du projet. Par exemple, en développant

des alliances internes autour de projets alternatifs. De même, construire les alliances extérieures, non pas autour du projet, mais autour de l'entreprise. Les auteurs reconnaissent que ces propositions sont « spéculatives » dans la mesure où ils ne disposent pas de projets comparables où elles ont été mises en œuvre.

## Conclusion

Ces travaux sur la décision dans les organisations mettent l'accent sur une diversité de mécanismes qui influencent les processus décisionnels au sein des grandes organisations. Selon les mécanismes identifiés, que ce soient les routines, les effets de cadrage, les opportunités de décision, le jeu des coalitions, ou les dynamiques d'engagement, il existe clairement une gradation dans la complexité et la rétroactivité. Tous les articles cités émettent des propositions concrètes et réalistes d'aménagement du processus décisionnel, preuve que la critique peut s'exercer sur des éléments précis et peut déboucher sur des améliorations.

Progressivement ces travaux ouvrent vers une lecture plus systémique de l'organisation : par exemple, ils mettent en valeur le jeu des interdépendances internes et externes dans le jeu décisionnel. On se rapproche d'une théorie du pouvoir telle que la développent Crozier et Friedberg. C'est particulièrement évident avec la notion d'engagement, très proche de la notion de « lock-in » que Friedberg, dans la mesure où ce sont les interdépendances entre acteurs qui leur imposent de poursuivre dans la même direction.

Cyert, R. M., & March, J. G. 1963 [1992]. *A Behavioral Theory of the Firm*. Malden, MA: Blackwell.

Garvin, D. A., & Roberto, M. A. 2001. What you don't know about making decisions. *Harvard Business Review*, Septembre.

Jacobides, M. G. 2007. The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy: Lessons from a Near-War. *Organization Science*, 18(3): 455-477.

March, J. G., & Olsen, J. P. 1986. Garbage Can Models of Decision Making in Organizations. In J. G. March, & R. Weissinger-Baylon (Eds.), *Ambiguity and Command*: 11-35: Pitman.

Ross, J., & Staw, B. M. 1993. Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham nuclear power plant. *Academy of Management Journal*, 38(4): 701-732.

## Ouverture : la dynamique de la controverse

Un apport décisif dans l'analyse des relations entre incertitude et action provient de la sociologie des sciences et plus précisément de l'étude de controverses scientifiques. Cette approche s'intéresse à la construction des raisonnements en situation d'incertitude, et de comprendre comment, malgré leur nature incomplète, les raisonnements conduisent à des

décisions. Il existe de nombreuses controverses : à propos de l'efficacité d'un médicament, des effets sur la santé de la pollution... La démarche consiste essentiellement à reconstituer l'historique de la controverse, identifier la progression des connaissances scientifiques, mais aussi la façon dont les décisions politiques sont prises dans des situations incertaines.<sup>3</sup>

La démarche d'analyse des controverses s'intéresse aux acteurs et à leurs mobilisations collectives autant à leurs arguments. Il s'agit dans un premier temps de repérer les acteurs parties prenantes et de leurs enjeux. Ces acteurs peuvent des groupes de salariés, des groupes de consommateurs, des entreprises, des collectivités, des États, des institutions internationales... Ces acteurs ont des enjeux dans le débat, des choses à gagner ou à perdre. Ces enjeux peuvent être économiques, électoraux, symboliques, identitaires. Ces enjeux peuvent aussi être éthiques, correspondre à des valeurs, des visions du monde, des visions politiques ou même anthropologiques. Ils peuvent être associés au problème et à sa résolution, à l'une ou l'autre des alternatives pour le résoudre. Ces enjeux expliquent leur prise de position dans la controverse. On se demandera si la légitimité de ces acteurs pour participer au débat est fortement reconnue, pour leur expertise, pour leur contribution, ou simplement du fait de leur capacité de résistance.

Les acteurs défendent leur position en s'appuyant sur un argumentaire cohérent avec leur rôle social, avec le type de croyance et de discours qu'ils défendent habituellement. Cet argumentaire est généralement exprimé devant une audience, dans un espace de débat politique, où ces arguments peuvent être entendus. Il existe généralement des « normes » qui exercent un contrôle sur les discours : tous les discours ne sont pas légitimes.

Généralement les arguments des acteurs s'appuient aussi des connaissances, produites par des experts. Ces derniers apportent une forme de légitimité tout à fait spécifique, associée à leur méthode ou à leur statut. Il convient d'examiner de quelle discipline ils relèvent, comment ils sont financés, de quelles données ils disposent, quelles sont leurs hypothèses ou théories. Dans le cadre d'une expertise scientifique, la légitimité de cette expertise s'appuie sur le respect d'un certain nombre d'exigences propres à la communauté scientifique : méthode reconnue, transparence sur les hypothèses... Hors du cadre scientifique, la légitimité de l'expertise peut s'appuyer sur l'autorité de son auteur (position sociale, crédibilité, réputation...).

Évidemment, il existe des liens entre experts et acteurs. Les acteurs mobilisent les experts pour accroître la légitimité de leurs arguments, les experts jouent le jeu pour accéder à des financements. Mais les acteurs ont besoin de la légitimité spécifique de l'expert, raison pour laquelle celui-ci doit respecter les règles de légitimité liées à son statut s'il veut conserver son crédit. Mais ces règles déontologiques ne suffisent généralement pas.

---

<sup>3</sup> Ce chapitre est très librement inspiré par le cours de sociologie des controverses de l'École des Mines de Paris. Tous les extraits mobilisés n'ont pas été clairement cités. Cette démarche est issue des travaux de Michel Callon et de Bruno Latour.

À partir du moment où la controverse est devenue visible, cela veut dire qu'elle a reçu déjà un début de mise en forme pour amener à sa résolution ou, au contraire, pour empêcher qu'elle ne se referme. Ces mises en forme sont innombrables et dépendent évidemment du sujet choisi : une campagne de presse, un débat public organisé par l'Etat, une commission d'enquête, un débat parlementaire, une procédure juridique, voire la manifestation violente.

Les argumentations défendues par les acteurs dépendent de ces espaces dans lesquels la controverse se déploie : en effet, les acteurs tentent d'obtenir un arbitrage en leur faveur en présentant les arguments les plus proches possibles des arguments recevables par les acteurs qui tiennent lieu d'arbitre. La procédure juridique est la plus structurée dans le sens où seuls des arguments juridiques ou techniques sont recevables. L'espace médiatique est un autre espace : il s'agit de prendre à parti l'opinion publique, de façon à faire pression sur les décideurs. Dans cet espace, les questions économiques sont souvent simplifiées de façon à être articulées avec des orientations idéologiques lisibles et reconnaissables par les citoyens-électeurs. L'espace technico-scientifique est un troisième espace, où il s'agit d'identifier les conséquences directes et indirectes et de rechercher des alternatives. Il existe aussi des forums professionnels, où les pratiques sont discutées au regard des normes et valeurs de la profession. Les controverses circulent d'un espace à l'autre et les acteurs contribuent à leur circulation. Un acteur dont le statut est marginal dans un espace, peut très bien avoir un intérêt à la déplacer dans un autre espace où il possède plus de légitimité, où il sera davantage entendu. Pour porter sa revendication dans un nouvel espace, il peut être conduit à s'allier avec un autre acteur déjà identifié dans l'espace en question.

Il s'agit aussi d'analyser ensuite la place des arrangements, des négociations, des relations d'interdépendance dans la décision. Tous les acteurs n'ont pas la même position sociale, le même poids, et donc ne donnent pas à leur arguments la même autorité. Le succès d'une prise de position dans un espace de débat donné dépend autant de l'argumentation que de la position sociale de l'acteur dans cet espace.

F. Chateauraynaud offre un arsenal de concepts et d'hypothèses qui permettent de mieux qualifier les dynamiques de développement d'une controverse, les dynamiques d'investigation et d'approfondissement des connaissances, les stratégies discursives des contributeurs et les conditions de la délibération. Cet auteur a largement exploré l'étude de controverses liées à des impacts environnementaux et sanitaires d'activités existantes (comme le nucléaire, le réchauffement climatique) ou de développement technologique à venir (sur les nanotechnologies), ou enfin sur les projets d'aménagement (leur bénéfice socio-économique).

La controverse est provoquée par un lanceur d'alerte. En général, un lanceur d'alerte se saisit d'un fait limité pour constituer une incertitude, sur un phénomène dans son ensemble, avec des conséquences et une portée qui potentiellement va bien au-delà du fait constaté. Pour cela, il a besoin d'extrapoler à partir du fait constaté : il peut exagérer le fait et sa portée, provoquer l'imaginaire de son auditoire, insister sur l'absence de connaissance du phénomène. L'événement redouté apparaît alors comme plausible. L'alerte se renforce dans une série de rapprochements et de coïncidences, qui mettent des faits en rapport entre eux. Cette alerte, dès

lors qu'elle est entendue, peut se transformer, être relayée, dans deux directions, la controverse et la polémique. Dans le régime de la controverse, il y a un travail d'investigation, la recherche de preuve, la réalisation de mesure dont la fiabilité ne sera pas discutée... La controverse peut se prolonger sur la validité des épreuves organisées, par exemple les conditions des tests, les méthodes statistiques, les raisonnements épidémiologiques... La limite des méthodes à rendre visible des phénomènes peu significatifs statistiquement, maintient l'incertitude, et donc une inquiétude légitime... Dans le régime de la polémique, on trouve d'autres arguments comme la dénonciation du complot (lobby, intérêts économiques) et la prophétie de malheur (une exagération des effets, présentés comme des certitudes).

F. Chateauraynaud explique que la controverse peut facilement basculer dans la polémique. Ce changement de registre, le passage dans la polémique et l'anathème, présente un risque de disqualifier le signal initial. Le basculement dans la polémique provient d'un enchaînement d'interaction entre lanceur d'alerte, opposant et experts officiels... Le lanceur d'alerte est tenté par le pamphlet quand il constate qu'il n'est pas écouté, qu'aucune épreuve n'est organisée ou que celles qui sont organisées ne donnent pas de résultat, faute d'investissement suffisant... Inversement, les rapprochements trop fragiles opérés entre les faits constatés et la menace imaginée par le lanceur d'alerte permettent aux experts « officiels » de dénoncer un désir du lanceur d'alerte de produire de produire des affaires. C'est aussi un moyen de le disqualifier, et donc de basculer dans la polémique. Il y a aussi basculement quand les opposants les plus farouches refusent de reconnaître la nécessité d'un approfondissement scientifique, considéré comme se compromettre avec les technocrates. Enfin, la polémique se nourrit des stratégies de « totalisation » : quand les lanceurs d'alertes ou les opposants, utilisent les faits constatés, opèrent des rapprochements et des montées en généralité.

L'entreprise n'est pas un lieu de controverse : il est rare que des écarts de connaissance, d'anticipation, d'opinion, puissent faire l'objet d'une réelle confrontation, avec un vrai travail de constitution d'expertise et de preuve. Elle est parfois le lieu de polémique, en particulier quand celles-ci s'appuient sur des divisions sociales existantes les plus marquées, à propos de conflits salariaux ou de conditions de travail...

### Partie 3. Diriger, déléguer, faire participer

L'exercice de l'autorité a donné lieu à une très grande diversité d'approches théoriques, que ce soit en économie, en gestion, en psychologie sociale ou enfin en sociologie. J'ai fait le choix d'un certain éclectisme disciplinaire, de façon à montrer comment les propositions défendues ou débattues au sein de la sociologie peuvent aussi être soutenues par d'autres disciplines, en particulier la psychologie sociale. La psychologie sociale permet de bien comprendre les ressorts de l'autorité, comme la motivation et l'engagement, l'obéissance, l'identification, l'injonction à l'autonomie. Mais la sociologie permet de mieux comprendre comment ces ressorts sont aussi le résultat de constructions culturelles ou organisationnelles.

Une des premières stratégies pour exercer son autorité, pour orienter le comportement d'un subordonné, consiste à s'appuyer sur sa motivation personnelle. Les sociologues n'aiment pas beaucoup cette notion de « motivation », une notion psychologique trop facilement utilisée dans les théories managériales, pour désigner un comportement favorable aux attentes du management. Les sociologues préfèrent évoquer les enjeux identitaires de l'individu, qui le conduisent à donner du sens à son travail. Pour autant, nous verrons que ces deux approches sont assez convergentes : les théories de la motivation insistent sur des leviers identitaires que les sociologues ont contribué à mettre en valeur.

L'autorité s'appuie aussi sur des échanges stratégiques. La sociologie des organisations de Crozier et Friedberg propose d'étudier l'autorité comme le résultat d'échanges stratégiques entre des subordonnés et des supérieurs hiérarchiques autour du travail : échange de compétences, jeu autour des règles, sanctions et récompenses, etc... Elle s'appuie aussi sur des mécanismes d'identification au responsable hiérarchique, quand les subordonnés partagent avec lui un ensemble de valeur et d'aspirations identitaires.

Mais il ne faut pas oublier que l'autorité s'appuie sur un mécanisme psychologique de l'obéissance. Obéir est une expérience fondamentale de la condition humaine. Nous en faisons l'apprentissage lors de notre éducation, nous intériorisons cette expérience. Il a été prouvé en situation expérimentale (psychologie sociale) que l'obéissance est assez puissante pour nous conduire à commettre des actes inacceptables moralement, sans que pour autant, on ne soit réellement contraint ! Quelle est la nature réelle de ce mécanisme dans une organisation ? Quel est sa portée ? L'obéissance à un ordre est généralement associée à la reconnaissance de l'autorité de celui qui donne cet ordre.

Avec les évolutions dans les pratiques d'éducation, on n'est pas surpris de constater que les formes de l'obéissance évoluent : l'obéissance « librement consentie », fondées sur l'initiative et la participation, largement mobilisée dans l'éducation des enfants et des adolescents, se traduit aujourd'hui dans les formes « libérales » de management. Ces théories seraient à nuancer dans le cadre du monde du travail, où les salariés sont probablement moins « naïfs » des rapports de force, des influences, des techniques de mobilisation, que ne le prétendent ces travaux généralement conduits dans des situations expérimentales.

Nous aborderons ensuite des techniques de management utilisées dans les entreprises pour orienter le travail des subordonnés et favoriser l'initiative. Nous évoquerons la délégation, les équipes autonomes, le management par les compétences. Nous concluons sur l'identification des situations de « harcèlement moral », qui correspond à une dérive dans l'exercice de l'autorité.

Après cette première partie sur le management de proximité, nous nous intéressons au « management à distance, » où les instruments de gestion tiennent une place centrale. Il ne s'agit pas de faire la liste des instruments de gestion disponibles mais de montrer combien ils sont eux-mêmes une construction sociale : tant au niveau de leur définition initiale, que dans leur appropriation opérationnelle. Nous nous interrogerons sur les effets incitatifs des instruments de gestion, en particulier quand ils ont associés à une individualisation des rémunérations. On verra qu'il existe une grande diversité d'attitudes au regard des instruments de gestion. Enfin, nous essayons de montrer que l'instrument de gestion peut aussi devenir un support pour un réel « dialogue de management » qui ne se résume pas au contrôle et qui peut favoriser les apprentissages.

## **Les fondements de la motivation**

Avant d'aborder l'exercice de l'autorité, il est utile de faire quelques rappels sur la question de la « motivation ». Ce terme recouvre une réalité extrêmement large, si on se réfère à sa définition par le Larousse : « Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir ». Autrement dit, l'étude des facteurs de motivations s'intéresse aux intentions et aux comportements qui en résultent. Dans le monde du travail, il s'agit de comprendre comment les individus orientent leur action, en rapport ou non avec les objectifs de l'organisation, et quels investissements ils y consacrent.

Pourquoi un manager doit-il s'intéresser aux mécanismes de la motivation dans le travail ? Parce que l'exercice de l'autorité sera d'autant plus efficace qu'il sera compatible avec les mécanismes de la motivation.

La question de la motivation a été pensée au départ dans un cadre théorique de référence en psychologie, le béhavioriste. Ce cadre propose une représentation très simple de la motivation : elle est déterminée par les récompenses et les sanctions. La répétition des récompenses et des sanctions crée par apprentissage des anticipations et ces anticipations incitent l'individu à modifier son comportement pour atteindre les récompenses et éviter les sanctions. Ce modèle a été largement repris par la théorie micro-économique de l'organisation, qui modélise chaque salarié comme une fonction d'utilité, où la performance sera une fonction des récompenses... On le retrouve aussi dans la théorie économique de l'agence, qui s'interroge sur le calcul des incitations.

Ce modèle a été très critiqué par la psychologie cognitive et la psychologie sociale. La psychologie cognitive a critiqué les hypothèses simplistes de ce premier modèle. Elle l'a enrichi en décomposant les différentes étapes qui interviennent dans l'intentionnalité et dans le comportement. Tout d'abord, elle propose de prendre en considération la formulation des



objectifs et des besoins en amont. Les besoins proviennent généralement d'un constat d'un écart entre un « soi » idéal, désiré, et un « soi » perçu, constaté par l'individu. Autrement dit, dans ce modèle, le ressort initial de la motivation est principalement identitaire : ce peut être un besoin d'achèvement et de réussite dans son travail, d'appartenance à un groupe. La consommation matérielle peut être d'ailleurs un moyen par lequel la personne construit son identité, d'où l'importance de la rémunération qui devient alors un moyen de cette réalisation de soi. Mais l'identité peut aussi se construire dans le travail et dans la réalisation de la tâche.

L'évaluation de cet écart permet de formuler des besoins, des objectifs, mais aussi de construire des anticipations : par quels moyens et quels sont ses chances d'atteindre ses objectifs. L'individu évalue sa probabilité de succès à partir de ce qu'il constate de ce qui l'entoure, mais aussi par le biais de croyances héritées de son environnement. Le rôle des anticipations a été prouvé dans la motivation scolaire des enfants de milieux défavorisés : les échecs autour d'eux les conduit à croire que leur probabilité de réussite est très faible, à quoi bon investir ? D'autant que l'effort sera beaucoup plus important compte tenu du manque d'appuis et d'aides. Il ne s'agit jamais d'une évaluation objective des chances de réussite, mais d'une évaluation subjective. Cette évaluation subjective fonctionne ensuite comme une prophétie auto-réalisatrice : l'enfant ne fait pas les investissements car il est persuadé qu'ils seront inutiles. L'identification de ce mécanisme est d'ailleurs à l'origine des politiques de discrimination positive dans le recrutement des universités américaines dans les années 80. Le rôle des anticipations est aussi reconnu par la théorie sociologique de Bourdieu : les anticipations subjectives font partie des mécanismes de reproduction de la structure sociale inégalitaire, de génération en génération.

La psychologie cognitive montre aussi que les comportements sont soutenus, renforcés, par sa propre évaluation : est-ce que j'ai atteint mes objectifs ? Est-ce que je suis capable d'aller plus loin ? Est-ce que j'ai bénéficié du retour attendu ? Est-ce qu'il répond à mes besoins ? Est-ce que j'ai progressé vers mon moi idéal ? Le regard des autres joue un rôle dans cette évaluation.

A son tour, la psychologie sociale enrichit le modèle et propose de différencier des motivations intrinsèques et des motivations extrinsèques. La motivation intrinsèque provient de la réalisation de la tâche elle-même : la mise en œuvre de compétences valorisées, la dimension ludique, l'utilité sociale, le sentiment d'accomplissement et l'esthétique propre à la tâche elle-même... Bon nombre de ces motivations sont liées au fait que la réalisation d'une activité tient une place essentielle dans la construction identitaire, dans la construction de l'image de soi. Pour trouver cette satisfaction, il faut pour cela réussir dans la réalisation de la tâche, au niveau que l'on s'est fixé. Il faut avoir le sentiment d'avoir fait un « travail de qualité », ce qui correspond généralement à une définition personnelle des objectifs et des attendus du travail. Tout ce qui vient empêcher la réalisation d'un « travail de qualité » est donc source de démotivation. De même, des conditions de travail dégradées, des injonctions du management contradictoires, une insécurité psychologique...

La motivation extrinsèque provient d'éléments indirects, extérieurs à la tâche elle-même : la rémunération, la sanction ou le prestige social. Les travaux de recherche montrent pour la plupart que la motivation intrinsèque est en général plus puissante et plus solide que la motivation extrinsèque. Aujourd'hui, il existe une masse considérable de travaux expérimentaux en psychologie sociale qui réfutent l'hypothèse selon laquelle les individus réagissent prioritairement aux motivations extrinsèques et aux incitations financières (Ariely et al. 2009; Deci, Koestner, et Ryan 1999). C'est aussi le cas de très nombreuses observations faites par les sociologues.

Ces travaux montrent que la rétribution financière a même un effet contre-productif. Tout d'abord, il a été prouvé en situation expérimentale qu'une rémunération élevée n'entraîne pas une meilleure productivité, sauf pour des tâches très simples et très répétitives. Pour des tâches plus complexes, qui demandent plus de créativité, elle a un effet inhibiteur sur la plupart des personnes. Parce qu'une rémunération élevée associée à la réussite d'une tâche crée un stress élevé (la peur d'échouer), et ce stress a un effet inhibiteur. Une rémunération plus faible crée moins de stress, la personne est alors plus performante. Le simple enjeu de réussir la tâche suffit comme source de motivation.

Plus grave encore, si on rémunère une personne pour une tâche qu'elle a réalisé de façon gratuite, une tâche que la personne réalisait par fierté ou par éthique personnelle, la tâche change de registre, elle perd définitivement son intérêt propre : dès lors, la personne n'éprouvera plus de fierté ou de plaisir pour la tâche en elle-même, et ne réalisera cette tâche que si elle est rémunérée.

Un autre résultat connu est que les incitations individuelles tuent les obligations morales. Une expérience menée dans des crèches pour lutter contre le retard des parents pour aller chercher les enfants illustre à merveille cet effet d'une incitation (Beauvallet 2009). Pendant longtemps, la règle était la suivante : les parents en retard couraient le risque de récupérer leur enfant au commissariat. Mais la menace était très rarement menée à exécution par les crèches. Pour inciter les parents à respecter les horaires, une nouvelle règle a été expérimentée dans certaines crèches : tout retard sera sanctionné par une amende.

Le résultat de l'expérimentation est contre-intuitif : beaucoup plus de parents sont en retard. Il s'explique de la façon suivante : on passe d'une situation de contrôle par une norme sociale (enfreindre une règle, avec un risque de sanction sociale) à une situation d'échange économique (payer un service complémentaire). On perd la force de la norme sociale, de l'obligation morale. Une fois qu'il n'y a plus d'obligation morale, il faut que l'incitation économique soit efficace, (par exemple il faut que le montant de la sanction soit élevé). Or beaucoup d'incitations économiques sont trop faibles, ou sont très injustes. D'autant que l'effet de l'incitation (le consentement à payer l'amende) dépend du niveau de revenu.

Ainsi, on peut conclure que la rémunération financière constitue une sorte de conditionnement social qui conduit l'individu à privilégier la rémunération aux autres sources de motivation. Ce n'est pas par nature que l'homme réagit positivement aux motivations financières mais parce que les organisations sociales favorisent ce type de motivation. Et ce

conditionnement a un coût important car il conduit à dépenser toujours plus pour maintenir une motivation, alors que par ailleurs, les motivations intrinsèques et morales sont affaiblies par la même rémunération.

Par exemple, il est problématique de distribuer les primes à chaque fois que l'on demande un effort, une motivation particulière. La prime perd immédiatement son caractère exceptionnel. Dès lors, pour les salariés, elle fait partie de la rémunération. De même, les salariés ne fourniront à nouveau le même type d'effort que s'ils sont rémunérés. Mieux vaut agir sur d'autres leviers, comme le contenu du travail et les conditions de travail.

La rémunération est aussi porteuse de forts enjeux d'équité qui perturbent la façon dont elle est perçue, et donc, la motivation. Ces questions d'équité sont très difficiles à traiter car l'appréciation de l'équité comprend un très grand nombre de variables. Une rémunération individualisée sera vécue comme totalement inéquitable dans certains collectifs de travail, ou l'inverse dans d'autres collectifs. Cela peut être lié à l'activité, à la reconnaissance des compétences, aux règles salariales, à l'identité professionnelle... De plus, les questions d'équité sont abordées au sein d'un groupe avec lequel on se compare, un groupe de même appartenance, rarement avec les membres d'un autre groupe social plus prestigieux surtout s'il existe une forte stratification sociale, une échelle de positions sociales bien différenciées.

Ainsi, on constate que les enjeux identitaires, les besoins d'accomplissement et d'intégration sociale sont des moteurs essentiels, mais que, lorsque le travail ne répond plus à ces besoins, les attentes se reportent vers la rémunération, qui elle, offre au moins sur le plan de la consommation matérielle, ce type de satisfaction.

Les travaux en psychologie sociale font aussi le constat que les individus ne réagissent pas tous de la même façon à un ressort de la motivation intrinsèque, l'autonomie. D'où le repérage d'éléments de personnalité qui jouent dans le rapport à l'action, en particulier l'investissement volontaire dans l'action. Ainsi, des travaux différencient des individus qui possèdent un « locus de contrôle interne », c'est-à-dire qu'ils considèrent qu'ils sont responsables de leurs actes, de leurs situations, de leur réussite et de leurs échecs, et des individus qui possèdent un « locus de contrôle externe », qui considèrent au contraire que les facteurs extérieurs sont déterminants<sup>4</sup>.

Voilà un extrait du questionnaire proposé par Rotter pour qualifier le degré d'internalité d'un individu, à savoir s'il perçoit le lieu de contrôle comme interne ou comme externe.

*1. a. Si les enfants ont des ennuis, c'est parce que leurs parents les punissent trop souvent.*

*2. b. De nos jours, le problème avec les enfants, c'est que leurs parents leur rendent la vie trop facile.*

*2. a. La plupart des événements malheureux dans la vie des gens tiennent, en partie, à la malchance.*

---

<sup>4</sup> « Locus » signifie lieu

2. b. *Les malheurs des gens tiennent aux erreurs qu'ils commettent.*

6. a. *Sans un peu de chance, il est impossible de devenir un leader efficace.*

6. b. *Les gens compétents qui ne deviennent pas des leaders n'ont pas su saisir les occasions qu'ils ont eues.*

8. a. *Quand un étudiant s'est bien préparé, il y a très rare qu'il qualifie un examen d'injuste.*

8. b. *Souvent, les questions d'examen ont tendance à n'avoir aucun lien avec la matière abordée durant le cours de sorte qu'il est vraiment inutile d'étudier.*

Les réponses 1.a, 2.a, 6.a, et 8.b correspondent à un locus de contrôle externe. Les autres à un locus de contrôle interne.

La responsabilité individuelle (dans les réussites et les échecs), autrement dit le locus de contrôle interne, est fortement valorisée dans notre société occidentale. Il s'agit d'une norme sociale qui s'impose largement aux individus et introduit un biais important dans l'attribution des causes des réussites et échecs. Néanmoins, elle est surtout valorisée dans les classes sociales élevées, chez les entrepreneurs et les cadres. Les membres des groupes sociaux favorisés sont plus « internes » que les membres de groupes sociaux défavorisés (parce que les expériences de réussite alimentent le locus de contrôle interne). À l'intérieur d'une même entreprise, les cadres hiérarchiques ont souvent un score moyen d'internalité supérieur à celui des « exécutants ».

Ainsi, cette catégorisation des personnalités a été beaucoup critiquée pour les biais sociaux et culturels qu'elle possède. N'est-ce pas une catégorisation fabriquée par une classe dirigeante pour mieux se différencier et se valoriser vis-à-vis d'une classe dominée, dont le comportement serait jugé négativement ? Le questionnaire n'est-il pas le reflet de stéréotype de classe, et même d'opinion politique survalorisant la responsabilité individuelle ?

Quelques études montrent que les chômeurs longue-durée ont en moyenne un locus de contrôle moins interne que des personnes en poste ou que les chômeurs qui retrouvent du travail. Est-ce parce qu'ils ont locus interne qu'ils sont chômeurs, ou l'inverse, par ce qu'ils sont au chômage que, pour éviter de trop se dévaloriser, ils attribuent leur situation aux effets de contexte ?

Ces différents constats et ces interrogations conduisent à renoncer à utiliser ces concepts comme des variables clefs de la personnalité et à reconnaître le biais culturel et social qu'ils comportent. Aussi, il faut se méfier, dans le cadre d'une analyse organisationnelle, d'une évaluation trop rapide de la personnalité des protagonistes en fonction de ces variables et s'interroger au contraire sur les mécanismes qui peuvent au contraire, encourager un locus interne ou un locus externe.

## **De la motivation à l'engagement**

Dans les différentes approches du rapport au travail, la notion aujourd'hui la plus utilisée par les entreprises est la notion d'« engagement », traduction de l'anglais « commitment ». Cette

notion témoigne d'une recherche d'une adhésion plus subjective, d'une responsabilisation, d'un lien de loyauté à l'entreprise. Cette notion insiste davantage sur l'intentionnalité du salarié et sur la cohérence de son intentionnalité avec les objectifs de l'entreprise que la notion de satisfaction ou de motivation.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises conduisent des enquêtes annuelles auprès de l'ensemble des salariés pour évaluer leur degré d'engagement pour l'entreprise. La mesure finale de l'engagement repose généralement sur des réponses aux questions : « êtes-vous prêts à aller au-delà des exigences de leur fonction pour aider leur entreprise à réussir ? » ou « est-ce que vous recommander vivement les produits ou services de l'entreprise à leurs amis ou à leurs proches ? » ou encore « si on vous propose un travail dans une autre entreprise, du même secteur, avec les mêmes conditions de salaire, est-ce que vous quittez l'entreprise ? »

Ces enquêtes abordent par une longue liste de question l'ensemble des facteurs qui en amont peuvent influencer l' « engagement » : le respect des subordonnés par les encadrants, la qualité de la coopération entre équipes et la capacité des managers à gérer les conflits, la possibilité d'avoir une influence sur la définition de son travail, la façon dont le manager consulte et délègue les tâches, le type de feedback et d'évaluation que le subordonné reçoit, l'intégration des collègues dans l'équipe, la qualité des informations transmises par le management, la confiance dans l'orientation de l'entreprise vers une meilleure performance, la compréhension de la stratégie de l'entreprise et l'adhésion à cette stratégie, les possibilités de développement personnel, de carrière, la capacité de l'entreprise et de votre équipe à faire face aux changements organisationnels, la reconnaissance financière.

Ces enquêtes concernent tous les salariés et sont dépouillées en regroupant les réponses en fonction de la structure hiérarchique. Toute personne responsable d'au moins 7 ou 8 personnes (dans certaines entreprises, 5 personnes) bénéficie d'un résultat de l'enquête pour son équipe, et son manager connaît aussi ses résultats. C'est un outil de suivi et d'évaluation des pratiques managériales. Ces enquêtes possèdent donc une grande force « normative » : elles définissent ce que doivent être les pratiques de management aujourd'hui et constituent une des modalités par lesquelles les managers sont évalués.

Ces différentes approches de la motivation permettent déjà d'imaginer une des principales ressources du hiérarchique dans l'exercice de son autorité : jouer sur les bons leviers de motivation pour obtenir un comportement favorable. Très clairement, les leviers à privilégier sont la motivation intrinsèque, l'engagement, les feed-back sur les capacités, les réalisations, les possibilités d'amélioration...

### **L'autorité comme relation d'échange stratégique**

L'Analyse Stratégique des Organisations aborde les relations dans l'organisation comme des relations d'échange entre acteurs interdépendants, dotés de ressources et de compétences stratégiques. La relation entre un hiérarchique et un subordonné, comme toute autre relation dans l'organisation, peut être étudiée dans ce cadre théorique, comme un échange social, qui s'inscrit dans une organisation, qui impose des contraintes, dote les acteurs en ressources...

Pour illustrer cette approche, prenons l'exemple de l'encadrement de premier niveau pour des opérateurs, les agents de maîtrise. Traditionnellement, ces responsables hiérarchiques assoient leur autorité sur une compétence technique. C'est particulièrement le cas dans les métiers qualifiés. D'un point de vue « stratégique », la compétence technique est une ressource qu'un chef d'équipe peut négocier avec les membres de l'équipe pour les aider à progresser dans leur activité et éventuellement leur carrière.

La compétence n'est pas la seule ressource de pouvoir du hiérarchique. Le fait qu'il se place en intermédiaire des décisions et des informations entre l'équipe et le reste de l'organisation lui donne un pouvoir important, tant dans l'équipe que vis-à-vis de l'extérieur. Sans lui, il n'y a pas de connexion entre l'équipe et l'organisation. Il maîtrise les réseaux d'information au sein de l'organisation, au-delà de l'équipe.

Généralement, l'agent de maîtrise développe aussi son autorité et sa légitimité interne dans la mesure où il défend les intérêts de l'équipe dans le reste de l'organisation. Il négocie la contribution de son équipe, la pression externe exercée sur elle. Il tire aussi son autorité d'une capacité d'arbitrage : c'est lui qui redéfinit les objectifs de l'équipe parmi la diversité des exigences contradictoires provenant des différents services de l'entreprise. Il a aussi une capacité à mobiliser d'autres personnes extérieures, à obtenir un soutien, une reconnaissance de l'équipe.

Cette autorité traditionnelle de l'agent de maîtrise peut être affectée par la modernisation des organisations, comme les projets transversaux, les dispositifs participatifs... Ainsi, les exigences de performance qui pèsent sur l'équipe viennent de sources multiples et court-circuitent le hiérarchique qui n'a plus toujours la capacité de négocier : par exemple une réduction de délai, des exigences de qualité des produits... Le hiérarchique voit les marges de manœuvre au niveau local, sur les méthodes, se réduire de plus en plus, quand les méthodes de travail sont systématiquement définies par les services fonctionnels.

Avec le développement de la transversalité, les membres de l'équipe peuvent appartenir à d'autres réseaux d'information, se rapprocher des fonctions « supports ». Le chef d'équipe n'est plus un point de passage obligé de l'information. De plus, le degré de technicité est parfois tellement important que le chef d'équipe n'est plus pertinent sur un plan technique et devient lui-même dépendant des services support.

Cette évolution est décrite dans une recherche réalisée dans une société d'assurance, et plus précisément, dans un département de back-office de traitement des dossiers de souscription (Buscatto 2002). Avec le développement de la polyvalence technique au sein des équipes, la hiérarchie intermédiaire, qui était jusqu'à présent des « experts techniques », est devenue des « managers qui planifient, coordonnent et motivent leur équipe ». Le constat a été le suivant : cette hiérarchie intermédiaire a été marginalisée, autant par la base que par le management de haut niveau.

Comment expliquer cette marginalisation ? Avec la transformation de l'organisation et le développement de la polyvalence, les anciens services spécialisés ont été regroupés et

redivisés pour former des équipes généralistes. Ces équipes sont organisées par « table de travail » par spécialité. Il y a toujours des experts techniques, mais ce sont des fonctionnels et ils interviennent en soutien. Dans ce contexte, la hiérarchie n'a plus le même rôle : elle a désormais un rôle limité de coordination, puisque les membres de l'équipe se coordonnent entre eux (et non entre services). Le rôle de support est aussi limité : puisque ces hiérarchiques ne peuvent maîtriser tous les domaines d'expertise, les agents préfèrent s'adresser directement aux experts fonctionnels. Prenant conscience de leur marginalisation, certains hiérarchiques poursuivent leur apprentissage technique de façon clandestine pour conserver leur autorité technique, mais ne survivent pas à la concurrence exercée par les experts.

On aurait pu imaginer que ces « managers » investissent naturellement leur nouveau rôle : entretiens annuels, encouragement, gestion du collectif... mais ce serait oublier la difficulté de repenser leur rôle dans l'organisation et de réorienter leur attitude vis-à-vis de leur équipe quand ils ont tenu un rôle de hiérarchique pendant des années. Une minorité y parvient. Les discours, dans l'entreprise, associent cette réussite aux capacités personnelles intrinsèques (intuition, trait de caractère...) et aux psychologies personnelles. Ces discours renvoient la responsabilité de l'échec aux individus qui n'ont pas réussi à s'adapter.

Ce cas attire l'attention sur les conditions organisationnelles de l'exercice de l'autorité : quand ces conditions évoluent, la relation hiérarchique n'est plus de la même nature, et l'autorité « naturelle » peut en être fortement affectée. Les conditions organisationnelles et sociales jouent un grand rôle dans la stabilisation d'une relation d'autorité.

### **Les mécanismes identitaires de l'autorité**

Les travaux sur la construction identitaire apportent un autre éclairage sur les mécanismes d'autorité. Selon ces travaux, l'autorité se développe principalement grâce aux mécanismes d'identification et de reconnaissance réciproque. C'est le partage d'une identité commune, essentiellement construite autour de la compétence technique, qui permet la proximité entre hiérarchique et subordonné et qui va faciliter la coopération de ce dernier.

Ainsi, la compétence technique est le principal levier de l'autorité : elle donne au hiérarchique un certain prestige, elle constitue un espace partagé, source de connivences, d'identification des opérateurs. Le hiérarchique est crédible dans les situations de résolution de problème.

De plus, dans son interaction avec son équipe, le hiérarchique dispose d'un important levier de motivation. En effet, la psychologie sociale a démontré que les leviers de motivation les plus importants se situent dans la tâche elle-même, dans les possibilités de réalisation de soi que celle-ci offre, et ce bien plus que les rétributions, les sanctions, ou le statut social, que l'on peut considérer comme extérieurs au travail. Un agent de maîtrise qui a une compétence technique peut donc jouer facilement sur ce levier de motivation « intrinsèque », c'est-à-dire associé au contenu de la tâche.

Or cette dimension de l'autorité est souvent négligée dans les nouvelles organisations, où l'on considère que les techniques de management (reconnaissance, sanction, développement

personnel...) suffisent pour construire l'autorité et où on fait le choix de prendre des hiérarchiques qui ont un plus haut niveau d'étude mais sans une importante expérience technique. Ce choix est particulièrement risqué, quand certains membres des équipes sont reconnus pour leur excellence technique et peuvent s'affirmer comme des leaders informels. On observe alors une sorte de concurrence pour le pouvoir sur l'équipe entre le responsable formel et le leader informel, en particulier dans les situations de crise où le hiérarchique doit affirmer son autorité.

Néanmoins, il n'est pas impossible qu'un hiérarchique, qui n'ait pas une importante expérience technique, parvienne à s'affirmer grâce à sa compétence : tout d'abord, s'il respecte la compétence de ses équipes et la valorise. Ensuite, s'il parvient à communiquer sur ses compétences et démontrer sa valeur ajoutée auprès de l'équipe. Bref, il peut construire son autorité sur une reconnaissance réciproque, sans être obligé de revendiquer une identité commune.

Ainsi, pour l'analyse stratégique des acteurs, de même que pour l'approche identitaire, l'autorité n'est pas une question d'attitude ou de comportement, mais une question de ressource, et parmi l'ensemble des ressources, la compétence, celle qui est reconnue par l'équipe, est probablement la plus importante.

### **Autorité et confiance**

La situation française se distingue des autres pays européens par une confiance très faible des salariés vis-à-vis des dirigeants, ce qui n'est pas sans conséquence sur la confiance et l'autorité tout au long de la chaîne de management.

Ainsi, quand des salariés sont interrogés sur leurs relations dans le travail, ils évoquent des relations assez dégradées. Sur ce critère, la France est classée 99<sup>e</sup> sur 102 pays par le Global Competitiveness Report (1999). Cela s'explique de différentes raisons : il existe tout d'abord une faible confiance des Français dans les élites (la Justice, l'Etat, la Politique), cette confiance est encore plus faible vis-à-vis des dirigeants d'entreprises.

Pour la satisfaction dans le travail, la liberté de prendre des décisions dans le travail, la France est dernière en Europe (World Value Survey, 2000). Alors que, lorsqu'on demande « Quel est l'importance du travail dans votre vie ? » 67 % des Français répondent « très important » (la France est 1<sup>ère</sup> dans les pays riches). Plus le niveau d'étude est faible, plus le travail est important, plus la satisfaction est faible... Plus le ressentiment est élevé.

Une sociologue américaine d'origine française, Michèle Lamont, explique qu'il existe une croyance très tenace en France, que dans les relations de travail, il n'y a jamais de « gagnant-gagnant ». Notre représentation des relations sociales limite celles-ci à une négociation distributive : ce que gagne l'un, l'autre le perd, alors que les pays scandinaves se sont toujours représentés la négociation comme « intégrative » : on recherche ensemble une solution acceptable pour les deux parties.



Selon Thomas Philippon, l'explication provient de l'histoire du capitalisme français. Un capitalisme français est un capitalisme familial d'héritiers. Il constate que la légitimité du patron, dès lors qu'il est issu de la famille (et cela a été longtemps le cas) est faible face à l'exigence bureaucratique de désigner le plus compétent pour assumer cette fonction. Le patron et ses ingénieurs, ont été longtemps associés aux actionnaires, aux familles aristocratiques. Une deuxième explication provient d'histoire syndicale. En France, les syndicats ont été réprimés jusqu'en 1910, ce qui a renforcé leur politisation. Cette politisation est présente dans tous les pays qui ont connu une forte répression et cela se traduit in fine, par une attitude plus conflictuelle chez les salariés comme chez les patrons. À cela s'ajoute un certain volontarisme français dans la mise en œuvre des méthodes tayloriennes (liée à un essor industriel essentiellement fondé sur une population non qualifiée) qui a aggravé le contenu du travail et les relations de travail. L'idéologie de la lutte des classes s'est nourrie de ces ressentiments et de cette méfiance, qui lui ont survécu.

Quelques enquêtes montrent que la relation que les membres de la société française entretiennent avec leurs entreprises est bien loin de l'adhésion. Yann Algan et Pierre Cahuc (2007) montrent, dans la « société de la défiance », que la France atteint des records, dans les pays de l'OCDE, en termes de critique et de défiance vis-à-vis des élites, des dirigeants politiques et des entreprises. C'est parce que la défiance est très élevée que les français réclament plus de protection de l'Etat vis-à-vis des employeurs comme le salaire minimal et la limitation des licenciements. Il existe aussi une très grande méfiance vis-à-vis des mécanismes de la concurrence, qui ne bénéficierait pas beaucoup aux consommateurs et qui seraient plutôt utilisés pour faire pression sur les salariés.

La société française est une société traversée par un important clivage entre la population et ses élites, du fait d'une faiblesse des « corps intermédiaires », qui pourraient jouer le rôle de facilitateur, de courroie de transmission. Dans l'entreprise, ce clivage s'exprime dans la distance entre les cadres d'un côté, opérateurs, techniciens et agents de maîtrise, de l'autre. Ce clivage est très perceptible dans le domaine de la production industrielle (moins dans les bureaux d'étude, où il y a plus de proximité entre techniciens et ingénieurs).

Il faut constater que ces relations de méfiance sont entretenues par des représentations et des croyances, lesquelles entretiennent les relations dans une dynamique systémique : un patron qui se méfie systématiquement de son salarié entraîne chez ce dernier la même attitude. La réciproque est aussi vraie.

Cette absence de confiance n'est pas sans effet. Dans les statistiques internationales existe une parfaite corrélation entre la qualité des relations dans le travail et le taux d'emploi. D'après Thomas Philippon, la médiocre qualité des relations dans le travail, en France, explique son chômage élevé : ce n'est pas que l'on ne veut pas travailler, puisque le travail est une valeur primordiale, mais on est rapidement confrontés à de mauvaises relations de travail.

## Participation et adhésion

Depuis les expériences de Levitt au début des années 40, puis de Coch & French (1948), la participation est devenue un axe majeur dans les pratiques de management d'équipe. Les expériences de Coch & French portent sur l'introduction de nouvelles machines dans une usine textile. La démarche expérimentale permet de comparer les comportements de 3 groupes de travail où l'introduction de la machine n'a pas été conduite de la même façon, avec trois niveaux de participation très différenciés.

Dans le premier cas, les ingénieurs ont procédé comme de coutume dans l'entreprise : ils ont communiqué des explications aux ouvriers, le jour de la mise en route des machines, sur la base de méthodes de travail établies par le service compétent. Ce groupe constitue un groupe de référence. Dans le deuxième cas, après avoir exposé les raisons du changement technique, les ingénieurs invitent les travailleurs à désigner des délégués qui participeront avec le Service des Méthodes à la fixation des normes après une phase d'essai. Dans le troisième cas, le groupe dans son entier est convié à collaborer à l'établissement des normes.

Les trois groupes connaissent un brusque affaissement pendant les premiers jours. Mais l'expérience montre que la performance et la satisfaction des trois groupes est très dépendante des conditions dans lesquelles la machine a été introduite : seul le premier groupe, où il n'y a aucune participation, ne parvient pas à retrouver la norme antérieure, alors que les deux autres groupes retrouvent et dépassent bientôt cette norme.

Quant au moral, on constate dans le groupe de contrôle un vif mécontentement, traduit par le départ de deux ouvriers et de nombreuses réclamations. Dans le deuxième groupe, le moral est assez satisfaisant malgré certaines inquiétudes et discussions. Dans le troisième groupe, le moral est excellent et aucun problème ne se fait jour.

Ces résultats ont été généralisés de la façon suivante : dès lors qu'une proposition peut être débattue au sein d'un groupe, les membres du groupe inventent des solutions, se convainquent mutuellement, se projettent dans l'activité à venir, ils s'approprient le projet de changement. L'animateur du groupe, mais aussi les ingénieurs, saisissent mieux les réserves, les obstacles, et il leur est possible d'y répondre.

La différence entre le deuxième groupe (participation indirecte) et le troisième groupe (participation directe) est la suivante : une participation partielle et indirecte permet d'identifier et de résoudre les problèmes techniques, le projet est de meilleure qualité, donc plus performant. Mais la participation directe va beaucoup plus loin : elle permet une identification de l'ensemble du groupe au projet, une reconnaissance de leur parole, de leur opinion, la possibilité d'influer sur un projet qui aura un impact sur leur activité. Bref, la participation a d'autres effets que la simple amélioration du projet.

Dans l'ouvrage « le nouvel esprit du capitalisme », Eve Chiapello et Luc Boltanski (1999), expliquent que les techniques managériales actuelles fondées sur l'initiative et la participation comme le management par projet, résultent de la digestion par le capitalisme d'une critique adressée à son encontre dans les années 70, la critique « artiste ». La critique « artiste »

s'opposait alors à l'organisation bureaucratique centralisée, à ses effets déplorables sur la motivation, l'initiative, la créativité... Ainsi, la société dans son ensemble a évolué, et a progressivement intégré ces nouvelles valeurs issues de la critique « artiste ». Les entreprises ont suivi le mouvement : elles ont digéré la critique, l'ont reformulé dans une direction favorable à l'activité économique, au capitalisme. Ainsi, ce ne sont pas les entreprises, leurs dirigeants, les consultants, qui sont à l'origine de ces nouvelles valeurs, mais celles-ci imprègnent de façon plus générale la société. De plus, le capitalisme a une formidable capacité d'adaptation aux évolutions culturelles et sociétales. Par cette adaptation, le capitalisme recherche l'adhésion dont il a besoin pour survivre.

En s'appuyant sur des expériences en psychologie sociale, Joule, Beauvois, et Lepailleur (1987) montrent que la participation est un mécanisme puissant d'influence, qu'il peut être utilisé comme une technique de manipulation. Favoriser l'autonomie, la liberté de décision, l'initiative, peut être utilisé pour piéger les individus : il suffit de jouer sur la progressivité de l'engagement. En effet, de nombreuses expériences mettent en valeur un mécanisme de manipulation qui n'a pas recourt à l'autorité, mais au contraire à un acte libre de l'individu : il s'agit de construire une situation où l'on donne la possibilité à la personne de répondre librement à une demande, et ensuite, poursuivre par une nouvelle demande. Les expériences montrent que les individus acceptent beaucoup plus facilement la nouvelle demande quand elle est précédée d'une première demande moins exigeante. Ils sont prisonniers d'un effet d'engagement, ou plus précisément, en répondant à la nouvelle demande, ils se sont placés dans un état de donner, d'être généreux, d'être responsable... Difficile ensuite de se comporter de façon différente de ce que l'on a montré juste avant.

Nombreuses sont les actions de management qui s'appuient sur cette dynamique. Par exemple, une démarche participative de changement place les individus dans la position de contribuer à la définition de la future organisation : dès lors qu'ils participent, ils posent des actes libres qui les engagent. De plus, si le changement est introduit de façon incrémentale, autrement dit, si des exigences nouvelles sont présentées progressivement, présentées comme des contraintes, alors il est beaucoup plus difficile de refuser, dès lors que l'on a commencé à accepter.

### **Le mécanisme psychologique de l'obéissance**

Se soumettre à une autorité est un acte naturel, car profondément inscrit dans la psychologie humaine, du fait de son éducation et de son expérience sociale. La responsabilité de toute personne détentrice d'autorité est donc considérable. C'est pourquoi il est aussi prudent, pour un subordonné, de s'interroger sur la puissance de cette autorité.

Les expériences de Milgram (1965) démontrent combien les individus sont prêts à abandonner tout jugement moral et tout raisonnement dans une situation d'obéissance à une autorité reconnue. Son projet de recherche a été fortement influencé par les débats autour du procès d'Eichmann, en 1961, à propos de la responsabilité des intermédiaires de la chaîne de commandement dans l'organisation systématique de la déportation.

Les expériences de Milgram fabriquent une situation expérimentale où les sujets expérimentaux ignorent les véritables objectifs de l'expérience. Ici, l'expérimentation place les sujets expérimentaux dans la position d'« enseignants » qui doivent administrer un questionnaire à des « étudiants », à propos de paires de mots, afin d'« évaluer les capacités de mémoire ». A chaque fois que la réponse est fautive, le responsable de l'expérimentation demande à l'« enseignant » d'administrer une décharge électrique, de plus en plus sévère, à l'« étudiant »... Enfin, c'est ce qu'il croit, car l'« étudiant » est en fait un acteur qui simule la douleur. La véritable expérience vise non pas à évaluer le rôle de la douleur dans l'activation de la mémoire, comme cela est présenté au sujet expérimental (« l'enseignant »), mais d'examiner jusqu'à où ce dernier est capable d'aller dans l'obéissance à un ordre et dans la participation à un acte barbare.

Les comportements observés presque à chaque fois sont les suivants : l'« enseignant » est d'abord troublé, gêné, à chaque fois que l'« étudiant » se plaint de la douleur. Au moment où l'« étudiant » frappe contre le mur pour arrêter l'expérimentation, l'« enseignant » se retourne vers celui qui organise l'expérience et exprime son embarras, il montre par son comportement un très grand stress, il demande s'il pourra être tenu pour responsable... L'organisateur de l'expérience répond alors : « continuez, s'il vous plaît », puis « l'expérience exige que vous continuiez », puis « il est absolument essentiel que vous continuiez », et enfin « vous n'avez pas le choix, vous devez continuer ».

Dans sa première expérience, 26 « enseignants » sur les 40 vont jusqu'au bout, administrent un choc de 450 volts aux « étudiants », alors qu'ils expriment une désapprobation, de l'inquiétude, demandent éventuellement à rembourser l'indemnité de l'expérience... Ainsi, les individus n'abandonnent pas immédiatement leur libre arbitre et leur capacité critique, mais au fur et à mesure que le hiérarchique réaffirme son autorité, et qu'eux-mêmes agissent d'une façon qu'ils réprouvent, ils abandonnent progressivement leur distance critique et remettent totalement la responsabilité de leur action à l'autorité. Ils expriment de la gêne, de la désapprobation, par leurs gestes et leur expression de visage, mais continuent. Ils éprouvent de la culpabilité mais l'expression de désapprobation est une façon de l'évacuer. C'est ainsi qu'ils résolvent la dissonance créée par cet ordre en contradiction avec leurs convictions.

L'expérience a été reproduite de multiples façons : proximité ou non avec l'« étudiant » (est-ce qu'elles ont été présentées l'une à l'autre, est-ce qu'elles peuvent s'identifier l'une à l'autre, est-ce que l'« étudiant » et l'« enseignant » sont présents dans la même pièce), absence ou non de l'expérimentateur...

Les écarts les plus impressionnants dans les résultats ont été obtenus avec la référence à un groupe : quand il y a un autre « enseignant » dans la même situation, qui continue à administrer les chocs, le sujet expérimental suit à 92 %, quand c'est l'inverse, un « pair » se rebelle, il ne continue qu'à 10 %. Ce résultat est très intéressant : isolé, un individu est incapable de résister à l'autorité et d'exercer son sens critique. Les orientations politiques ont été plusieurs fois analysées : les personnes qui avaient participées à différentes formes de contestations sociales abandonnent plus rapidement que les autres.

Quelles sont les implications de ces résultats pour discuter les effets de l'autorité dans les organisations. En termes d'animation de réunion et de situation de décision, ces résultats montrent par exemple, qu'une personne, en désaccord avec une décision, peut très bien abandonner le conflit et se soumettre à une autorité qui en prendra la responsabilité de la décision, même si elle-même se retrouve complice d'un acte qu'elle réproouve. De même, une personne compétente abandonnera la contestation si elle n'est pas entendue ou suivie par son supérieur hiérarchique.

Plus fondamentalement, les implications de ces expériences sont très importantes. Si les situations réelles sont différentes des situations expérimentales, on ne peut s'empêcher de faire l'hypothèse que les mêmes mécanismes sont à l'œuvre dans les organisations. Tout d'abord, les enjeux d'obéissance sont beaucoup plus importants : on prend le risque de décevoir, de ne pas être compris, on peut perdre son job, on peut être affecté dans sa carrière. A l'inverse, on dispose généralement de davantage de temps pour prendre sa décision et on peut en référer à d'autres personnes.

Un résultat issu des expériences de Milgram est très intéressant quand on s'interroge sur la transposition de ce mécanisme dans les organisations : le rôle du collectif. Les mécanismes d'obéissance sont moins puissants quand on peut partager ses interrogations, sa réprobation d'une pratique avec d'autres membres de son groupe de travail. Le fait de ne pas être seul, de pouvoir s'appuyer sur des pairs est une puissante ressource contre l'autorité. Or, beaucoup d'organisations conduisent des managers à être isolés de leurs pairs. Prenons l'exemple d'un cadre expatrié, isolé dans une filiale à l'étranger, confronté à un supérieur hiérarchique dont il désapprouve les méthodes. Il n'a pas de lien de confiance suffisant pour discuter avec d'autres du comportement de son hiérarchique. S'il n'a pas un solide réseau personnel interne avec des personnes de confiance avec qui il pourra échanger, il peut être placé dans les mêmes conditions que celles décrites par l'expérience de Milgram.

Ainsi, les expériences en psychologie sociale montrent que l'autorité s'appuie sur de puissants mécanismes psychologiques. Elle est enracinée dans notre éducation et dans les nombreuses expériences de notre vie sociale. En tant que subordonnés, la soumission à l'autorité peut aussi nous conduire à des actes que nous désapprouvons. Etre capable de s'interroger sur cette relation, de prendre de la distance, est déjà un bon moyen pour retrouver une part de liberté. En tant que manager, nous devons aussi être conscients de notre responsabilité autant que des conséquences non intentionnelles de notre autorité.

Pour les sociologues, ce mécanisme d'obéissance s'appuie sur des représentations partagées d'un certain ordre social, ce que l'on désigne par l'expression des « structures sociales ». Dans le cas de Milgram, la communauté scientifique tient lieu de structure sociale : la science donne au scientifique une forte légitimité. Le participant reconnaît au scientifique une compétence et une légitimité à donner des ordres, d'autant plus que l'on se place dans le cadre d'un laboratoire d'expérimentation. Si une personne qui donne un ordre n'est investie d'aucune autorité, d'aucun prestige, d'aucune responsabilité, nous sommes moins prêts à lui obéir. De nombreux travaux de sociologues insistent donc davantage sur le rôle des

« institutions » (la Science, la Justice, l'Etat, l'Ecole...), qui combinent des références abstraites « instituées » et des organisations bien réelles. Celui qui représente cette institution est investi d'un ensemble de représentations associées à celle-ci. Son autorité vient simplement du fait qu'il représente cette institution. D'ailleurs, l'affaiblissement de ces institutions, du fait par exemple de la mise en valeur de leur dysfonctionnement, ou du décalage entre ce qu'elles annoncent et ce qu'elles font réellement, conduit à un affaiblissement de leur autorité.

Il est difficile de dire, aujourd'hui, que l'entreprise est une « institution » : le discours focalisé sur la valeur actionnariale, les écarts des salaires, les discours critiques des médias, ont pour effet d'affaiblir la dimension institutionnelle de l'entreprise et donc les mécanismes d'obéissance qui s'y exercent. A moins que l'obéissance se renouvelle sous la forme d'une loyauté vis-à-vis de ses managers, qui empêcherait tout écart, sévèrement punis ?

### **L'implication contrainte**

Pour la sociologie « critique », une énigme des organisations de travail moderne est le très fort degré d'acceptation par les salariés de conditions d'emploi dégradées (intérim, contrat à durée déterminée), de conditions de travail difficiles, d'un contenu de travail aliénant et d'une absence de perspective à moyen terme. Selon ces auteurs, les entretiens auprès de ces salariés montrent une importante résignation et un fort sentiment d'impuissance qui se traduit même en une acceptation positive de ces situations : par exemple l'intérimaire qui présente l'intérim comme une possibilité d'accumuler des expériences diverses ou d'éviter la routine...

Ces sociologues considèrent que ces attitudes d'acceptation et de résignation résultent d'un mécanisme d'intériorisation de la position sociale occupée et des contraintes qui lui sont associées. Pour l'individu concerné, sa position sociale et les contraintes qui s'imposent à lui, deviennent « normales », « inévitables ». Il n'y a plus de motif à une révolte ou une indignation. Il en prend son parti.

Pierre Bourdieu est probablement celui qui a le mieux mis en valeur les mécanismes d'intériorisation d'une position sociale dominée. En effet, cette intériorisation s'appuie sur un ensemble de situations d'interaction où l'on rappelle à l'individu sa position, par exemple en lui montrant qu'il ne possède pas les aptitudes qui lui permettraient de revendiquer une autre position. Elle s'appuie aussi sur des idéologies largement diffusées, non critiquées, qui justifient l'échelle des positions. Le meilleur exemple reste l'idéologie de la méritocratie, fondée sur les épreuves scolaires, une hiérarchie très précise des diplômes et qui justifie l'échelle des positions dans les entreprises. La répétition des épreuves scolaires, l'orientation par l'échec et le rappel régulier du niveau de diplôme participent à l'intériorisation d'une position sociale dominée. Dès lors que l'individu accepte le principe de la méritocratie scolaire, il est obligé d'accepter ce qu'elle produit pour lui, à savoir sa position sociale.

On retrouve des propositions équivalentes dans les travaux de Vincent de Gaulejac (2000) sur les relations de domination dans l'entreprise. Mais cette fois-ci, la justification des positions (par exemple, les écarts de salaire) ou de l'intensification du travail, proviennent de discours

économiques et managériaux : contraintes de la concurrence qui supposent une forte mobilisation et une recherche permanente d'efficacité. Là encore, difficile de s'opposer à une idéologie qui imprègne aussi fortement notre société moderne : en tant que consommateur, nous sommes satisfaits de pouvoir exercer la concurrence, de bénéficier de services de qualité et d'accéder à des produits différenciés. Difficile de s'opposer à la concurrence qui pourtant nous fragilise en tant que salariés. La « mondialisation économique et financière » est présentée comme incontournable, malgré ses conséquences en termes d'emploi. En tant que salariés, nous reconnaissons que l'entreprise est à la poursuite d'objectifs d'efficacité qui garantissent sa survie. Le calcul de la performance et de la rentabilité à tous les niveaux de l'entreprise, l'individualisation de l'évaluation et de la rémunération, l'exposition à la concurrence des équipes et des projets, tout cela procède d'une idéologie gestionnaire et économique non discutée, quasiment « naturalisée ».

Ces travaux appellent néanmoins quelques commentaires. Pour défendre une telle thèse, ils s'appuient parfois sur des interprétations discutables des observations et des entretiens. Si la personne interviewée exprime une révolte, une critique par rapport à sa situation « dominée », cela viendra confirmer l'existence d'une domination. Si la personne, au contraire, exprime une acceptation de sa situation, le chercheur l'interprétera alors comme l'indice d'une plus grande domination encore : la personne est victime de l'idéologie. Pour interpréter ainsi les déclarations, le chercheur s'appuie sur une hypothèse implicite sur la situation, à savoir, que la personne est victime d'une domination. Soit elle est dominée et le sait, soit elle est tellement dominée qu'elle ne peut plus le voir ! De plus, il est connu que l'entretien anonyme par le sociologue encourage l'expression de revendications et de souffrances.

### **La domination librement consentie**

Dans la continuité de Joule, Beauvois, et Lepailleur (1987), on trouvera des auteurs comme David Courpasson (2000), qui constatent que les formes d'obéissance évoluent. Il existerait aujourd'hui dans les organisations, une nouvelle forme de domination, la « domination libérale », qui a remplacé la domination traditionnelle ou la domination rationnelle-légale décrites par Max Weber. Elle s'enracine aujourd'hui dans l'éducation, où l'on n'impose plus par la force tel ou tel comportement, mais par la persuasion, ou en sollicitant la générosité, l'engagement subjectif. Elle se prolonge ensuite dans tous les champs de la vie sociale. À tel point que les individus ne s'en rendent plus compte. Autrement, même dans notre société libérale, des formes de domination moins visibles sont à l'œuvre.

Ces mécanismes peuvent aller jusqu'à encourager l'initiative et l'engagement subjectif des subordonnés. David Courpasson (2000) montre que c'est particulièrement vrai chez les cadres. En mettant en avant les exigences de concurrence et de performance, exigences imposées et incontournables, les dirigeants sollicitent aussi les aspirations morales des cadres, par exemple, la loyauté à son équipe ou à son entreprise... Dans une situation de « guerre économique », l'engagement des cadres au service de l'entreprise devient une exigence morale. Cette exigence de loyauté les empêche de formuler des critiques sur la stratégie de l'entreprise, sur son organisation ou sur ses méthodes de travail, car ces critiques pourraient

être déstabilisantes, elles pourraient affaiblir l'autorité des dirigeants, la motivation des équipes et la solidarité dont a besoin l'entreprise pour vaincre les épreuves ...

La domination librement consentie est au fondement des nouvelles techniques managériales, par exemple, dès lors que l'on demande à un individu de s'engager sur un projet, des objectifs, des résultats. De nombreux récits évoquent des situations où l'entreprise demande à ses salariés, en particulier ses cadres, de faire des choix professionnels qui ont des fortes conséquences personnelles (par exemple, une responsabilité à l'étranger). La liberté du choix n'est que illusoire : si je refuse une proposition de carrière, j'enfreins la norme, je déçois, je risque le placard... Mais le fait que cette liberté de refuser ait été donnée renforce l'adhésion ensuite.

Cette thèse est confortée par les travaux plus récents sur la souffrance au travail qui montrent que les individus qui souffrent le plus sont aussi ceux qui assument le plus la responsabilité qui leur a été confiée, qui internalisent fortement les exigences externes ou qui souffrent des contradictions entre les exigences externes et leurs propres exigences morales. Ils souffrent, mais ils continuent à obéir. Généralement parce qu'ils s'attribuent à eux-mêmes leurs propres difficultés, ils s'accusent des actes qu'ils réprouvent, ils n'osent rien refuser à leur management. Plus ils sont isolés, comme dans le cas de Milgram, moins ils ont de repères pour évaluer la situation, moins ils s'avanceront à contester. Dès lors qu'il existe un collectif, ou que l'individu peut s'appuyer sur un réseau de pairs, ces difficultés sont atténuées.

Ces techniques, comme toutes techniques manipulatoires, peuvent être décelées a posteriori, à froid, par les individus ou les collectifs. Si cette manipulation s'est faite au détriment des individus, le sentiment d'avoir été manipulé s'impose alors, le doute s'installe, la confiance s'effondre, chaque nouvel acte du manager est perçu comme une nouvelle tentative de manipulation. La déception peut s'exprimer sous forme de révolte, contre l'autorité mais aussi contre soi : on s'en veut d'avoir été aussi crédule, aussi gentil, aussi manipulable...

La contrainte librement consentie devient particulièrement dangereuse quand des individus, investis de lourdes responsabilités, ne s'autorisent pas à contester les objectifs qui leur sont fixés, ou réclamer les moyens nécessaires, et font subir aux membres de leurs équipes ces contraintes excessives. C'est particulièrement le cas pour des projets incertains, comme des projets de déploiement de système d'information ou des projets de développement de produits, des projets de construction d'usine... Alors que les difficultés s'amoncellent, un chef de projet peut être conduit à négliger des alertes, sous-évaluer leur importance afin de tenir ses objectifs.

Ces travaux s'inscrivent dans une perspective « critique » du management dans la mesure où il s'agit de dévoiler des formes d'influence, de domination, voire d'aliénation, dont les individus concernés n'ont pas nécessairement conscience. Il ne s'agit pas d'expliquer pourquoi des individus ne respectent pas des ordres, transgressent ou « freinent ». Au contraire, il s'agit de montrer combien notre société porte en elle des formes de domination que les individus intériorisent et acceptent. Aussi, le parti pris théorique de ces travaux est



tout à fait opposé à l'analyse stratégique des acteurs de Crozier et Friedberg, qui à l'inverse, soulignait l'autonomie et la capacité stratégique des subordonnés.

Néanmoins, il faut aussi relativiser l'efficacité de ces techniques de mobilisation des salariés fondées sur l'initiative et la participation. Les expériences en psycho-sociologie montrent que tous les individus ne sont pas sensibles de la même façon à l'injonction à la participation. Elle montre que les individus qui participent le plus volontiers sont ceux qui ont un « locus de contrôle interne ». Ceux qui ont un « locus de contrôle externe » ne réagissent pas autant aux injonctions à l'engagement volontaire. Rechercher à tout prix la participation revient donc à projeter sur les « exécutants » ses propres normes et valeurs. Les groupes « défavorisés » sont donc moins sensibles à l'injonction à la participation et à la prise d'initiative. Habités à travailler dans un espace très contraint, les « exécutants » ne savent pas toujours exploiter les espaces d'initiative qu'on leur propose soudain. Ainsi, les mécanismes de mobilisation de la main d'œuvre fondés sur l'initiative et la participation fonctionnent bien avec les cadres, moins bien avec les employés ou les ouvriers... Probablement parce que les premiers ont plus de probabilité d'en tirer bénéfice, ou que s'exerce sur eux une forte pression sociale à la responsabilisation individuelle.

Les résultats des enquêtes sur la confiance dans les élites (Philippon, 2007, Algan Cahuc, 2008) relativisent beaucoup l'idée selon laquelle les salariés seraient dupes des relations de domination dont ils sont victimes parce qu'ils adhèreraient massivement aux idéologies correspondantes. Vu l'ampleur de la défiance, ils ne risquent pas d'adhérer aux discours des élites sans critiques.

### **Les techniques managériales de mobilisation**

Un certain nombre de techniques managériales mobilisent des mécanismes que nous avons identifiés. La délégation, les groupes autonomes, s'appuient beaucoup sur le développement de l'autonomie. Quelques travaux précisent comment ces techniques peuvent être mobilisées et quels en sont les effets. Enfin, nous présenterons le management par les compétences, qui est une nouvelle façon de penser le rapport salarial en reconnaissant la diversité des parcours individuels et des contributions à l'organisation.

Les organisations modernes sollicitent de plus en plus l'initiative et la participation, lesquelles favorisent l'adhésion. Examinons comment traduire ces principes dans des pratiques concrètes de management. La « délégation », c'est-à-dire la pratique par laquelle un manager définit et contrôle le travail de ses subordonnés, est une pratique où l'initiative et la participation doivent trouver leur place. Dans la façon de déléguer des activités à des subordonnés, il s'agit de solliciter l'adhésion. De plus, déléguer est une forme de reconnaissance de l'autonomie et peut être source de motivation.

Cependant, il ne faut pas en négliger les difficultés. Déléguer suppose de confier une activité dont on est responsable, d'accepter de dépendre d'autrui, de son initiative, de sa participation active. Il y a donc un risque. Il y a aussi des « coûts de transaction » : définir la tâche et la

contrôler. Ce coût peut-être réduit par une relation de confiance mais il n'est jamais négligeable.

Le premier conseil que l'on retrouve dans tous les manuels de management à propos de la délégation est d'évaluer le niveau de compétence et de définir un degré d'autonomie adapté à la personne. Pour déléguer, le supérieur hiérarchique a le choix entre plusieurs stratégies : il peut prescrire dans le détail chaque tâche, prescrire un ensemble cohérent de tâches, ou définir un résultat attendu avec quelques règles essentielles pour l'atteindre. Plus le subordonné est compétent, plus il saura, par lui-même, choisir les moyens adaptés pour atteindre le résultat attendu. Moins il est compétent, plus il doit être aidé et accompagné par une prescription des tâches.

Le manager doit consacrer un effort particulier à expliciter ses attentes. Bien entendu, expliciter toutes les attentes est infini, mais il peut tenir compte de ce qu'il connaît de la personne (son expérience, ses compétences, son langage) pour repérer ce qui peut faire l'objet d'un malentendu et qui doit être explicité. On conseille généralement de définir des objectifs mesurables, afin d'éviter un quiproquo sur les attentes, et des déceptions en bout de course. Cela donne aussi la possibilité, pour le subordonné, de mesurer peu à peu ses progrès. Il peut être demandé au subordonné de reformuler, d'expliquer comment il va s'y prendre.

Il s'agit aussi de susciter l'adhésion : donner le sentiment au subordonné qu'il est capable de réaliser ce qui est attendu, que cela peut avoir une utilité, un sens, lui permettre de contribuer à la définition des objectifs. Le manager s'inscrira alors dans une logique « contractuelle » par exemple, en définissant avec le subordonné les objectifs. Déléguer suppose donc une interaction, un dialogue entre manager et subordonné.

En parallèle avec la délégation, l'évaluation tient une place centrale. Comment formuler une évaluation de façon à ce qu'elle encourage la progression de l'individu ? La psychologie humaniste de Eric Berne conseille de formuler une évaluation positive de façon inconditionnelle, de l'attacher à la personne, de la formuler de façon à ce qu'elle soit partagée avec d'autres : « avec X, nous pensons que tu es particulièrement performant dans cette activité difficile... ». Pour les évaluations négatives, il conseille de formuler des évaluations précises, attachées à l'action, communiquées en privé, reformulées sous la forme de points de progression précis. Il encourage de favoriser l'auto-évaluation, sur la capacité de l'individu à évaluer ses propres faiblesses : « j'ai constaté que tu avais échoué sur telle action, essayons de comprendre pourquoi... »

Cette proposition d'Eric Berne (1996) a été maintes fois vérifiée dans le cadre éducatif, espace où les expérimentations ont été les plus nombreuses. Dans un contexte de travail, cette proposition est aussi valable. Mais l'utilisation des signes de reconnaissances positifs présente aussi quelques risques. Les salariés ne sont pas des enfants. Ce discours peut être vécu par un salarié comme manipulateur, surtout s'il s'accompagne de signaux contradictoires, de retours indirects ou de rumeurs. Par exemple, laisser circuler des jugements très négatifs sur un salarié, tout en faisant semblant de l'ignorer lors d'un entretien en face à face, c'est

particulièrement contre-productif. Ainsi, il s'agit plutôt d'adopter une attitude plus globale et non simplement ajuster un discours.

De même, l'auto-évaluation est parfois une pratique très déstabilisante : rien n'est plus difficile, pour un salarié, de s'auto-évaluer, d'autant plus dans un cadre de travail soumis à de fortes exigences, souvent impossibles à atteindre. Une des principales critiques que l'on trouve vis-à-vis des pratiques d'évaluation des managers est qu'ils attendent l'entretien annuel d'évaluation pour communiquer leur évaluation et donner à la personne les moyens de s'auto-évaluer, ce qui est alors très déstabilisant.



Cette bande dessinée présente une situation de délégation, elle met l'accent sur les conséquences d'une mauvaise qualité de l'ordre donné et d'une absence de suivi... Ce qui peut conduire un subordonné à prendre ses distances vis-à-vis de ce qui est demandé, éventuellement mettre à l'épreuve la cohérence de son hiérarchique, sa compétence, dans un jeu faiblement coopératif. Elle rappelle combien déléguer n'est pas un acte à sens unique mais une interaction.

Comme il n'existe pas de test efficace pour mesurer a priori les compétences d'un collaborateur et sa capacité à conduire une tâche jusqu'au bout, la délégation ne peut être que progressive : nous avons besoin de tester des capacités avant de déléguer un rôle trop large et de réduire son contrôle. Pour le subordonné, une délégation progressive est rassurante : il s'assure de sa maîtrise de l'activité, vérifie que cela correspond aux attentes. Pour le manager, l'approche progressive réduit le risque.

En même temps, l'efficacité des pratiques de délégation s'appuie sur une certaine stabilité. La délégation est un fort signe de reconnaissance. Les subordonnés ont besoin d'une sécurité psychologique, d'une stabilité des critères d'évaluation et de la répartition des rôles. Il faut mieux éviter de revenir sur quelque chose qui a été délégué, cela peut être déstabilisant, et même humiliant. D'où l'intérêt de la progressivité.

Déléguer n'est pas seulement une question interindividuelle. Il existe souvent des limites organisationnelles et institutionnelles aux tâches que l'on peut confier à tel ou tel niveau de

qualification, de poste... Un manager n'est pas libre dans ce qu'il peut confier à ses subordonnés. Un subordonné peut d'ailleurs légitimement se retrancher derrière une définition formelle de son rôle pour refuser un travail supplémentaire. Ces marges de manœuvre pour déléguer sont souvent plus réduites que l'on ne le croit a priori. D'où l'intérêt d'une réflexion sur la définition de ce cadre organisationnel et institutionnel (que nous reprendrons plus loin dans la partie consacrée au management par les compétences).

Ainsi, pour résumer, la délégation d'une tâche ou d'une activité dépend des capacités et motivations des individus. Néanmoins, il existe de nombreux moyens pour accroître l'efficacité dans cette délégation : accroître progressivement l'autonomie, ce qui est facteur de réalisation personnelle, donner à l'individu la possibilité de s'auto-évaluer par rapport aux objectifs fixés, introduire des tâches difficiles progressivement, encourager le développement d'expertises spécialisées, ce qui est généralement valorisant, relâcher progressivement le contrôle externe, ce qui est signe de confiance.

### **Organiser la participation : les équipes autonomes**

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la majorité des techniques managériales reposent sur ce que l'on pourrait appeler la « participation », autrement dit, la sollicitation de l'initiative, de la créativité, de l'autonomie des salariés. Cette participation a été longtemps considérée comme la principale recette du succès : elle s'est accompagnée d'un effort d'enrichissement des tâches et d'une diminution du contrôle hiérarchique, ce qui était cohérent avec la montée des exigences de qualité et de flexibilité au sein de l'industrie.

Michel Crozier a contesté cette vision très optimiste de la participation. Il affirme que, dans bien des cas, ni le management, ni les opérationnels ne jouent vraiment le jeu : le management a peur de prendre le contrôle du projet et du groupe, les opérateurs, de dévoiler leurs savoirs... Ce jeu de méfiance réciproque n'est pas absent des organisations et paralyse souvent la participation. Il ne faut pas non plus croire que, lorsque ce jeu existe, il ne soit pas possible d'en sortir. Reconnaître son existence est parfois un moyen pour progresser. Le management peut aussi envoyer des signaux sincères d'ouverture qui peuvent provoquer une évolution de la position des subordonnés, leur donner confiance. Par contre, Michel Crozier a raison de souligner que la participation, si elle est utilisée par le management comme une stratégie d'influence, sans qu'un pouvoir d'action soit véritablement reconnu aux subordonnés, sera perçue comme de la manipulation et affaiblira la confiance.

Il existe assez peu d'expériences réelles, sur un long terme, d'équipes totalement autonomes. Une seule expérience a été vraiment documentée. Il s'agit d'une entreprise de distribution de produits congelés au Québec. Elle possède 4 centres, localisés dans 4 villes différentes. Sur place, il y a une équipe de 20 personnes sans responsable hiérarchique.

Les principes de fonctionnement sont les suivants :

- Rotation entre 6 catégories de postes : receveur, 3 opérateurs, 12 assembleurs, commis, chargeur de camion, nettoyeur, mécanicien

- Prise de décision collective dans des « assemblées générales »
- Rémunération : passage d'une rémunération par catégorie de poste, vers progressivement une rémunération unique
- Supervision : le collectif gère les problèmes de comportement, un agent de liaison régule les relations avec les autres services,

Quels ont été les résultats ? Une importante évolution de l'organisation a été observée : dans les premières années, les équipes ont connu un fort développement de l'autonomie et de l'initiative, mais les relations avec la direction de l'entreprise étaient perturbées par les longues négociations pour une harmonisation des rémunérations. Puis, les managers ont constaté le développement de conflits à l'intérieur du collectif, que le collectif ne parvenait pas à gérer. Les cas où les conflits ont été les mieux gérés sont ceux où l'agent de liaison a été progressivement investi par le collectif d'un rôle hiérarchique

Cette expérience montre qu'un collectif a des capacités d'autorégulation limitées et variables (selon sa composition, sa culture...). La participation exige un effort d'animation par un acteur avec une position statutaire différente. Plus globalement, si la participation a des effets positifs par exemple en termes de reconnaissance des salariés, les bénéfices importants proviennent du fait que le contenu technique et managérial du projet ou de l'activité sont discutés et améliorés. C'est aussi pour cela qu'il ne faut pas que le groupe travaille isolément : il ne peut y avoir d'amélioration continue sans un appui par des compétences externes. Enfin, si on fait le lien avec le paragraphe sur l'évolution de la relation hiérarchique, il est important que la participation s'inscrive dans un rapport d'échange et de négociation avec le management de proximité.

Une seconde expérience d'équipe autonome a été décrite par Detchessahar et Honoré (2002). Elle se déroule dans les ateliers de soudure de la coque du Chantier Naval de St Nazaire. L'expérimentation a permis la comparaison de l'organisation et de la performance entre des équipes qui ont conservé un management classique, et celles qui fonctionnent en autonomie. Dans les deux cas les équipes d'une vingtaine de soudeurs sont encadrées par un agent de maîtrise, mais dans le premier cas, l'agent de maîtrise organise en détail le travail à partir de la connaissance des plans, il assure une surveillance en continue et présente le travail réalisé aux contrôleurs qualité. Dans le second cas, l'agent de maîtrise est en retrait : c'est l'équipe qui organise elle-même son travail, distribue les tâches, assure le suivi, et présente le résultat ; les soudeurs sont beaucoup plus actifs lors des réunions de coordination ; ils connaissent un enrichissement significatif des tâches puisqu'ils doivent aussi travailler avec les plans.

Les premières semaines d'expérimentation ont un effet tout à fait notable en matière de qualité : l'équipe autonome avait un bien meilleur niveau de qualité que les autres équipes. Par contre, la productivité est restée inférieure. Ces écarts s'expliquent par l'importance prise par la communication à l'intérieur de l'équipe : les membres de l'équipe échangeaient beaucoup plus sur le contenu et l'organisation des tâches. Ils défendaient aussi mieux leur

propre définition d'un travail de qualité. On avait aussi beaucoup plus de retour d'information vers les ingénieurs.

Une nouvelle évaluation a été conduite après une année. La productivité de l'équipe a progressé, pour devenir similaire aux autres équipes. Le niveau de qualité a diminué. Il est devenu inférieur aux autres équipes. Les observations montrent que les soudeurs s'investissent beaucoup moins dans les discussions qu'au démarrage des équipes autonomes. Les soudeurs les plus impliqués dans l'autonomie, soulignent que cette implication a un coût (coût cognitif, intensification du travail, responsabilité accrue, accroissement de la conflictualité au sein de l'équipe...), qu'ils ne sont pas prêts à supporter si la relation d'emploi (salaire, primes, carrières, formation...) ne progresse pas. Leur discours est le suivant : « avec l'autonomie, on fait le boulot du chef ». L'absence d'augmentation de la rémunération a beaucoup décrédibilisé la démarche.

Cette expérimentation rappelle donc qu'il existe une certaine exigence de cohérence dans un changement organisationnel de ce type. Elle rappelle aussi que la participation est exigeante, elle demande de la compétence technique, elle est aussi source de responsabilité et de stress, elle est confrontée aux mêmes difficultés relationnelles que la relation hiérarchique...

### **Organiser et valoriser la participation : le management par les compétences**

Un des principaux freins à l'enrichissement des tâches et à la participation, est l'absence de reconnaissance. La gestion traditionnelle des tâches, des rôles professionnels et des rémunérations s'appuie sur une liste de qualifications qui décrit précisément chaque niveau de compétence et chaque niveau de rémunération.

Les listes de qualifications s'appuient sur une vision technique et bureaucratique des compétences. Technique car seuls les savoirs techniques sont pris en compte. Bureaucratique car les besoins sont définis par des études de postes, puis rapprochés d'une grille standardisée de savoirs. Ce travail de rapprochement entre postes et qualifications est réalisé par des experts qui interviennent à distance, de façon totalement impersonnelle. C'est une fois le poste défini que l'on recherche des individus ayant les compétences pour le tenir : la hiérarchie évalue les capacités techniques des individus, a priori, et place les personnes aux postes qui conviennent. La rémunération dépend de deux variables seulement : le niveau du poste dans la liste de qualification, l'ancienneté.

Le projet du « management par les compétences » est de procéder autrement : les besoins peuvent être définis à partir des missions confiées au groupe, ne présumant pas de la répartition exacte des tâches. On considère que les individus sont capables d'assumer une diversité variable de tâches. Les rôles individuels sont définis en situation, en fonction des personnes. L'objectif est que les rôles évoluent, puisque l'on reconnaît aux personnes une autonomie, une initiative. On fait le pari d'un accroissement constant des compétences. On recherche une plus grande polyvalence et la redondance des capacités.

Ainsi, il s'agit d'introduire une plus grande souplesse dans la définition des rôles, des capacités, mais aussi dans la reconnaissance de ces capacités, y compris par la rémunération.

Une telle souplesse est très favorable aux démarches participatives parce qu'elle reconnaît une diversité d'activités, elle est favorable à l'initiative...

Pratiquement, cette approche suppose la construction de grilles de compétence. Pour 30 compétences regroupées en 5 axes (logistique, QSE, maintenance, production, transverse management), il est possible de définir plusieurs niveaux. Un dictionnaire de compétences propose une déclinaison précise de ce qui est attendu à chaque niveau pour chaque compétence, avec des situations observables.

Il est aussi possible de définir des emplois-repères qui regroupent un ensemble de compétences validées chacune à un certain niveau : opérateur de production, conducteur d'équipement, conducteur d'installation, animateur, support de proximité, responsable de secteur... Par exemple, un opérateur de production correspond à un niveau 1 sur les échelles QSE, logistique... Un animateur suppose un niveau 3 en compétences transverses...

La mise en œuvre concrète s'appuie sur les entretiens individuels d'évaluation, où les personnes sont positionnées sur la grille ainsi que par rapport aux emplois repères. Il y a ensuite affectation des personnes sur des postes : un tableau croisant emplois-repères et postes permet de visualiser, par exemple, que le niveau de compétences lamineur C permet d'occuper les postes de cariste, lamineur polyvalent cabine, opérateurs refroidisseur cisailleur... Les décalages entre les besoins et les compétences détenues par les personnes permettent de définir un plan de formation. Il est aussi possible de définir des contrats de progression aux niveaux individuel ou collectif. Ainsi, la grille permet de reconnaître toutes les compétences acquises, mais aussi de positionner l'individu par rapport à ces emplois-repères, et de calculer la rémunération (définie par emploi-repère auquel s'ajoute une progression possible).

On l'a compris, l'approche par les compétences permet d'introduire une évaluation individuelle. Cette entreprise est délicate : on connaît les difficultés à produire une évaluation objective des compétences transverses, à défendre leur légitimité au regard des anciennes grilles de classification.

C'est pourquoi les managers et RH qui introduisent les nouvelles compétences doivent investir dans l'explication des critères. La formalisation de situations-repères est un moyen d'accroître l'objectivité de l'évaluation (à condition que les managers ne les mettent pas de côté et n'évaluent pas « à la tête du client »).

La question de l'évaluation et de la reconnaissance des capacités d'initiative n'est jamais aisée. L'initiative est souvent vécue par le salarié comme un acte « gratuit », une expression de la liberté individuelle. Or l'initiative devient, avec la démarche compétence, l'objet d'une évaluation formalisée, et donc d'un calcul... Le calcul peut provoquer des attitudes de retrait car il est souvent un peu décevant, par exemple quand on constate que l'on est faiblement rémunéré pour ses investissements supplémentaires.

C'est pourquoi il faut se rappeler que l'échange salarial, la relation de l'individu à l'entreprise ne se résume pas à l'évaluation par la grille de compétence. La grille de compétence permet



de compléter et de réorienter les formes traditionnelles d'évaluation et de rémunération mais il ne faut pas ramener à cette seule grille la relation entre le salarié et l'entreprise.

N'oublions pas non plus que la performance d'un salarié est autant déterminée par sa situation de travail que par son investissement : c'est bien souvent les responsabilités confiées qui permettent aux personnes de développer leurs capacités. La démarche de management par les compétences, correctement employée, permet d'aménager des parcours de progression, il est possible, en principe, pour tout salarié d'élargir son espace d'action.

Malgré un grand soin apporté à la démarche, il reste souvent des points délicats qui donnent lieu à polémique comme par exemple : comment reconnaître la polyvalence, par rapport à la technicité spécialisée ? Les compétences acquises mais non mises en œuvre seront-elles rémunérées ? Que se passe-t-il en cas de désaccord ? Quel recours est possible ? Autant de questions auxquelles il faut répondre.

Ainsi le salarié progresse dans sa fonction (et non par un changement de fonction) par l'expérience et par la formation. C'est l'objectif recherché. Mais cela peut avoir quelques conséquences discutables : tout d'abord, les savoir-faire professionnels sont moins valorisés que les compétences d'adaptation et les aptitudes coopératives définies par le management. Ensuite, il y a une réduction des possibilités de progression dans des fonctions techniques, qui disparaissent avec l'enrichissement des tâches. C'est pourquoi la critique est beaucoup plus radicale du côté des anciens, attachés à la dimension symbolique de la qualification, de l'engagement personnel. Cette critique est beaucoup plus faible au niveau des jeunes, qui développent un rapport plus instrumental et opportuniste à l'entreprise, et sont plus attentifs à l'équilibre entre contribution et rétribution, refusant des tâches qui ne sont pas valorisées... Par exemple : un « ancien » acceptera l'idée qu'une carrière professionnelle est faite de différents moments, certains où l'on contribue fortement sans être rémunéré à la hauteur, et d'autres où ce serait l'inverse. Ce ne sera pas le cas d'un jeune embauché.

On peut considérer qu'il s'agit d'une réelle renégociation de l'échange salarial. Les résistances proviennent de la difficulté à transformer une « institution », la qualification, qui comporte à la fois une dimension politique (résultat d'un demi-siècle de conflit et de négociation, un compromis politique) et une dimension technique (la définition des postes). Si certains syndicats sont réticents à développer l'individualisation sur des bases non négociées, la CFDT et FO préfèrent aujourd'hui participer au travail de définition des critères pour éviter l'expression d'un arbitraire patronal.

Enfin, les expériences sont parfois décevantes. Pourquoi ? DRH et salariés sont en quête de repères stables : les DRH parfois tendance à assimiler les grilles de compétence à des fiches de poste ou aux listes de classification. Il faut du temps pour que les repères d'évaluation changent, car ils doivent être partagés autant par les évaluateurs que par les personnes évaluées, pour être efficaces et légitimes.

Ainsi, on retiendra que, avec le management par les compétences, l'entreprise dispose d'une méthode, d'un cadre institutionnel, qui permet de rapprocher les besoins de participation et de



souplesse au niveau opérationnel, et la reconnaissance salariale de cette réalité de terrain. Elle est une piste intéressante pour renouveler les pratiques de management et l'organisation opérationnelle. C'est une démarche prometteuse, mais comme tout ce qui touche au rôle et à la rémunération, elle doit être conduite dans un cadre négocié avec les représentants du personnel.

### **Les dérives du management : le harcèlement moral**

La définition juridique du harcèlement moral est la suivante : « *Agissements ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* »

Diverses pratiques de management sont aujourd'hui considérées comme relevant du harcèlement moral, dès lors qu'elles sont mobilisées en même temps et de façon continue. On constate que leurs effets peuvent être dévastateurs sur le plan psychologique. Ces pratiques doivent être évitées et combattues.

- L'isolement de la personne vis-à-vis des collègues
- La pression du collectif sur les membres les moins performants
- Des tâches confiées irréalistes ou humiliantes
- Des consignes vagues, des attentes implicites, et une évaluation brutale
- Une surveillance immédiate, une traque systématique de l'activité et des temps morts...
- Interrompre fréquemment l'activité, ne jamais laisser la possibilité d'achever son travail
- Dénigrement, critiques publiques, moqueries ou allusions sur des dimensions personnelles ou privées,

Ces pratiques deviennent du harcèlement quand elles sont systématiques. Généralement, les personnes qui les exercent ont une personnalité perverse. Mais ce n'est pas toujours le cas : l'organisation du travail, les techniques de management, la pression économique, la pression du groupe, peuvent entraîner ces pratiques managériales sans que les managers aient une psychologie particulièrement perverse.

Le comportement de harcèlement s'inscrit souvent dans une sorte de cercle vicieux où la déstabilisation et la stigmatisation de la personne harcelée entraînent du stress et des comportements d'échec. Dès lors, il est facile d'expliquer les comportements hiérarchiques par des incapacités ou incompétences avérées du subordonné... Mais cela vaut la peine de se demander si le comportement du hiérarchique n'a pas un effet qui renforce le comportement d'échec. Cette difficulté vaut aussi pour les individus harcelés, qui peuvent avoir de grandes difficultés à identifier le comportement de harcèlement et se considérer responsables de leurs échecs.

La prévention du harcèlement repose essentiellement sur la solidarité collective : elle permet aux personnes harcelées d'objectiver la situation. Pour un individu isolé, consigner les faits de

façon détaillée, par écrit, est aussi un moyen de mettre à jour le mécanisme. Ces écrits sont parfois demandés s'il y a une plainte et une enquête.

Quant à la reconnaissance juridique d'une pratique de harcèlement, elle reste très rare. Les interventions des médecins ou des inspecteurs du travail vont plutôt dans le sens de la recherche de solution qui préserve le salarié, sans nécessairement accuser ou sanctionner le harceleur, surtout si le comportement du harceleur ne peut pas être prouvé. La principale solution adoptée est la mobilité du salarié sur un autre poste, une autre équipe.

Il existe des dispositifs de prévention et d'accompagnement : enquête santé et stress au travail, accompagnement par le médecin, les délégués syndicats, commission paritaire... Il est compliqué d'apporter la preuve d'un comportement de harcèlement, sauf quand il est subi par plusieurs personnes de la part d'un même manager.

## **Partie 4: Les instruments de gestion: une forme de contrôle à distance**

Les indicateurs de performance sont devenus les principaux dispositifs que les organisations se donnent pour décliner localement les objectifs génériques de l'organisation. La principale vertu de l'instrument de gestion est de faciliter le contrôle à distance, tout comme la règle, mais il autorise une plus grande autonomie que la règle, il rend possible une certaine créativité et une certaine initiative.

La sociologie des organisations s'est développée autour d'une discussion de la règle formelle et du rapport à la règle. Le cercle vicieux bureaucratique, mis en valeur par Michel Crozier, est la parfaite illustration du rôle prépondérant de la règle. Les limites de la règle formelle ont bien été mises en valeur : elles produisent un « déplacement des buts » dans la mesure où les entités de l'organisation se fixent leurs propres objectifs. Il y a aussi des effets de seuil : les individus s'arrêtent à la performance attendue par la règle. Les règles encouragent le maintien des routines. Enfin, les débats internes se focalisent sur les moyens et les méthodes, et pas sur les résultats.

Il semble aujourd'hui que l'instrumentation de gestion ait remplacé la règle dans sa place prédominante dans l'organisation. Le sommet de l'organisation, ses dirigeants, ne la pilotent plus par des règles mais par des indicateurs et des objectifs de performance. Aussi, il convient de s'interroger sur les effets organisationnels des indicateurs de gestion et comment les intégrer dans une pratique de management.

Le cours est divisé en trois grands ensembles de questions : un premier ensemble concerne sur la conception des indicateurs de gestion, les définitions de la performance qu'ils véhiculent, comment ils influencent notre compréhension du « réel » et influencent la culture de l'organisation. Le deuxième ensemble porte plutôt sur la relation des acteurs aux instruments, l'attitude qu'ils adoptent, la façon dont ils réagissent, en particulier face à des instruments inadaptés. Le dernier ensemble s'interroge sur les dynamiques d'apprentissage autour des instruments, même quand ceux-ci recouvrent mal la réalité de l'activité.

### **Concevoir des indicateurs de l'activité**

La particularité de l'organisation est que les activités sont réparties entre différentes compétences, métiers, spécialités... Chacune a ses propres indicateurs. Ces indicateurs sont des déclinaisons locales d'objectifs globaux, mais cette déclinaison suppose une vraie traduction, un vrai déplacement. Le discours économique ambiant insiste sur le fait que toute activité économique a d'abord pour objectif de faire du profit... Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement dans chaque domaine d'activité de l'entreprise ? Comme nous l'avons vu dans le cours sur la décision dans les organisations, l'entreprise est fragmentée, morcelée. Les objectifs locaux peuvent donc être contradictoires les uns avec les autres : productivité horaire, quantité de stockage, la qualité des produits... La recherche des optimums locaux ne conduit pas nécessairement à un optimum global.

La définition des indicateurs comprend de forts enjeux dans l'organisation car chaque indicateur peut être associé à un groupe professionnel, une compétence qui l'alimente. Le responsable qualité calcule la « non-qualité » pour mieux la réduire, le responsable de production défend la « productivité », le responsable de stock, la réduction des stocks...

Nous rêvons tous d'une sorte de calcul économique global, donnant à chaque élément un coût ou une valeur et permettant une comparaison, mais ce rêve n'est pas accessible, on ne peut se contenter que d'approximation. Les entreprises qui pratiquent un calcul de rentabilité systématique de leurs investissements ou changement organisationnel, manipulent des données qui sont rarement questionnées.

Prenons un exemple de règle d'imputation des coûts utilisés dans une usine de montage. Le fondement du calcul est le coût du travail ouvrier, mesuré en euros/heure de travail. Pour obtenir la valeur de ce travail ouvrier, on prend en compte le coût salarial de l'ouvrier, le coût de l'encadrement, l'occupation des locaux, et des activités supports à la production (ingénieurs et techniciens qui prennent en charge les améliorations).

Ce mode de calcul peut avoir des effets pervers dans le cas d'une modification de procédé conduite dans l'objectif de réduire le temps de montage : en effet, ces modifications demandent essentiellement des moyens en support de production. D'après l'indicateur utilisé, une telle action peut être très profitable : on réduit le temps de travail ouvrier qui a une valeur élevée puisqu'on lui impute un certain nombre de dépenses de l'usine... Alors qu'en réalité, on ne réduit que le temps de travail ouvrier, mais on augmente les activités de support ! L'effet pervers, à terme, est de réduire le travail ouvrier et d'augmenter le support sans obtenir de gain économique alors que l'indicateur comptable identifie une amélioration : et ce mécanisme s'aggrave au fur et à mesure que la part stricte du salaire ouvrier diminue dans l'ensemble des coûts imputés au travail ouvrier.

Face à des données approximatives, la tentation est grande de négliger les incertitudes et leurs effets sur la validité du calcul. Quand des données sont incertaines, il est judicieux de calculer l'impact des incertitudes sur les données finales. J'ai souvent été surpris par une pratique d'approximation qui consiste à comparer une performance actuelle mesurée directement avec une performance calculée sur la base d'une simulation de l'organisation cible. Ce calcul approximatif est souvent utilisé dans le cas de projets de réorganisation des flux dans un atelier. Bien souvent, les gains sont très importants, et ces gains justifient le projet de réorganisation. Mais ces écarts peuvent provenir du décalage entre le modèle et le réel, et non de la différence entre l'organisation actuelle et l'organisation cible. Il paraîtrait plus raisonnable de comparer des performances calculées sur les mêmes bases à partir des simulations, de l'organisation actuelle et de l'organisation future.

La définition de bons indicateurs est semée d'embûches. Les économistes, dans le cadre de la théorie du principal-agent, proposent tout un ensemble de repères pour définir de bons indicateurs malgré les divers aléas qui affectent une activité. Quand le résultat attendu est affecté par un aléa externe (non maîtrisable) et/ou un aléa moral (propre à l'individu), il faut adapter les indicateurs pour séparer les causalités de la performance finale. Par exemple, un

indicateur pour un acheteur de matières premières n'est pas le prix qu'il a obtenu (par rapport au budget ou à l'année précédente), mais s'il a réussi à acheter mieux que des valeurs de références utilisées sur le marché de ces matières premières.

La difficulté est plus importante encore quand l'organisation est soumise à différentes finalités qui peuvent entrer en contradiction les uns les autres, ce qui est souvent le cas des activités des organisations publiques. Un bon exemple est le délai de la décision de justice : raccourcir ce délai est un objectif aujourd'hui, car on constate qu'une décision plus rapide est souvent source d'une plus grande équité, d'un respect des victimes, et renforce la crédibilité de la justice aux yeux des délinquants... Néanmoins le risque est celui d'une justice « expéditive » où le droit des accusés serait maltraité.

### **Les instruments comme schéma d'interprétation**

Dans le premier chapitre sur la décision, nous avons expliqué que notre rapport à notre environnement passait par notre perception et par les schémas d'interprétation hérités de notre expérience et de nos croyances. Daft et Weick (1984) montrent que ce phénomène peut aisément être transposé aux organisations : celles-ci n'approchent et ne comprennent leur environnement que par l'intermédiaire des acteurs, des règles et des dispositifs de gestion qui assurent la médiation avec cet environnement.

Ainsi, pour un manager, les instruments de gestion assurent en grande partie le travail de mise à disposition d'information sur le monde réel, et donc contribuent à son interprétation. Pour le manager, l'accès à la réalité de l'environnement ou de son organisation interne est impossible sans instruments de gestion, ceux-ci participent de la « construction sociale de la réalité », ils offrent un cadre de perception, ils participent à nos interprétations. Les instruments de gestion agrègent les données dans quelques indicateurs économiques, techniques, comptables. Les raisonnements des dirigeants sont donc très dépendants des outils à leur disposition. Ainsi, on peut dire que les instruments de gestion inscrivent matériellement des schémas d'interprétation : les schémas d'interprétation ne sont pas simplement localisés dans notre cerveau, ils sont aussi inscrits dans nos outils. Notre cognition est « distribuée » dans nos outils de gestion.

C'est aussi la thèse défendue par Michel Berry (1983) dans son ouvrage sur les instruments de gestion : ces derniers jouent le rôle d' « abrégé du réel », ils véhiculent une vision simplifiée du réel, une vision comptable... Ils jouent aussi un rôle d'« abrégé du vrai » car ils sont porteurs d'une définition de la performance. Ils offrent un cadre d'évaluation des actions et des comportements, ils véhiculent des valeurs, des comportements implicites. Dans certains cas, leur force normative est bien supérieure aux règles formelles et informelles.

De la même façon que nous oublions que nous ne comprenons le monde qu'au travers des schémas d'interprétation construits, que nous ne sommes pas conscients des biais de nos raisonnements, nous faisons une confiance excessive aux instruments, à la réalité qu'ils nous donnent à voir et aux orientations qu'ils induisent. Chaque instrument constitue une « boîte

noire »: il prend son autonomie par rapport à sa construction, il s'impose de lui-même, on oublie son histoire, ses implicites et ses précautions d'usage.

Ce risque a largement été reconnu par des chercheurs en gestion : par exemple, continuer à calculer seulement les coûts directs quand les coûts indirects deviennent supérieurs aux coûts directs. Ou bien, se focaliser sur la productivité au détriment d'autres dimensions comme la qualité, les stocks, le service...

Dans son travail de thèse sur l'organisation de plans sociaux, Rachel Beaujolin (1998) explicite le rôle des instruments de gestion dans la fabrication de la notion de « sureffectif », autrement dit les ressources humaines « inutiles ». Elle donne l'exemple suivant : dans une entreprise dont la situation financière est difficile, un nouveau dirigeant compare la performance de différents sites industriels et s'interroge sur les sites qui peuvent avoir un sureffectif. Il constate qu'un site a un ratio Main d'œuvre sur Chiffre d'Affaire très supérieur aux autres. Il va en déduire qu'il y a probablement un sureffectif. Ce raisonnement semble tout-à-fait logique. Pourtant, dans son utilisation de ce ratio, le dirigeant fait une hypothèse implicite : que les sites aient tous la même activité, les mêmes produits, les mêmes machines. Or, dans ce cas, la part de la main d'œuvre était plus importante dans cette usine du fait d'une production très diversifiée : autrement dit, il n'y avait pas de sureffectif, mais une plus grande valeur ajoutée humaine. Les instruments n'étaient pas capables de le montrer.

Ainsi, dès la fabrication des indicateurs, les biais sont multiples. Ils sont inévitables : impossible de construire des indicateurs parfaitement objectifs, tout indicateur est forcément lié à des hypothèses. Plutôt que de les négliger définitivement, il faut y apporter un certain soin, tout en reconnaissant les limites. Il convient de rester vigilant quant aux simplifications introduites par les instruments. Il faut traquer les hypothèses implicites, les fausses évidences.

## Instruments de gestion et culture managériale

Si des croyances sont partagées de façon persistante et homogène par les membres de l'organisation, si elles sont largement inscrites dans les outils de gestion, alors on peut parler de « paradigme » (Kuhn 1970) : un paradigme est un ensemble d'idées présupposées et partagées au sein d'une organisation. Le paradigme se retrouve aussi dans les structures, les routines, la distribution du pouvoir, et il est renforcé par celles-ci.

La notion de **paradigme** a été utilisée par Kuhn pour désigner les paradigmes scientifiques qui se sont succédés dans l'histoire des sciences. L'idée de cohérence est essentielle : le paradigme newtonien associe aux lois gravitationnelles une meilleure connaissance du mouvement des planètes et des outils mathématiques de calcul. De nouveaux signaux perçus, incohérents avec les lois scientifiques disponibles, peuvent conduire à une remise en cause d'un paradigme. Bien entendu, comme le scientifique n'est pas capable de donner du sens à ce qu'il mesure, il est tenté de considérer que ses observations sont des erreurs de mesure. Mais les observations contradictoires s'accumulent jusqu'au moment où un nouveau système d'interprétation permet de les expliquer. On retrouve le même processus de renforcement de

paradigme dans l'organisation : les signaux extérieurs sont d'abord interprétés dans le cadre des paradigmes existants.

Des schémas d'interprétation sont solidement inscrits dans des dispositifs matériels, des règles de calcul, des catégories langagières, largement partagées par les acteurs d'un même domaine d'activité. Prenons l'exemple de la bulle financière autour d'internet. Elle a été alimentée par le fait que l'on a considéré les sites de vente en ligne comme des activités nouvelles permettant des gains de productivité et donc potentiellement sources de rente économique importante, bien au-delà des niveaux d'investissement. Cette attente était fondée théoriquement par des modèles économiques. Ces entreprises appartenaient à ce que l'on appelait la « Nouvelle Economie ». Cela explique les valorisations boursières d'entreprises comme Amazon. Le fait qu'Amazon perde de l'argent était considéré comme normal parce que le schéma d'interprétation était callé sur les raisonnements de la Nouvelle Economie. A partir du moment où Amazon a été considéré comme une entreprise de vente par correspondance, les pertes devenaient un signe de performance économique insuffisante. Les analystes financiers ont donc joué un rôle important dans la fabrication des cadres de pensée permettant d'évaluer la situation de cette entreprise : ces cadres de pensées sont des hypothèses (non questionnées) qui permettent le calcul économique (Beunza et Garud 2007).

Les instruments de gestion stabilisent les rôles dans les organisations. En effet L. Thévenot (1986) explique que les instruments de gestion sont des « *investissements de formes* » : ils mettent en forme, fixent le social, les relations, agencent les actions et les connaissances. Cette structuration du social ne relève pas uniquement des contraintes directement introduites par l'instrument, mais de la recomposition des relations d'interdépendances tant des acteurs vis-à-vis des instruments que des acteurs entre eux. L'instrument est une traduction technique du souci de répartition des responsabilités. Il est bien construction collective, révélatrice des compromis entre les fonctions concernées.

Philippe Lorino (2003) propose une illustration de cette thèse en présentant l'histoire du contrôle de gestion chez Bull. C'est en mobilisant cette théorie qu'il explique les difficultés rencontrées par Bull à adapter ses pratiques de contrôle de gestion à l'évolution du contexte économique de son activité.

Dans les années 90, la microinformatique personnelle est face à un environnement concurrentiel nouveau : il y a un développement de la grande distribution, de la standardisation des produits, un développement du service. Le microprocesseur intègre de plus en plus de fonctions. En conséquence, le montage des ordinateurs n'est plus au cœur de la chaîne de valeur ajoutée (VA). Il y a une chute de la VA industrielle. Ce qui fait la VA c'est l'efficacité de la chaîne logistique, l'offre de service... Or les schémas d'interprétation des dirigeants sont encore fondés sur le modèle taylorien de la performance et de la VA.

Par exemple, le reporting est réalisé par type de matériel vendu. La vente des logiciels est rapportée aux machines vendues et ne fait pas l'objet d'un reporting séparé. En fait, les commerciaux qui vendent les machines (à un prix élevé par rapport au marché) s'appuient sur les offres de logiciel (qui sont bradés). La performance interne en matière de production reste

complètement décalée par rapport à ses concurrents. Les activités de logiciels, alors particulièrement performantes, ne sont pas soutenues. P. Lorino a donc proposé de créer des lignes de produit logiciel pour séparer le calcul de la rentabilité, hardware d'un côté et logiciel de l'autre.

Dans la même période, le rythme d'obsolescence des ordinateurs s'est accéléré. Le matériel connaissait une érosion des prix permanente. Il fallait donc réduire au maximum les stocks et optimiser la chaîne logistique. Or la comptabilité analytique mesurait la performance des ateliers sur la base de la productivité horaire. Autrement dit, même quand il y a déjà trop de stock en aval, il fallait continuer à produire, pour maintenir le niveau.

Lorino a proposé de remplacer le contrôle de la productivité par le contrôle des stocks et des délais. Il a mis en place une valorisation des stocks d'encours au prix du marché. Cela a été refusé sous prétexte que l'abandon du contrôle de la productivité est impensable. L'entreprise a mis en place un juste-à-temps, mais les contrôleurs de gestion ont continué à utiliser le ratio coûts indirects sur coûts directs, ce qui était contradictoire avec l'effort du développement du juste-à-temps,

Bull avait conservé un schéma d'interprétation de la performance implicite : celui de la chaîne de valeur industrielle qui suit le flux matière, approvisionnement, production, vente. Ses dirigeants étaient incapables de penser que la valeur n'est plus dans cette chaîne mais dans la chaîne logistique et le service. Les instruments de gestion de la productivité étaient au cœur de ce « lock-in organisationnel ».

### **Comment les individus réagissent-ils à la mesure de leur activité**

Les approches économiques, en termes de « principal-agent » encouragent le couplage entre indicateurs de performance et incitations. Or, de nombreux travaux de sociologues invitent à la plus grande vigilance par rapport à ce raisonnement. L'introduction d'une incitation économique n'est pas anodine. Celle-ci perturbe un équilibre construit avec des normes, des règles, des échanges informels et que cela entraîne des effets non souhaités problématiques.

Dès lors que l'on associe des enjeux financiers à des indicateurs, on peut s'attendre à ce que les comportements s'adaptent en fonction de ces indicateurs : mais cette adaptation ne va pas forcément dans le sens souhaité.

Si l'individu anticipe par exemple, qu'il ne parviendra pas à atteindre l'indicateur, il peut construire des stratégies de contournement. On peut évoquer l'effet « thermomètre » : qui n'a pas, petit, simulé une fièvre et n'est pas allé vite passer le thermomètre sous l'eau chaude pour augmenter la valeur de la température. C'est la même chose avec les indicateurs : on triche sur l'indicateur, on joue sur la déclaration. Plus préoccupant encore, les individus se positionnent sur des activités mieux valorisées et négligent les autres tâches pourtant nécessaires à l'entreprise, en particulier tout ce qui relève de la coopération avec les autres services. Enfin, on se positionne sur les tâches plus intéressantes quantitatives, on abandonne les tâches qualitatives.



Un exemple qui a été vérifié empiriquement est la stratégie de soin des cliniques. Les cliniques multiplient les césariennes, mieux valorisées financièrement qu'un accouchement normal.

Les instruments de gestion sont une des médiations essentielles par lesquelles les membres d'une organisation rendent compte de leur action, mais elle n'est pas la seule. Le « rendre compte », ou « accountability » (Roberts 1991) est ce qu'un individu donne à voir de son action aux autres membres de l'organisation. Ce « rendre compte » lui échappe en partie, par exemple, quand un système d'information ou un système comptable trace les actions et sa performance. Mais il s'exerce aussi de façon volontariste quand l'individu est invité à mettre en valeur sa performance ou à se justifier.

C'est pourquoi les instruments de gestion peuvent faire l'objet d'un fort investissement individuel et subjectif. Ils sont un moyen pour revendiquer une performance personnelle, pour défendre son rôle, construire son identité professionnelle. Le rapport des individus aux indicateurs de leur activité n'est pas seulement un rapport de soumission, une abdication de leur liberté individuelle, c'est aussi un processus d'identification.

Valérie Boussard (2001) propose la notion d'indicateurs « prégnants » pour désigner les situations où des indicateurs deviennent des ressources identitaires et stratégiques pour les acteurs. En effet, elle constate que les équipes focalisent leur attention sur les indicateurs qui font sens pour elles, dont elles pensent qu'ils représentent le mieux leur activité. La maîtrise de ses indicateurs de performance est un moyen pour un acteur de définir son rôle dans l'organisation et de le valoriser. La diffusion d'un indicateur dans le reste de l'organisation est un moyen de renforcer son rôle.

Valérie Boussard observe ce mécanisme au sein des Caisses d'Allocation Familiales. Des entretiens avec les membres des différents services de la CAF montrent que, parmi un grand nombre d'indicateurs officiels, un seul est cité de façon spontanée : le « stock-retard ». Cet indicateur concerne initialement les « liquidateurs » (back-office chargé de traiter les dossiers). Il est devenu le principal indicateur d'évaluation de l'activité, justifié par le discours suivant : le délai de paiement des prestations est essentiel pour les usagers. L'adoption de cet indicateur par tous renforce la position des « liquidateurs ». Pourtant, les enquêtes auprès des usagers montrent des attentes toutes autres : qualité d'accueil et disponibilité au guichet, aide dans la constitution des dossiers...

### **Rendre compte de son action quand sa mesure n'est pas possible**

Cependant, quand il existe de fortes incertitudes sur l'activité, que l'individu n'en a plus complètement la maîtrise, rendre compte de son activité devient beaucoup plus problématique. Prenons l'exemple d'un responsable commercial dans un contexte de crise économique : il sait que son activité va être fortement affectée par la crise, mais il ne sait pas comment... On peut aussi prendre pour exemple un chef de projet qui est confronté à une grosse incertitude technique. L'un et l'autre se sont engagés sur des résultats, ils doivent

rendre compte de leur résultat. Mais ils savent que ces résultats ne dépendront pas d'eux mais d'un contexte, ou de choix technique qui ont été faits avant eux.

Comment rendre compte de son action dans ce cas ? Ces cadres peuvent parfois s'accommoder d'un mandat confus et ambigu, autorisant une trop grande souplesse d'interprétation en situation et une diversité de justifications a posteriori. Mais cette souplesse présente aussi des risques, en particulier quand les enjeux financiers sont significatifs. Dans le travail d'accountability, ces cadres doivent parvenir à faire reconnaître par les dirigeants ces incertitudes majeurs et la façon dont elles peuvent impacter le projet : c'est la seule façon de ne pas se retrouver trop directement engagé et devoir assumer des résultats auxquels ils ne peuvent rien. La reconnaissance de ces incertitudes par les dirigeants et les dirigés peut les conduire à abandonner les exigences de résultat comme principal support de l'accountability et de passer, par exemple, à des exigences de moyens, ou à des exigences de résultats qui prennent en compte les événements qui peuvent survenir. C'est le cas par exemple de nombreux projets de recherche et développement ou d'innovation : il est impossible pour un chef de projet de s'engager sur la réussite commerciale du produit, mais il sera attendu de lui qu'il produise les éléments de connaissance les plus pertinentes et précises sur la faisabilité technique et commerciale du produit.

Les dirigeants et les cadres peuvent ainsi chercher à renoncer à une exigence de rendre-compte individuel formalisée. John Roberts (1991) évoque la possibilité d'une socialisation de l'accountability : le cadre n'est plus tenu de rendre compte de son action comme d'un acteur isolé et seul responsable de son action. Sa responsabilité devient « socialisée », autrement dit explicitement partagée avec ses managers régulièrement impliqués dans le suivi de son activité et dans les décisions. Le cadre ne peut plus être tenu responsable des résultats. Les incertitudes du projet et les interdépendances entre le projet et le reste de l'organisation sont pleinement reconnues, et la responsabilité redevient collective.

La diversité des pratiques d'accountability s'explique en partie par une dimension culturelle. Par exemple, il a été montré que les grands groupes internationaux de culture anglo-saxonne favorisent une forte responsabilisation par les résultats, au point de reporter sur les cadres une part des risques et des incertitudes des projets.

On observe aussi que ces pratiques d'accountability peuvent évoluer au sein d'une même organisation par une dynamique d'apprentissage, une prise de conscience progressive des incertitudes par les cadres et les dirigeants, au fur et à mesure des événements et de leur interprétation. Dès lors qu'ils prennent conscience des incertitudes irréductibles et des interdépendances entre décisions, ils privilégient une accountability « socialisée » plutôt qu'une accountability individuelle et formelle. Nous avons montré ce mécanisme dans le cas des acheteurs d'énergie confrontés aux aléas et aux incertitudes dans le fonctionnement des marchés du gaz et de l'électricité (Reverdy 2011). En effet, cette activité nouvelle (développée avec l'ouverture des marchés à la concurrence) présente toutes les caractéristiques d'une situation qui exacerbe les contradictions d'un contrôle par les indicateurs de gestion. D'un côté, l'évolution rapide des prix de marché et des offres, ainsi

que les situations de négociation, plaident pour une plus grande autonomie décisionnelle. De l'autre côté, l'existence de fortes incertitudes associées aux réorganisations en cours des marchés libéralisés, les effets significatifs sur la profitabilité de leur entreprise, plaident plutôt pour une socialisation de la décision auprès des dirigeants et autres acteurs concernés.

Toujours dans ce cas que nous avons étudié, la diversité des pratiques d'accountability s'explique en partie par une dimension culturelle (grands groupes internationaux versus entreprise française), par les influences extérieures (consultants, traders) ou par la culture professionnelle des acheteurs. Mais elle s'explique aussi par une dynamique d'apprentissage, une prise de conscience progressive des incertitudes du marché par les individus concernés, au fur et à mesure des événements et de leur interprétation. Confrontés à plusieurs reprises à des changements profonds de la structure du marché, certains dirigeants avaient fini par renoncer à confier aux acheteurs un important mandat décisionnel (le fait de pouvoir prendre la décision seul) et attendaient au contraire qu'ils deviennent des facilitateurs du processus décisionnel, qu'ils participent à l'explicitation des incertitudes et des contradictions auprès des dirigeants.

Dès lors que les acheteurs et dirigeant ont pris conscience des incertitudes irréductibles et des interdépendances entre décisions d'achat et d'autres enjeux organisationnels, ils privilégient une accountability « socialisée » (Roberts, 1991) plutôt qu'une accountability individuelle et formelle. Les acheteurs renoncent aussi au mandat décisionnel (le fait de pouvoir prendre la décision seul) et développent un rôle de facilitateur du processus décisionnel : ils investissent alors dans l'explicitation des incertitudes et des contradictions auprès des dirigeants. Enfin, nous montrons que la proximité entre acheteur et dirigeant facilite grandement cette forme de socialisation de la décision et de son accountability.

### **Instrumentation de gestion et apprentissage**

Dans l'ensemble de ses travaux de recherche, Jean-Claude Moisdon (1997), professeur en gestion à l'Ecole des Mines de Paris, n'a cessé de défendre une vision à la fois optimiste et réaliste des instruments de gestion. Son projet a été de montrer que les instruments de gestion n'avaient pas pour seule vocation le contrôle des individus, leur conformation aux objectifs des dirigeants. Ils ont aussi un rôle de production de connaissance, ils sont des ressources pour des démarches d'amélioration, d'optimisation, d'anticipation. Il faut aussi les penser comme des supports de médiation entre membres des organisations.

Dans une recherche sur les pratiques de management de l'environnement, nous avons constaté par exemple que des outils de calcul des risques environnementaux permettaient d'organiser un débat, dans l'usine, sur les risques prioritaires à traiter.

Un outil de reporting est aussi un moyen, pour un responsable d'équipe, d'échanger avec ses supérieurs hiérarchiques sur les conditions de son activité... Pour que s'engage un vrai dialogue autour des indicateurs, plusieurs conditions sont nécessaires : il est important d'assumer l'incomplétude et l'arbitraire des outils. Ils n'évaluent pas tout, ils négligent la diversité des formes de performance... Il est bon de s'appuyer sur une certaine pluralité des

outils (des indicateurs de performance, de qualité, de satisfaction...). C'est aussi une façon de reconnaître que peuvent exister une pluralité des définitions de l'efficacité.

Un outil est aussi un bon moyen de prendre conscience des cloisonnements organisationnels et de la dispersion des savoirs. Prenons l'exemple du calcul des risques environnementaux : pour établir ce risque, il faut réunir une connaissance des probabilités de défaillance des équipements, une connaissance des quantités de produits rejetés en cas de défaillance, des modes d'impact de ces produits... Autant de connaissances dispersées auprès des techniciens des ateliers, du bureau d'étude, du service environnement. Autour de ce calcul des risques, ce sont de nombreuses personnes qui ont été mobilisées, qui ont appris les unes des autres... Un instrument de gestion peut donc être un moyen de fédérer autour d'une préoccupation nouvelle.

Jean-Claude Moisdon a particulièrement étudié les outils de gestion utilisés pour piloter les activités hospitalières. Pour les médecins, les efforts de rationalisation gestionnaire sont généralement très mal vécus : ils apparaissent comme arbitraires, contraires à leur déontologie... Jean-Claude Moisdon explique comment de nouveaux outils permettant de comptabiliser les activités ont fait leur place dans les négociations entre gestionnaires et médecins. Ces outils, bien que imparfaits, permettent à ces deux professions d'apprendre à dialoguer l'une avec l'autre autour de l'activité et de son coût. Plus proche de l'activité que les négociations traditionnelles des budgets et des ressources humaines, ces outils ont aussi permis une allocation moins inégale des ressources que la définition des budgets sur la base d'un « nombre de lits occupés ». Cette demi-réussite tient beaucoup aux « apprentissages croisés », chacun essayant de comprendre la logique de l'autre, aux efforts de traduction et d'adaptation.

## Conclusion

Si l'autorité, légitimée par les « institutions », tient une place essentielle dans l'exercice du contrôle dans l'organisation, les travaux en psychologie sociale ont depuis longtemps mis en valeur les avantages de la participation et de l'engagement volontaire des individus. L'injonction à l'initiative a pris une telle place qu'elle est devenu aujourd'hui le principal mode d'exercice de l'autorité.

Les pratiques managériales s'appuient donc sur différentes stratégies pour mobiliser les subordonnés : délégation, participation... Les conditions organisationnelles de ces pratiques managériales méritent d'être examinées de plus près : qui sont les managers ? De quelle légitimité disposent-ils ? Comment interagissent-ils avec les subordonnés ? Mais aussi, comment les postes de travail sont-ils définis, comment l'activité est-elle reconnue ?

Nous avons relaté diverses expériences de management participatif, en insistant, in fine, sur le management par les compétences, qui se présente comme un outil de management opérationnel assez complet d'organisation du travail et de reconnaissance des compétences et des contributions. Quant aux instruments de gestion, nous avons beaucoup évoqué leurs limites : ils véhiculent des définitions incomplètes de la performance, ils reportent les contradictions sur les acteurs opérationnels, de fait, ils entretiennent des stratégies de

contournement et de manipulation, et parfois, comme dans le cas de Bull, ils entretiennent des cultures organisationnelles inadaptées. Néanmoins, ces limites ne sont pas inéluctables, dès lors que l'on relativise leur capacité à décrire le réel, que l'on explicite leurs limites et leurs significations, et que l'on développe un espace de dialogue autour de nouveaux outils. Ainsi, il ne faut pas penser les instruments de gestion comme une modalité de contrôle et de pilotage alternative aux pratiques de management de proximité, mais comme un des supports d'un management de proximité.

Algan, Y., et P. Cahuc. 2007. « La société de défiance: comment le modèle social français s' autodétruit? » *Opuscles du CEPREMAP*.

Ariely, D., U. Gneezy, G. Loewenstein, et N. Mazar. 2009. « Large stakes and big mistakes ». *Review of Economic Studies* 76 (2): 451–469.

Beaujolin, R. 1998. « Les engrenages de la décision de réduction des effectifs ». *Travail et emploi* (75).

Beauvallet, Maya. 2009. *Les stratégies absurdes, Comment faire pire en croyant faire mieux*. Seuil.

Berne, E. M. 1996. « Games People Play: The basic handbook of transactional analysis. »

Berry, M. 1983. « Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ». <http://hal-polytechnique.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/>.

Beunza, Daniel, et Raghu Garud. 2007. « Calculators, lemmings or frame-makers? The intermediary role of securities analysts ». *Sociological Review* 55 (S2): 13-39.

Boltanski, Luc, et Eve Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Boussard, V. 2001. « Quand les règles s' incarnent L'exemple des indicateurs prégnants ». *Sociologie du travail* 43 (4): 533–551.

Boussard, Valérie. « Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs prégnantsWhen rules take a definite shape: The example of "cogent" indicators ». *Sociologie du travail* 43 (4): 533-551.

Buscatto, Marie. 2002. « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire ». *Revue Française de Sociologie*: 73-98.

Coch, Lester, et John R. P. Jr. French. 1948. « Overcoming resistance to change ». In *Classic readings in organizational behavior*, éd par. J. Steven Ott, 1996:448-463. Belmont: Wadsworth Pub. Co.

Courpasson, David. 2000. « Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies ». *Organization Studies* 21 (1): 141-161.

Daft, Richard L., et Karl E. Weick. 1984. « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems ». *Academy of Management Review* 9 (2): 284.

Deci, E. L., R. Koestner, et R. M. Ryan. 1999. « A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. » *Psychological bulletin* 125 (6): 627.

Detchessahar, M., et L. Honoré. 2002. « «Fonctionnement et performance des équipes autonomes: le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique» ». *Finance Contrôle Stratégie* 5 (1): 43–78.

Joule, R. V., J. L. Beauvois, et F. Lepailleur. 1987. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Presses universitaires de Grenoble..

Kuhn, Thomas S. 1970. « The structure of scientific revolutions ». In , 2d:chp2,3,4,5,ps, 210. Chicago: University of Chicago Press,.

Lorino, P. 2003. «9. A Pragmatic Analysis of the Role of Management Systems in Organizational Learning ». *Knowledge management and organizational competence* 1 (9): 177–210.

Milgram, Stanley. 1965. « Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority ». *Human Relations* 18 (1): 57-76.

Moison, J. C. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Ed. Seli Arslan.

Philippon, Thomas, 2007, le capitalisme d'héritier, la crise française du travail, La république des idées, Seuil

Reverdy, T. 2011. « L'accountability à l'épreuve des incertitudes: le mandat des acheteurs d'énergie ». *Sociologie du travail*.

Roberts, John. 1991. « The possibilities of accountability ». *Accounting, Organizations & Society* 16 (4): 355-368.

Thévenot, L. 1986. « Les investissements de forme ». *Conventions économiques* 29: 21–71.

## Partie 5. Manager la transversalité par les processus

**Aujourd'hui les organisations modernes sont davantage transversales** : on parle de plus en plus de processus ou d'équipe projet, dont la fonction est de décloisonner les « bastions métiers ». Les organisations doivent être de plus en plus « orientées client », chacun doit penser son travail non pas au regard de sa fonction formelle mais des besoins de ses clients internes et des clients de ses clients... La complexité des produits et des procédés, les exigences permanentes d'optimisation et de fiabilisation de la qualité, la diversité des demandes des clients, sont souvent avancées comme arguments en faveur d'une plus grande transversalité dans les organisations. Les efforts d'amélioration de l'organisation se concentrent de plus en plus sur l'amélioration de cette transversalité et de la coordination entre métiers, services, entités multiples. On demande donc aux membres des organisations de penser leur activité au sein des divers processus qui traversent toute l'organisation.

De même, le remplacement du travail prescrit et planifié par l'évaluation permanente des performances donne l'initiative au subordonné, plus libre dans le choix de ses moyens, mais le laisse face à des exigences sans limites. Autrement dit, tant en horizontal qu'en vertical, l'acteur est de moins en moins protégé. Il n'est plus protégé par la procédure, par le règlement, par les instructions de travail... On ne demande plus d'être conforme, mais d'être coopératif et performant. De plus, les exigences horizontales entrent souvent en contradiction avec les exigences verticales, ce qui fragilise d'autant plus les individus. Rien d'étonnant à ceux-ci tentent de développer de nouvelles protections, par des stratégies d'évitement ou par des attitudes qui apparaissent délibérément non coopératives. Les acteurs reconstruisent alors des micro-bureaucraties, des espaces temporairement protégés des contradictions organisationnelles.

Ainsi, ce chapitre propose deux façons de schématiser les relations entre acteurs et les interdépendances : l'analyse de processus et le sociogramme. La première est utilisée dans les démarches qualité alors que la seconde est utilisée dans les interventions sociologiques. Nous présentons les différences entre ces deux outils, les hypothèses implicites associées à ces outils.

Ensuite, nous abordons les enjeux de communication entre groupes professionnels et de coopération dans des dynamiques d'apprentissage. Nous évoquerons les formes d'inhibition et de jugements qui entravent la coordination et la coopération entre différents groupes dans l'entreprise.

Enfin, la troisième partie est consacrée au management par projet. Les techniques « classiques » de management par projet, qui consistent principalement en une planification des tâches, s'appuient sur des hypothèses parfois peu réalistes comme la prévisibilité ou séquentialité des tâches... De nombreux travaux empiriques montrent que la coordination dans les projets s'appuie sur d'autres pratiques complémentaires aux techniques de planification, et davantage compatibles avec la réalité incertaine des projets.

On trouve dans la littérature en management de la qualité et en management des systèmes d'information de très longs développements sur le management des processus. Il ne s'agit pas ici de reprendre tous ces éléments. Il s'agit ici simplement d'examiner comment cette approche est un moyen de développer, dans l'entreprise, une prise de conscience de la dimension transversale de l'activité.

Plusieurs outils sont utilisés dans ces démarches. Nous en retenons deux : la formalisation des relations « clients-fournisseurs » entre les fonctions de l'entreprise, la réalisation des logigrammes.

La formalisation des clients-fournisseurs internes est un bon moyen de mettre à jour les nombreuses interdépendances entre services. Elle est bonne technique d'animation dans une logique de progrès continu : demander à un des membres d'un service qui sont ses clients internes et externes, quels sont leurs attentes, quelle est leur satisfaction... est un moyen de se décentrer d'un rapport immédiat à l'activité et de s'interroger sur ses finalités. S'interroger aussi sur la façon dont son activité impacte ses clients. Il est possible de retourner le même raisonnement vers ses fournisseurs, préciser ce que l'on attend d'eux, s'interroger sur leur capacité à répondre à nos attentes. Il est aussi possible de demander à deux services de formaliser, chacun de leur côté, la relation actuelle, en ces termes, ainsi que la relation souhaitée.

Un deuxième outil permet d'aller plus en détail dans les interdépendances, il s'agit du logigramme. Ce qui prime dans ce type d'analyse, c'est la précision des détails dans les échanges d'information, les dysfonctionnements...

Cette méthode suppose de lister les tâches et les décisions propres à une activité (la gestion des dossiers de malades, la gestion des entrées et sorties de malades dans un service...) et de rechercher les relations d'antériorité (quelle tâche doit être faite avant telle tâche) pour les organiser sous la forme de « logigrammes ».

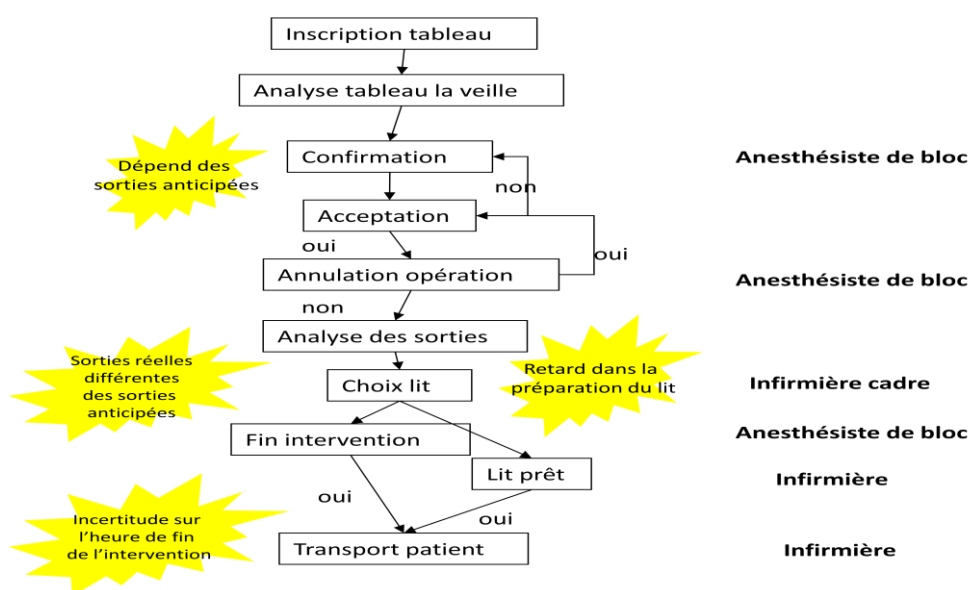
En principe, le modèle suppose que l'on recherche qui assume chaque tâche ou chaque décision. L'usage de cette modélisation en animation de groupe (l'animateur dessine le logigramme avec l'aide du groupe) permet de pointer les problèmes de coordination des tâches, les tâches négligées et les problèmes de disponibilité. L'animateur joue un rôle de « candide » en questionnant systématiquement le groupe sur les zones d'ombre ou les incohérences.

A priori, cette démarche apparaît assez objective et n'introduit pas de biais trop importants dans la représentation d'un ensemble de tâches articulées entre elles. Une analyse attentive montre que ce n'est pas le cas. L'hypothèse de séquentialité des tâches introduit des contraintes fortes dans la représentation des tâches. En effet, du fait de son formalisme analytique et séquentiel, la modélisation des processus véhicule des hypothèses normatives sur ce qu'est une activité bien ordonnée. Ainsi, il faut que l'on attribue à chaque tâche une personne responsable, que l'on s'en tienne aux relations d'antériorité entre tâches. Les interruptions et les adaptations, les courts-circuits nécessaires faute de ressources, le non-



respect d'un ordonnancement de tâches, l'ambiguïté sur les responsabilités, tous ces ajustements courants peuvent se retrouver désignés comme des dysfonctionnements alors qu'ils sont parfois considérés dans l'action comme nécessaires. Il y a un risque que le logigramme soit considéré comme une organisation de travail idéale mais peu réaliste.

L'exemple suivant montre bien l'orientation « normative » d'une représentation sous la forme de logigramme. Il s'agit d'un logigramme dessiné par un groupe de travail d'amélioration de la qualité, dans un service hospitalier de réanimation, à propos de la gestion des entrées de malades dans le service. La discussion permet bien d'établir un enchaînement raisonnable des tâches (qui constitue le logigramme) mais montre que les perturbations de cet enchaînement sont très nombreuses, remettant en question l'hypothèse d'une linéarité des tâches.



La représentation sous forme de logigramme leur est apparue rapidement comme une tâche quasi-impossible s'il s'agit de rendre compte de l'activité. Le modèle ne permet pas de rendre compte des nombreuses causes d'interruptions et de bouclage des processus ni du fait qu'une ressource peut être mobilisée par deux processus en même temps. On rajoute des annotations, on discute autour... La mise en valeur d'un processus central et des perturbations, des aléas, permet de débattre de la façon dont les aléas se propagent, sont pris en charge ou s'amplifient, dans l'enchaînement des activités.

Parfois, si on essaie d'aller jusqu'au bout dans la description des pratiques, la complexité des enchaînements devient très important. Par exemple, un groupe d'un service de radiologie médicale a analysé la gestion du dossier de patient. Lors de la restitution du travail du groupe à l'ensemble du service, l'assistance a été littéralement sidérée par la complexité de la schématisation, le nombre d'alternatives et de circuits possibles. Les membres du service découvraient aussi, à cette occasion, l'absence de lieu précis pour ranger le dossier, déposé parfois sur la machine, parfois sur la table, parfois sur le chariot de l'infirmière.

Ainsi, un logigramme permet à un groupe de construire une représentation commune de l'activité, de sa complexité, des faiblesses dans la distribution des rôles, dans l'articulation des tâches, dans la circulation de l'information... Même s'il s'accompagne toujours d'une représentation idéalisée de l'activité : un bel enchaînement linéaire de décisions et de tâches.

### **Le diagnostic des interdépendances et leur schématisation**

Cette méthode de travail reste profondément inspirée de l'analyse stratégique des acteurs dont elle reprend l'essentiel des hypothèses. Par exemple que les membres des organisations sont des « acteurs » : ils sont capables de définir une stratégie d'action en fonction de leur contexte, de rechercher les moyens qui permettent de répondre aux buts qu'ils se fixent. Ils sont interdépendants : la distribution des ressources dans l'entreprise a pour conséquence que les individus sont dépendants d'autrui pour atteindre leurs objectifs. Enfin, ils sont capables de coopérer mutuellement pour gérer leurs interdépendances : aussi la stratégie de chacun se définit en fonction de sa dépendance aux autres acteurs.

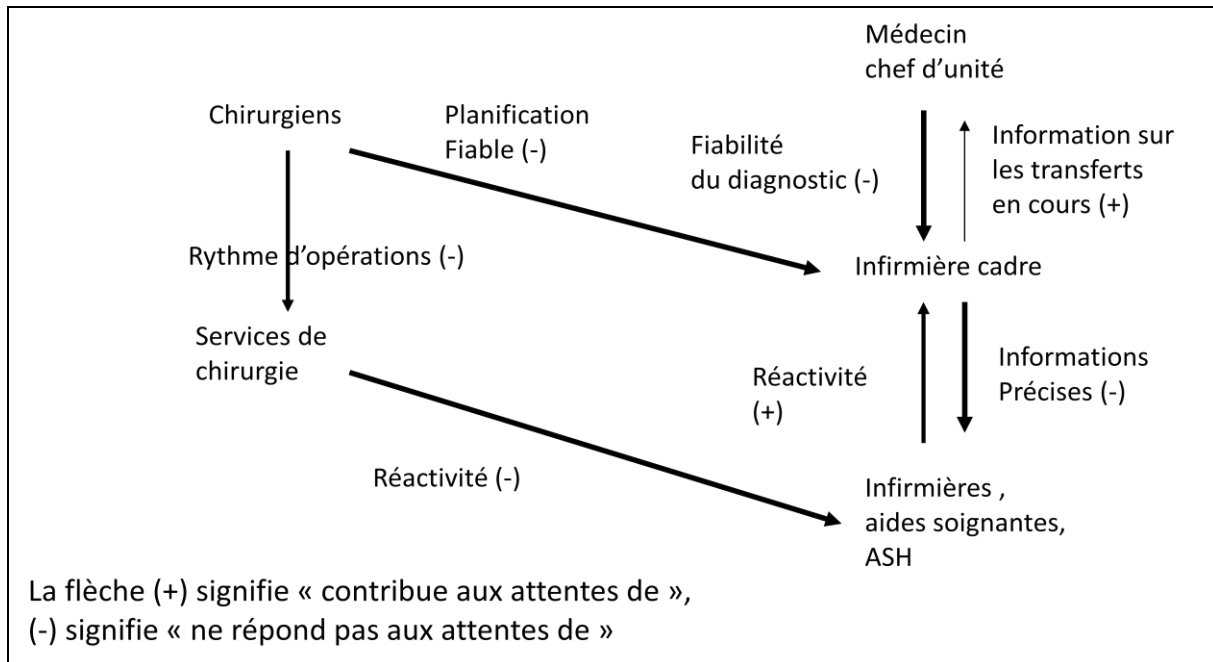
De telles hypothèses fondent une démarche d'intervention, qui a d'ailleurs été formalisée par François Dupuy, consultant et professeur à l'INSEAD en sociologie des organisations. Cette démarche a été employée dans diverses entreprises dans des situations de blocage organisationnel face à des projets de changement, blocage impliquant une forte dégradation des relations sociales. Elle est fondée sur une démarche de connaissance (le sociologue doit partir à l'écoute de l'organisation) et de confiance. Elle fait l'hypothèse que pour faire changer l'organisation, il faut partager la connaissance acquise avec les membres de l'organisation, cette connaissance est nécessaire aux acteurs pour repenser leur comportement.

L'outil central de la démarche est le sociogramme des relations de contribution et de dépendance, que l'on peut combiner avec un travail d'analyse des causes. Mais avant de représenter les interdépendances, la démarche s'appuie sur un travail d'enquête. Celui-ci part généralement de symptômes visibles : des écarts à la règle, une mauvaise performance, des pannes, des grèves... Il s'agit de remonter aux causes organisationnelles. Attention, il ne suffit pas d'écouter le discours des acteurs sur les causes, mais il est utile de reconstituer le fonctionnement réel de l'organisation, et pour cela établir une bonne connaissance des aléas, remonter les chaînes de causalité de ces aléas, repérer les compétences mises en œuvre, des échanges d'information.

La démarche est à la fois analytique et globale. Elle est analytique car elle part des acteurs et repère le jeu des contraintes et des interdépendances qui s'imposent à chacun. Elle cherche à comprendre comment les acteurs s'adaptent à celles-ci... Il s'agit de comprendre les enjeux de chaque acteur en situation : priorités, engagements, perception de ce qui est efficace... Il faut être précis dans le travail de formalisation : sur quels éléments de l'activité portent les relations de dépendance ? En quoi B est dépendant de A, pour quel comportement, quelle ressource de A, pour satisfaire quels objectifs de B ?

Dans la schématisation, on va tenter de représenter ces relations de dépendance. Si on regarde la relation de dépendance de B vis-à-vis de A, on a deux possibilités : soit A contribue

effectivement à la situation de B, répond à ses attentes, soit A ne lui répond pas. Plutôt que de représenter la relation de dépendance, on représentera plutôt les contributions, positives ou non de A aux attentes de B. On indiquera cette contribution par une flèche qui va de B vers A, en précisant la nature de la contribution, marquée d'un (+) quand elle est là, d'un (-) quand il y a dépendance mais celle-ci ne fait pas l'objet d'une coopération positive.



Pourquoi procéder ainsi : parce qu'il est plus naturel de représenter les contributions que les relations de dépendance (qui vont dans le sens inverse). Néanmoins, il ne faut pas oublier la raison pour laquelle nous représentons ces « contributions » : nous représentons seulement les contributions qui font l'objet de relations d'échange entre acteurs, autrement dit, celles qui ne sont pas cadrées ou imposées par l'organisation. En effet, je ne suis dépendant d'autrui et de sa contribution que lorsqu'il a la liberté de répondre ou non à mon attente.

Une fois le schéma réalisé, la démarche d'analyse est aussi globale, il s'agit de repérer les équilibres des relations de dépendance, de repérer les relations de dépendance les plus déséquilibrées, repérer quels sont les acteurs les plus contraints... . Ainsi, dans le travail de représentation et d'analyse, il est important de conduire cet aller-retour entre le niveau des acteurs et le niveau de l'organisation informelle qu'ils construisent ensemble, par leurs efforts de coordination.

L'analyse des interdépendances permet de comprendre des comportements qui sinon seraient peu explicables : en particulier les comportements d'échange social, ou des comportements de non-respect des règles mais qui ont leur logique dans le cadre de relations d'échange, ou enfin l'acceptation des comportements « transgressifs » par les responsables hiérarchiques....

Le sociogramme peut donner lieu à un travail d'interprétation. Il est possible de repérer globalement les acteurs qui entretiennent des relations de coopération intenses, fréquentes, en général autour d'aléas techniques ou organisationnels. C'est le cas ici de l'infirmière cadre et

des infirmières et aides-soignantes. Il est possible de repérer les acteurs qui sont à l'écart de ces échanges, soit parce qu'ils ne sont pas dépendants des autres acteurs, qu'ils sont dans une position dominante, soit au contraire parce qu'ils sont au contraire marginalisés. Par exemple, le chirurgien est dans une position dominante, il fait peser de lourdes incertitudes sur le planning et les tâches, et se préoccupe peu des conséquences sur le reste de l'organisation car qu'il y a pas de relation de dépendance réciproque. Il existe aussi des relations de dépendance asymétriques, par exemple, par rapport au médecin chef d'unité : la fiabilité de son diagnostic de l'état des malades est aussi très importante dans la programmation des départs.

Le sociogramme permet d'identifier les acteurs qui établissent des coopérations positives entre eux (il y a en général des relations de dépendance positives et réciproques), les acteurs qui sont dépendants d'autres acteurs, avec une relation déséquilibrée (en général, avec une dépendance négative), les acteurs dont les autres sont très dépendants et qui échappent aux relations de dépendance...

Il est possible, grâce à ce travail, d'identifier les leviers à partir desquels on peut obtenir des changements de comportements. Une des pistes suggérées par la théorie est de travailler à rééquilibrer les relations de dépendance trop asymétriques. Par exemple, les acteurs les plus dépendants et les plus contraints sont peu satisfaits de leur travail, sont considérés comme peu efficaces, sont amenés parfois à transgresser les règles... Il est essentiel de leur redonner des capacités d'action et desserrer l'étau des contraintes. Inversement, les acteurs les moins dépendants sont souvent des acteurs dominants ayant une forte légitimité, une forte reconnaissance, ils détiennent des zones d'incertitude stratégiques et reconnues comme telles... Il s'agit de rééquilibrer les relations de dépendance entre ces acteurs dominants et les autres acteurs, rendre les premiers dépendants des seconds : soit les dessaisir des tâches stratégiques pour les autres acteurs, soit leur imposer une validation par les autres acteurs...

Cette démarche permet aussi d'identifier les problèmes dont la résolution aura un effet d'entraînement positif et résoudra par ricochet les autres problèmes : c'est pourquoi elle peut être judicieusement complétée par un arbre des causes. On ne peut pas traiter tous les problèmes à la fois, et ce n'est pas parce que le fonctionnement de l'organisation est systémique qu'il faut tout changer d'un coup.

Attention, cette modélisation est plutôt inhabituelle dans les entreprises, elle est donc difficilement communicable telle quelle. Il faut aussi être très vigilant dans le vocabulaire utilisé : même s'il s'agit parfois de rendre compte de comportements a priori non acceptés, il est important de les présenter comme des adaptations rationnelles et pertinentes, pour les acteurs concernés, à leur contexte d'action. Il faut se placer dans une attitude la plus bienveillante possible afin de se concentrer sur les causes organisationnelles et collectives et non les défaillances organisationnelles.

## Les interactions entre acteurs : surmonter les biais d'attribution et engager une démarche d'enquête

Argyris et Schön (1978) s'interrogent sur les situations de conflit entre services d'une même entreprise, conflits qui paralysent la recherche de solutions et l'amélioration de l'organisation. Leur analyse des mécanismes organisationnels les rapprochent de l'analyse stratégique des organisations même s'ils rentrent plus en détail dans la façon dont les interactions entre acteurs entretiennent des cercles vicieux et en particulier les comportements et les attitudes adoptées dans ces interactions dans la gestion de la relation à l'autre et dans la gestion du conflit.

Les auteurs reprennent tout d'abord à leur compte la théorie des attributions issues de la psychologie sociale : les difficultés organisationnelles, liées aux situations de dépendance, sont généralement imputées à autrui (dans les discussions quotidiennes, dans nos représentations) et même aux intentions d'autrui, que l'on imagine volontiers comme égoïstes ou malveillantes. Les causes sont plus rarement imputées au contexte organisationnel, ou même à sa propre action.

Ces attributions systématiques entraînent, en situation de conflit, des attitudes défensives. Pour mettre à jour ces stratégies défensives, les auteurs de cet ouvrage proposent aux cadres qui suivent leurs formations de retranscrire en détail, après chaque discussion difficile (avec un subordonné, avec un autre service...), le contenu de la discussion, et de noter les réflexions et sentiments qui sont passés par la tête au moment de cette discussion.

Les récits recueillis révèlent de nombreux sentiments négatifs vis-à-vis de leurs collègues : « *il me donne du fil à retordre parce qu'il a peur de perdre son pouvoir* », « *il s'imagine qu'il va m'appâter avec ça* ».

Voilà le type d'interaction que cela donne généralement :

*Le PDG : je suis sûr que vous et moi partageons les mêmes objectifs. Nous devons repenser nos derniers prévisionnels de dépense (sous-entendu : j'espère que nous allons collaborer mais j'ai bien peur que cela ne soit pas possible)*

*L'interlocuteur : les derniers prévisionnels ne sont pas les plus fiables*

*Le PDG : je constate que certains coûts peuvent être réduits, mais cela ne résout pas le gros problème que nous avons (sous-entendu : qu'est-ce qu'il a ? il passe à côté de l'essentiel.)*

*L'interlocuteur : les prévisionnels initiaux ont été élaborés par d'autres. Nous ne les avons jamais approuvés.*

*Le PDG : nous allons devoir les utiliser ces prévisionnels. C'est comme ça (sous-entendu : il ne veut pas reconnaître sa responsabilité, il veut rejeter la faute sur moi)*

Ces stratégies défensives, qui encouragent l'inhibition, sont « systémiques » dans le sens où les interlocuteurs perçoivent bien que le dirigeant ne leur dit pas ce qu'il ressent, ils perçoivent le décalage, et adaptent leur comportement en masquant à leur tour leur réelle

opinion. La stratégie défensive classique consiste à placer le débat sur un plan technique seulement alors que la question est managériale.

Ces stratégies défensives sont alimentées par des raisonnements d'attribution : j'attribue des intentions négatives à l'autre, une stratégie, un intérêt personnel, un contrôle de la réunion, intention que l'interlocuteur tente de masquer... que ces intentions soient réelles ou non.

Elles sont alimentées par les routines comportementales acquises au cours de notre expérience, de la façon dont nous avons géré les conflits par le passé, mais aussi des méthodes de management que l'on a apprises : réprimer les sentiments négatifs et réprimer leur expression, être rationnel, concevoir et gérer de façon unilatérale, avoir la propriété et le contrôle de la tâche, se protéger unilatéralement (ignorer les conséquences de son action, les incohérences d'une situation...), protéger les autres unilatéralement pour leur éviter de souffrir (retenir l'information...), ne pas parler des échecs...

Les uns perçoivent les autres comme des personnes au comportement défensif, incohérent, inadapté, craignant de se montrer vulnérable, ayant peur de la coopération, évitant la prise de risque, adoptant seulement un engagement de façade, recherchant le pouvoir...

Tous ces comportements dans l'interaction produisent ce que ces auteurs appellent une boucle d'« inhibition primaire ». Lorsque celles-ci entraînent avec elles un blocage complet de l'organisation, la constitution d'une scission profonde entre groupes d'acteurs, un évitement systématique de toute question conflictuelle, les auteurs parlent de boucle d'« inhibition secondaire ».

Un travail réalisé par des psychologues (MBAYE, KOUABENAN, & SARNIN, 2009) sur les démarches d'analyse des causes d'incident met particulièrement en valeur les mécanismes d'attribution dans l'analyse des incidents. Ils montrent que ces biais d'attribution restent importants malgré une démarche de retour d'expérience en principe orientée vers l'objectivation des événements et des situations.

Voilà comment un technicien évoque les comptes-rendus d'incident formalisés par les ingénieurs : *« Moi, j'aime bien aller voir les rapports d'accidents quand on nous les met sur Lotus [messagerie intranet]. Oui, j'y vais par curiosité, rien que pour voir comment ils [les cadres] ont retourné les choses. Des fois, je te dis, tu vas voir un accident, un accident va se passer devant toi, mais quand tu vas regarder le rapport on dirait que ce n'est pas le même accident. Toi-même tu te mets à douter, à te demander si tu y étais vraiment. En plus, comme ils savent écrire, ils te tournent bien les mots et tout. Ils font tout pour qu'à la fin, ce soit le gars qui prenne tout sur lui. Moi j'ai vu des fois que le gars ce n'est pas sa faute, qu'il y est pour rien et tout, mais dans le rapport c'est tourné d'une façon que tu as l'impression que c'est le gars qui a fait une erreur ou en tout cas c'est à cause de lui qu'il y a eu l'accident. »*

Les auteurs de cette recherche soulignent que l'absence de participation des ouvriers aux pratiques de REX et d'espace de dialogue entre les deux groupes hiérarchiques pose le problème de la qualité des informations qui parviennent aux ouvriers, mais aussi celui de leur compréhension des actions correctives prescrites. Au-delà, l'analyse des entretiens indique

que l'absence d'information sur les causes profondes des accidents, et sur les raisons pour lesquelles les actions correctives sont définies, n'incitent pas les ouvriers à s'impliquer dans les pratiques de REX. Bien au contraire, elle tend à renforcer leur méfiance à l'égard de leur hiérarchie.

Les auteurs de cette recherche ont souhaité voir si le fait que les cadres ou les ouvriers participent à des démarches d'analyse des causes avait une influence sur leur perception de la démarche, mais aussi des incidents. Leur résultat est contre-intuitif : les cadres imputent d'autant plus les causes des accidents à des facteurs internes aux ouvriers, qu'ils ont déjà participé à des séances d'analyse d'accidents. À l'inverse, les ouvriers attribuent d'autant plus les causes des accidents à des facteurs organisationnels qu'ils ont déjà assisté à des «réunions arbre des causes ».

Les auteurs expliquent ce résultat de la façon suivante : les règles de traitement des accidents confient la responsabilité des analyses d'accidents aux supérieurs hiérarchiques directs des victimes (« manager de première ligne »). Aussi, apparaît-il que les « réunions arbre des causes » confrontent les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés hiérarchiques autour d'un accident qui les impliquent directement les uns et les autres. Cette situation éveille les réactions défensives des acteurs du REX. En d'autres termes, il apparaît ici que l'organisation actuelle des « réunions arbre des causes » ravive davantage les réactions défensives des participants qu'elle ne favorise l'apprentissage à partir de l'analyse des accidents. Elles réactivent les boucles d'inhibition.

L'ouvrage de Argyris et Schön donne un autre exemple de boucle secondaire d'inhibition : un projet innovant important porté par une équipe de chercheurs. Les chercheurs avaient peur de ne pas être financés, ils se sont donc engagés sur un planning trop optimiste. Comme il y a eu des retards, et par peur du blâme, ils ont préféré camoufler les retards. Les financiers savaient que les délais étaient intenable, faisaient semblant d'avoir confiance et ont préféré défausser leur responsabilité sur les managers du projet.

Quand des tensions apparaissent, les individus s'imaginent l'un et l'autre face à une seule alternative : soit tu es avec moi, soit contre moi. Cette formulation de la situation, non explicitée mais ressentie fortement de part et d'autre, rend le problème insoluble. Pour éviter d'envenimer le problème, on fait le choix de ne plus en parler. Le conflit ou l'évitement s'installent.

Aussi, parce qu'ils sont paralysés par ces boucles d'inhibition, les managers limitent leur action à des améliorations de détail qui ne remettent pas en question l'ensemble de l'organisation du « système ». Il s'agit alors d'un apprentissage en simple boucle : l'organisation et ses membres sont capables d'une évaluation des dysfonctionnements organisationnels mais cela ne remet pas fondamentalement en question les routines, les comportements et attitudes ne sont pas radicalement transformées. L'apprentissage simple boucle relève de la reproduction des schémas et valeurs. Les positions des acteurs sont verrouillées par des cercles vicieux de méfiance réciproque et de jeux stratégiques.

Pour véritablement changer l'organisation, les membres doivent s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage et de changement qui va au-delà, un apprentissage en double boucle. Pour y parvenir, il y a de nombreuses conditions : chacun prend conscience du caractère relatif de ses valeurs et de son jugement des autres acteurs, chacun prend conscience de ses stratégies défensives ou des comportements qui inhibent les apprentissages. Les uns et les autres tentent d'objectiver la situation : qualification du problème, recherche de données, investigation et recherche de solutions. L'apprentissage à double boucle conduit à un bouleversement des schémas et valeurs. Il est rendu possible par une démarche collective d'« enquête » qui transcende les jeux stratégiques entre acteurs.

Les auteurs proposent une étude de cas d'une entreprise de l'industrie chimique. L'entreprise est placée sur des produits industriels intermédiaires. Pour améliorer sa position concurrentielle, elle met en place un important service de R&D, lequel développe des produits de consommation. Si l'entreprise veut tirer bénéfice de sa recherche, elle doit déplacer l'ensemble de son organisation vers des produits et des marchés qu'elle connaît mal, ce qui conduirait à des remises en question profonde de ses méthodes de travail. Ces demandes de changement se heurtent à une norme très forte, partagée par la production et le service commercial, à savoir un certain degré de prévisibilité.

Le management se retrouve donc face à une situation contradictoire : soit il adopte une logique de croissance, mais il faudra abandonner tout espoir de prévisibilité, soit favoriser la prévisibilité et abandonner les perspectives de croissance. Ces deux principes d'action se retrouvent incompatibles. Un apprentissage en simple boucle conduirait à une impasse. On peut imaginer que, dans l'entreprise, deux camps se constituent, chacun essayant d'avoir le plus de poids en mobilisant des alliés parmi la direction, pour conquérir une position dominante.

Ce conflit peut trouver plusieurs dénouements. Quand il n'y a pas de démarche d'enquête, le processus prend la forme d'une lutte entre les deux camps, c'est la victoire du plus fort, il n'y a pas d'investigation sur les causes du conflit. Il peut aussi prendre la forme de l'évitement : inventer de nouvelles procédures pour ne pas régler le problème, comme réorienter la recherche vers des produits intermédiaires, dont la production et la commercialisation sont maîtrisées. Le compromis suppose déjà un minimum d'apprentissage : il y a une reconnaissance de la contradiction, puis la recherche de compromis comme l'identification d'un segment de marché où il est possible de lancer des produits nouveaux sans trop de risque et la mobilisation d'une partie des équipes de production et des équipes commerciales, les plus intéressées. Une véritable démarche d'enquête suppose de revenir aux raisons de ce conflit : pourquoi la R&D s'est-elle placée sur ces marchés nouveaux pour l'entreprise, pourquoi la production et la commercialisation ont-elles autant besoin de prévisibilité. Quels sont les types de prévisibilité dont on n'a pas vraiment besoin ?

Ainsi, la méthode de diagnostic préconisée est très proche de l'analyse stratégique des organisations. Elle tente de débusquer les causalités systémiques qui entravent toute forme d'apprentissage organisationnel. Elle propose aux acteurs de se positionner les uns par rapport



aux autres dans des relations de dépendance et d'échange. Mais à la différence de l'ASO, les auteurs insistent sur les attitudes défensives adoptées dans les situations de confrontation. Ils mettent en valeur la place importante que prennent la méfiance et les jugements de valeur négatifs dans le conflit et dans l'évitement. Ils insistent sur la recherche d'objectifs communs et n'insistent pas autant que l'analyse stratégique sur l'existence de conflits dans les objectifs poursuivis.

Comment sortir des cercles vicieux d'attribution, de dégradation de la confiance ? Argyris et Schön préconisent les attitudes suivantes :

1. remettre en question vos propres attributions et celles des autres. Encourager cette remise en question par les autres.
2. engager l'enquête, exiger des exemples précis, des faits, d'arguments vérifiables
3. reprendre les raisonnements des acteurs, recherchez les inconsistances,
4. abandon du contrôle du débat au profit d'un contrôle par le groupe

Ils avancent que le management doit faire preuve d'une plus grande pédagogie et d'une plus grande honnêteté sur ses interrogations et ses intentions. Plutôt que de dire : « *nous encourageons la prise de risque et l'innovation. Naturellement, vous devez éviter les complications* », le manager peut dire, s'il est fortement contraint : « *je vais vous communiquer un message qui est contradictoire : se montrer créatif d'une part, et prudent d'autre part. La raison pour laquelle je donne ce message est ...* » et il peut partager ses préoccupations avec son interlocuteur.

Si on reprend l'exemple évoqué plus haut, des retours d'expérience réalisés suite aux dysfonctionnements, il est possible d'obtenir des dynamiques proches de l'apprentissage à double boucle, par exemple, si l'on fait réaliser les analyses d'accidents par des acteurs d'horizons socioprofessionnels et hiérarchiques différents et pas forcément directement impliqués dans l'accident à analyser. Un travail collectif et approfondi d'exploration des causes de l'incident, en particulier quand plusieurs services sont impliqués (et non seulement des opérateurs), peut aussi aider à lever les attributions initiales.

Ainsi, pour conclure cette partie sur les processus et les relations de dépendance, nous retenons que la reconnaissance des dépendances est la première pierre de la recherche de relations plus coopératives. Il est possible de jouer sur les interdépendances afin de les rendre plus équilibrées ce qui entraîne généralement un effort de coopération.

Argyris et Schön nous rappellent néanmoins qu'il existe de nombreux freins à la coopération, en particulier quand des jugements d'attribution se sont stabilisés... Un regard extérieur peut être utile pour objectiver les situations, mais la démarche doit rester une démarche collective, qui associe des individus prêts à investiguer leur fonctionnement collectif, mais aussi prêts aux remises en question que cela implique.

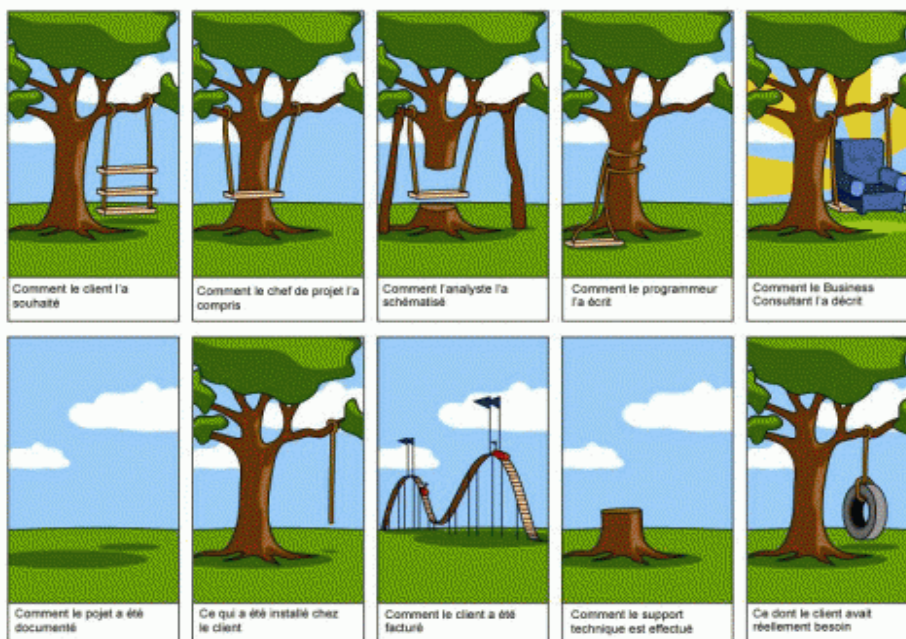
## Partie 6. Manager la transversalité par le projet

Le second volet de ce cours sur la transversalité porte sur le management de projet. Cette forme d'organisation a donné lieu à de nombreux débats sur la façon dont elle pouvait contribuer à développer la transversalité ou au contraire aggraver les cloisonnements. Il convient d'abord de reconnaître que le pilotage de projet « traditionnel », en mode séquentiel, ne facilitait pas les ajustements mutuels. C'est moins le cas avec les formes plus « modernes » de pilotage, en particulier les approches « concourantes ». Même si ces formes d'organisation facilitent beaucoup les ajustements, elles connaissent aussi des cloisonnements, souvent difficiles à déceler.

### La remise en question du management de projet en mode séquentiel

Une des techniques de management les plus utilisées dans les organisations et qui fonctionne de façon transversale à l'organisation est le management par projet. Cette technique vise généralement à réunir des compétences multiples et les associer autour d'une finalité précise, délimitée.

La première difficulté, bien connue, vient du fait que chaque métier intervenant réinterprète les finalités du projet dans son propre univers professionnel. Sa contribution au projet n'est pas cadrée par les exigences et le cahier des charges qu'on lui fixe, mais par sa culture professionnelle. Voilà une bande dessinée qui donne les différentes représentations d'un projet informatique selon sa position dans le projet et sa culture professionnelle : sur-spécification par le client et par le business consultant, mauvaise interprétation par le chef de projet, adaptation incongrue par l'analyste et par le programmeur, absence de documentation et de support technique, réalisation médiocre, facturation excessive...



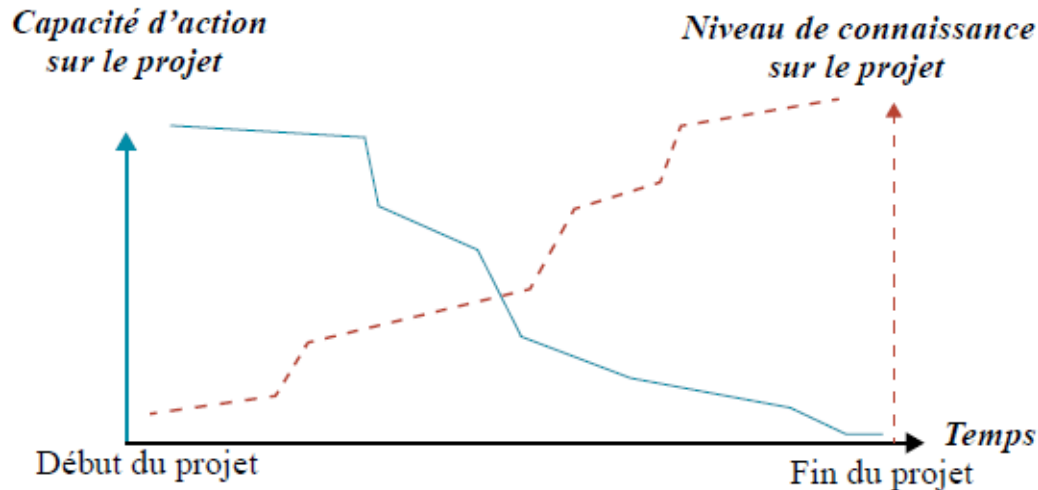
On pourrait croire que la meilleure réponse à ce pilotage désastreux est de renforcer l'usage des instruments classiques du management de projet : le cahier des charges initial, la

décomposition des tâches, la planification, la gestion des risques, l'évaluation des ressources, le lissage des ressources, le suivi des ressources et des coûts, les techniques de suivi du projet, les réunions de coordination... C'est la réponse qui a été généralement apportée en cours de gestion de projet en première année.

Or les techniques de gestion de projet n'ont pas de réponse à toutes les difficultés de la conduite de projet. En effet, ces méthodes s'appuient sur deux hypothèses, qui sont finalement assez peu réalistes dès lors que l'on s'intéresse aux projets réels.

- il est possible de planifier les tâches car l'on a, dès le départ, une connaissance suffisante sur les objectifs et les moyens à prévoir
- il est possible de décomposer l'ensemble des tâches en tâches séquentielles qui s'enchaînent naturellement, chacun utilisant le travail précédent pour avancer à son tour (l'industrialisation vient après la conception...)

En effet, les enquêtes dans les entreprises qui pratiquent la gestion par projet révèlent une réalité plus complexe où ces deux hypothèses ne sont pas vérifiées. En effet, en début de projet, les acteurs travaillent avec une connaissance limitée, qui se résume souvent à l'expérience des projets précédents et aux objectifs généraux fixés par la direction de l'entreprise. Plus les projets sont novateurs, plus le niveau de connaissance au départ est limité. Le niveau de connaissance et de précision s'accroît avec l'avancement dans le projet, au fil des décisions et des épreuves qui permettront de vérifier si les choix sont réalistes.



Prenons un exemple pour comprendre les implications de ce graphique. Une entreprise française veut concevoir une nouvelle table de camping. Au début du projet, les concepteurs imaginent une table qui intègre aussi les chaises lesquelles se déplient en même temps que l'on ouvre la table. Au fur et à mesure de la conception, ils précisent les différentes pièces, les points de rotation, le pliage des bancs... Ils font le choix d'utiliser un matériau plastique, peu cher, facile à industrialiser, léger. Ils dimensionnent les pièces pour qu'elles soient assez solides... Au fur et à mesure qu'ils avancent, ils constatent que les efforts physiques sur l'ensemble seront importants, qu'il y a des risques de se coincer les doigts... De nouvelles connaissances sont produites grâce aux choix de conception précédents. Et ces nouvelles

connaissances conduisent à de nouveaux choix : il faut ajouter des protections, renforcer les pièces fragiles... Maintenant que le projet a avancé, impossible de revenir en arrière, par exemple pour une conception plus simple, avec des chaises indépendantes de la table, par exemple. A la fin du projet, les concepteurs le présentent au marketing : le prix de vente devra être bas car l'ensemble, malgré le design ingénieux, ne donne pas l'impression d'une bonne qualité, il y a trop de pièces fragiles et mal dimensionnées. Il faudra la faire produire dans un pays à bas coût de main d'œuvre car il y a beaucoup d'assemblages. Finalement, les retours de la clientèle sont assez critiques : table trop petite, pliage trop complexe, résistance médiocre... Pendant ce temps-là, une autre entreprise propose un ensemble table et tabourets pliants indépendants. L'ensemble est plus simple, plus solide, plus pratiques et moins couteux.

Les concepteurs, au départ, avaient-ils bien anticipé toutes ces difficultés ? Non, bien sûr. C'est le propre de tout projet qui comprend une part d'innovation. Mais il est possible aussi que la séquentialité de la conception, de l'industrialisation et de la vente ait aussi renforcé l'entreprise dans son choix de départ. Les difficultés apparues plus tard, au moment de l'industrialisation et de la vente, aurait pu être identifiées en amont, au moment de la conception, si des personnes en charge de l'industrialisation ou du marketing avaient été impliquées.

La faible efficacité de la démarche séquentielle est à l'origine des démarches d'ingénierie concourante : il s'agit de produire davantage de connaissances en amont, par exemple sur la faisabilité technique, afin d'éclairer mieux les choix initiaux. Il s'agira d'avoir suffisamment d'éléments, en amont, sur les objectifs du projet et les solutions qui seront mises en œuvre, à chaque niveau, avant de faire les choix décisifs. Cela suppose que plusieurs experts, qui en principe interviennent au cours du projet, soient présents au plus tôt pour contribuer aux décisions importantes, ou bien que les experts puissent intervenir en amont et en aval de la tâche dont ils ont la responsabilité.

Dès lors que l'on veut mieux gérer les incertitudes du début de projet, il faut aussi remettre en question la seconde hypothèse : la séquentialité des tâches. La planification rigoureuse et séquentielle décourage les interventions des experts au fil du projet. Le « comics » suivant met particulièrement en lumière ce type de contradiction : l'expert est sollicité en dehors des tâches prévues, il ne sait pas comment assurer le « reporting » de cette demande « incongrue ».



Dès lors que l'on accorde une place moins déterminante aux techniques classiques de prévision et de coordination des ressources par la planification, la conduite de projet risque d'être dépourvue d'instrument de coordination. Peut-on alors imaginer une forme d'organisation qui favorise les démarches d'exploration et prennent en charge la coordination entre contributeurs ? C'est que nous allons examiner dans la partie suivante.

### Pratiques de pilotage de projet en ingénierie concurrente

L'abandon d'un pilotage hiérarchique et bureaucratique des projets oblige les entreprises à s'interroger sur leur culture et leurs techniques managériales. Les flux transversaux d'information et les interdépendances entre parties de l'organisation deviennent un enjeu critique. La compétence centrale d'une entreprise devient sa capacité d'adaptation et d'apprentissage davantage que la maîtrise de routines spécialisées. Tout plaide pour favoriser la coordination horizontale davantage que la chaîne de commande verticale, la coordination en cours d'action plutôt qu'une planification dirigiste ex-ante.

Ce constat entraîne une nouvelle question de recherche : est-ce que les membres de telles organisations utilisent les mêmes moyens pour se coordonner et pour partager de la connaissance que dans des configurations plus stables et plus hiérarchisées ? Si ce n'est pas le cas, comment les acteurs de l'organisation se coordonnent-ils au travers des frontières internes de l'organisation, dans des conditions de changement émergeant et rapide, où les biens et services sont intangibles et informationnels, où l'autorité est distribuée et le « rendre compte » incertain ?

Powell (1996) et Stark (1999) désignent ces nouvelles organisations comme des « hétéroarchies » : une structure plate, avec un contrôle distribué, des processus de décision décentralisés, des principes d'évaluation multiples et contradictoires. Girard et Stark (2002) relèvent que les hétéroarchies impliquent des relations d'interdépendance avec une

hétérogénéité considérable où les membres de différents métiers ou fonctions s'impliquent collectivement sur des projets à court terme. Ces organisations s'appuient davantage sur les relations horizontales que verticales, avec de multiples centres d'expertise et de responsabilité, travaillent sur la base d'accords stables.

Un article de Peter Galison sur les activités de recherche scientifique dans les sciences physiques apporte un éclairage intéressant sur les pratiques de coopération entre métiers différents dans un projet incertain. Il propose un concept celui de « trading zone » qui désigne les espaces d'interactions entre savoirs. Il propose de localiser ces « trading zone » et d'explicitier leur fonctionnement.

Peter Galison montre d'abord qu'il existe un grand nombre de communautés différentes, ayant chacune leurs propres journaux de recherche, leurs propres lieux de débat. Les théoriciens, les expérimentalistes, les instrumentalistes, sont séparés. S'il existe des interactions, les activités conservent une certaine continuité en indépendance les unes les autres. Les révolutions théoriques ne provoquent pas nécessairement l'abandon des instruments des anciennes théories. L'amélioration des instruments, de la mesure, des nouveaux résultats d'expériences, peuvent influencer l'émergence de nouvelles théories... Chaque niveau connaît ses propres ruptures, sa propre temporalité. Néanmoins, ces différentes activités scientifiques interagissent les unes avec les autres. Les unes expriment des demandes aux autres, ou bien leur offrent de nouvelles possibilités. Elles parviennent à aménager des espaces d'échange. Dans ces échanges, les scientifiques pratiquent un langage spécifique, une langue qui mélange les deux langues originelles, une langue simplifiée, un « créole », qui peut elle-même devenir une nouvelle langue si une nouvelle communauté se forme à la frontière des deux autres communautés.

Évidemment, ces interactions sont approfondies autour d'un objectif commun : les acteurs investissent davantage dans les traductions de leurs propres ressources dans les autres espaces s'ils cherchent à perfectionner les résultats, les finaliser. Le fait que des théoriciens, des expérimentalistes, des instrumentalistes, soient rassemblés dans un même lieu accélère aussi ces traductions. L'exemple le plus connu est le Laboratoire National de Los Alamos qui a développé la bombe nucléaire pendant la guerre. Cette structuration de la recherche a servi d'exemple pour l'organisation de plusieurs laboratoires après-guerre en physique, en particulier pour la mise au point des accélérateurs de particules.

La notion de « trading zone » a inspiré de nombreux travaux en théorie des organisations, cherchant à comprendre comment des expertises scientifiques et techniques hétérogènes peuvent travailler en commun. Si Peter Gallison a montré que les échanges étaient possibles, il n'a pas mis en valeur comment un tel travail collectif pouvait être régulé, stimulé, piloté.

De nombreux travaux en sociologie précisent les formes d'échange de connaissances entre métiers. Ils permettent de distinguer 3 perspectives différentes à propos de la coordination entre groupes dans les organisations par projet (Carlile, 2004) (Kellogg, Orlikowski, & Yates, 2006).

La première perspective concerne la circulation de l'information. C'est l'enjeu le plus trivial. A ce niveau, la connaissance est considérée comme objective, externe, explicite, elle peut être codifiée, stockée, exploitée, transférée d'un contexte à l'autre et d'une personne à l'autre. La difficulté au moment du passage de la frontière tient à des codes, des routines, des protocoles incompatibles. C'est typiquement le type de problème que l'on aborde lors de la mise en place d'un système d'information intégré. Le partage de la connaissance, dans ce contexte, s'appuie sur la création d'un lexique commun, de procédures, de spécifications, de standards, qui prescrivent la forme de l'information à échanger. Des individus incarnent parfois les échanges d'information : les « gate-keepers ».

La deuxième perspective concerne davantage la possibilité d'agir ensemble malgré des savoirs tacites et des valeurs implicites propres à chaque « communautés de pratiques » (par exemple un métier, un groupe professionnel). Au sein de chaque « communauté de pratiques » la coordination est facilitée par des conventions professionnelles, des savoirs tacites, issus de l'expérience, valorisés par des normes et valeurs collectives. Ces savoirs peuvent difficilement être articulés les uns aux autres d'une « communauté » à l'autre, ni codifiés. Les difficultés de coordination augmentent avec les différences d'interprétation, d'hypothèses, de contextes... Le partage de la connaissance s'opère alors grâce à la construction d'un langage, d'histoires, d'artefacts, lesquels peuvent être spécifiques à chacun mais accessibles à d'autres, ou communs aux différentes communautés. Les différences sont prises en charge par des « objets intermédiaires », des acteurs de frontière, des brokers et médiateurs... Les exigences de traduction sont déjà plus importantes que dans le cas de l'information.

Prenons un exemple. Un membre d'un groupe métier pose une question à un membre d'un autre métier. Pour répondre à la question de A, B a besoin de faire préciser la question. En faisant préciser la question, B apporte ses propres connaissances ... et A précise les siennes. Cette interaction fabrique de l'explicitation de part et d'autre.

La troisième perspective insiste sur les enjeux politiques de la connaissance et questionne les enjeux des communautés quand certains membres sont engagés dans la coordination entre communautés. La connaissance est enracinée dans l'accumulation des expériences et des savoirs faire des membres, investis dans les façons de faire et les définitions de l'efficacité. La connaissance est inséparable des intérêts des personnes, le partage de la connaissance demande aux individus de s'engager dans un processus de renouvellement des connaissances. Ce processus demande du temps, des ressources, la construction de nouvelles relations, ainsi que des compromis en termes de valeurs, d'intérêt, de domaine de compétence. Les conflits d'intérêts peuvent être négociés grâce aux supports de communication : les participants utilisent leur position dans l'équipe pour challenger la connaissance dans une dynamique collective. L'utilisation de modèles communs, de cartes, de dispositifs permettent de représenter la dimension systémique des questions transversales et peut aider à repérer les problématiques propres à la frontière. Les objets frontières sont aussi des moyens pour construire de la frontière : proposer une syntaxe commune pour représenter les différences et

les dépendances à la frontière, traduire des connaissances localisées dans des formes partagées...

Reprenons notre exemple d'un échange entre des membres de deux métiers différents. On constate que chaque échange de connaissance suppose des investissements importants, en temps d'interaction, mais aussi en temps d'investigation. La connaissance n'est jamais immédiatement disponible : *« Il y a des problèmes... ce n'est pas en deux lignes qu'on peut les résoudre. Si on a besoin de débattre, il y a le téléphone, il y a le contact direct. Pour générer la solution, on a besoin d'être trois ou quatre dans une même salle, de se mettre autour du tableau blanc. »* Tout cela requiert des investissements considérables qui ne sont pas compatibles avec une structure évolutive... La coopération dans une organisation soumise à un contexte très incertain s'appuie donc sur des modalités différentes (Kellogg et al., 2006).

L'étude de cas réalisée par Kellogg, Orlikowski, Yates (2006) d'une société de 650 salariés spécialisée en marketing interactif dans la conception de sites internet offre une réponse à cette seconde question. Ce cas démontre qu'il est possible d'instrumenter la coordination tout en autorisant une grande flexibilité.

Les auteurs posent la question suivante : comment les membres de différentes communautés assurent le travail de coordination à la frontière de leur communauté, dans un contexte de changement rapide et incertain. La réponse est la suivante : les membres s'engagent dans des activités de coordination qui rendent leur travail visible, compréhensible, pour les uns les autres, qui permettent de permanentes et progressives révisions, et favorisent les alignements des acteurs. En s'appuyant sur la notion de « trading zone » ils suggèrent qu'en mettant en œuvre ces pratiques, les membres constituent une structure de coordination qui rend possible la coordination à la frontière, tout en facilitant les adaptations, la vitesse, les apprentissages.

Quatre communautés professionnelles ont chacune leur identité professionnelle, leur style de travail, leur temporalité, leurs modes de relation sociale...

- Les chargés d'affaire, en situation de négociation avec les clients, identifient leurs besoins, développent les propositions, la documentation à destination des clients, gèrent la relation client au cours du projet.
- L'équipe de management de projet assurent la planification, la définition des étapes et des livrables, le suivi, réajustent le planning au fur et à mesure. Comme les chargés d'affaire, ils mettent en valeur la productivité, l'efficacité, la qualité, sont les garants auprès des clients du travail de l'entreprise, mais aussi de l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble (en termes de retour sur investissement des projets). Sont habillés en costume.
- L'équipe des « créatifs » est responsable de l'esthétique du site web. Ils conçoivent le graphisme, le vocabulaire, les exigences d'ergonomie... Défendent leur autonomie créative, leur subjectivité, cherchent à se distinguer par leur créativité. Sont localisés à proximité les uns des autres et échangent de façon informelle pour stimuler leurs créativité. Utilisent un langage imagé. S'habillent avec des vêtements tendance.



- L'équipe des « développeurs » prennent en charge l'écriture du code informatique. Se conçoivent eux-mêmes comme des « constructeurs » et cherchent à se distinguer par une supériorité technique « alphageeks ». Travaillent longuement le soir, quand il y a des urgences. S'isolent les uns des autres et ne communiquent que par mail. Il y a un look « geek » particulier (teeshirt et jeans...), boivent de la bière et jouent ensemble au foot.

L'enquête mobilise plus d'une centaine d'entretiens ainsi que le suivi de 2 importants projets.

Elle montre tout d'abord des projets très incertains, en perpétuelle évolution, pour plusieurs raisons : des changements importants dans les stratégies et les besoins des clients, leur budget, les cibles commerciales, des changements dans l'affectation des différentes ressources aux différents projets, une technologie (le web) qui évolue tout le temps, avec de nouvelles possibilités techniques, de nouvelles règles en termes d'interfaces, de sécurité...

Les changements les plus importants et les plus impactants proviennent des évolutions de l'expression des besoins chez les clients, au fur et à mesure de la réalisation, mais aussi de la communication des nouvelles possibilités techniques aux clients entraînant de nouveaux besoins...

Chaque changement introduit une série d'interdépendances entre les équipes. Par exemple, le travail préalable d'analyse du besoin des clients par les chargés d'affaire a servi pour réaliser l'architecture du site et la navigation, puis les choix technologiques et la réalisation... Mais au fur et à mesure que Abweb évoquait avec le client les conséquences des choix initiaux en termes de réalisation mais aussi d'autres idées possibles, le client revenait sur ses décisions initiales, par exemple sur le choix des marchés cibles ou sur des choix de technologie web. A chaque fois, tous les éléments du projet devaient être repris en cohérence.

Plusieurs formes de coordination ont été identifiées, avec les avantages et les inconvénients pour les acteurs impliqués : les pratiques d'« exposition » des activités, les pratiques de « représentation » des productions intermédiaires, les pratiques d'« assemblage » des productions intermédiaires.

### **Les pratiques d'exposition du travail**

Une première pratique fortement encouragée dans l'entreprise est de rendre le plus visible l'avancement de son travail, y compris pour le client, en s'appuyant sur des technologies du type intranet ou extranet. Le déroulement des tâches du projet autant que l'emploi du temps de chacun est connu de tous, grâce aux outils de planning et à l'agenda partagé. On peut savoir qui travaille sur quoi, quand, et ce qu'il a produit, le jour même. Tous les livrables pour le client sont disponibles sur l'extranet dans les délais fixés initialement, souvent des délais très courts, comme la semaine. L'usage des courriels permet d'informer les autres participants de chaque décision, chaque nouveau document ou chaque modification mise en ligne, pour que les uns et les autres puissent réagir. Cette pratique facilite le contrôle par les managers de projet ou les chargés d'affaire, qui peuvent vérifier le bon déroulement. Consulter l'intranet le

soir avant de se coucher devient la meilleure façon de se débarrasser de ses inquiétudes du jour pour s'endormir sereinement.

Pour la planification, il y a deux horizons temporels : les tâches et ressources planifiées à la semaine pour le groupe, avec les contributions de chaque membre du groupe, et une planification à la journée avec les tâches prévues pour chaque personne. Tout le monde intervient dans la définition de ces plannings même si certaines personnes prennent à tour de rôle, selon les attentes du client ou les phases du projet, le leadership sur l'ensemble. Cette rotation du leadership est facilitée par un accès de tous au planning et à l'agenda partagé.

Tous les professionnels n'ont pas la même attitude par rapport à l'exigence de rendre visible en permanence l'avancement de son travail. Si cette exigence est partagée par les chargés d'affaire, les planificateurs et les informaticiens (qui voient là un moyen pour mettre en commun les codes qu'ils développent et valoriser leur savoir faire), ce n'est pas le cas des designers. En effet, leur valeur professionnelle est celle de l'originalité, de la distinction individuelle, de la nouveauté. Ils souhaitent développer leurs idées de façon indépendante, pouvoir la « signer ». L'objet qu'ils réalisent a aussi une cohérence esthétique et fonctionnelle qui s'affirme vraiment dans une réalisation complète. La présentation prématurée de leur travail freine leur capacité à produire un travail original ou peut affecter, par une réalisation trop « brouillonne » leur réputation. Cela se traduit pour l'ensemble de leur activité : ils rechignent à mettre en ligne des réalisations provisoires. Evidemment, cela est source d'embarrât pour les gestionnaires de projet qui doivent attendre une semaine avant de voir la moindre réalisation.

La mise en commun de l'agenda et du planning n'est pas exempt de conflit : il arrive que des individus soient sollicités pour plusieurs réunions ou tâches urgentes en même temps. Les conflits sont fréquents sur les plages horaires ou les disponibilités des personnes.

Le fait que le travail de chacun soit accessible aux autres et puisse être comparé facilement aux tâches programmées introduit une pression collective très forte sur la productivité et sur la disponibilité. La pression introduite par le planning est fortement critiquée par les designers car elle bride la créativité. Les interruptions fréquentes entretiennent un climat de crise, ne permettant pas de hiérarchiser les actions.

Les informaticiens critiquent les plannings journaliers, trop détaillés et peu réalistes, qu'ils ne consultent plus : ils se font leur propre idée des priorités, en parallèle des plannings édités par les gestionnaires de projet « qui ont besoin de se rassurer ». La plupart du temps ces déviations sont autorisées à condition qu'elles permettent une gestion plus souple du projet.

### **Les pratiques de représentation**

Les pratiques de représentation visent à rendre lisible, tangible, observable, pour les autres personnes le contenu du travail réalisé ou en cours. Tout un ensemble de formats-types de document ou d'interaction structurent cette communication du travail réalisé et du travail qui reste à faire. La présentation PowerPoint standardisée est bien sûr le format-type le plus commun, par exemple, celle qui permet la communication d'une offre : « Projet Overview,

Business Overview, Client Need, User Scenario, Creative Ideas, Technology, Return on Investment ». Il existe l'équivalent à chaque étape d'avancement du projet.

L'usage répété de ces formats d'un projet à l'autre permet de construire une véritable pratique commune de ce type de communication globale sur le projet, en particulier une façon d'explicitier et de formaliser les contributions de chaque métier dans un langage accessible à tous.

C'est ainsi par exemple que les informaticiens, qui voulaient introduire une nouvelle technologie multimédia du type « flash » ont dû expliciter les nouvelles fonctionnalités intéressante pour le client, les ressources nécessaires pour les développer, ce que les chargés d'affaire ont traduit en termes de gains pour le client, de coût pour le projet, et donc de retour sur investissement pour le client. Ni le client, ni les chargés d'affaire n'ont eu besoin d'entrer dans le détail de cette technologie.

Un autre format de livrable est le « proof of the concept » : un ensemble de pages web standardisées permettant de montrer au client la faisabilité technique de la proposition, il peut s'agir d'une maquette conçue à l'aide d'une plateforme logicielle, qui permet de vérifier que les aspects clefs de l'intégration du site web à concevoir ont bien été établis avec le client.

Enfin, les designers utilisent une « matrice d'exploration » qui liste l'ensemble des caractéristiques d'un site web en termes d'aspect et de design, d'ergonomie, avec de nombreuses illustrations. Les clients construisent leur expression de besoin en s'appuyant sur ces différents repères.

Enfin, un format type permet de fabriquer un rapport d'avancement hebdomadaire : les objectifs de la semaine dernière, les réalisations, les objectifs de cette semaine, les questions ouvertes, un résumé des phases du projet.

Ces pratiques de représentation vont parfois à l'encontre des pratiques de métiers. Les designers et les informaticiens résistent aussi aux formats types de livrables, comme les présentations « powerpoint » préférant introduire d'autres médias, d'autres façons de communiquer une idée ou un projet, par exemple par des animations. Ils accusent les chargés d'affaire de tomber dans la médiocrité du « PowerPoint ».

Les conflits autour des pratiques de représentation renvoient souvent à des enjeux de juridiction entre domaines professionnels. Par exemple, un chargé d'affaire reproche au designer une page PPT trop chargée pour la présentation de son idée, ce à quoi le designer répond que le fait que cette page soit chargée de nombreux mots rend compte de l'idée que le chargé d'affaire souhaitait faire passer, l'idée de brainstorming. Autre exemple, un chargé d'affaire et un technicien expérimenté débattent de l'opportunité de rassembler tous les travaux réalisés précédemment pour le compte d'un client avant de rédiger une nouvelle offre. Le technicien défend cette idée car il connaît l'historique du travail avec ce client pour mieux comprendre ses nouveaux besoins. Le chargé d'affaire considère que ce travail demandera trop de temps. Il s'agit d'un conflit de juridiction : le chargé d'affaire défend son rôle de négociation avec le client de ses besoins.

## Les pratiques d'assemblage

Ces pratiques d'assemblage renvoient à l'ensemble des activités de réutilisation, de révision, d'alignement des différents composants pour fabriquer un produit. L'assemblage implique une juxtaposition des éléments séparés, la vérification de leur compatibilité. L'assemblage est facilité initialement par une division du travail et une formalisation des exigences de compatibilité. Mais au fur et à mesure que le travail avance, les contenus se précisent, de même que les articulations possibles : les concepteurs se tiennent informés les uns les autres des décisions pouvant impacter leurs collègues. Une numérotation des versions permet de connaître précisément l'état d'avancement.

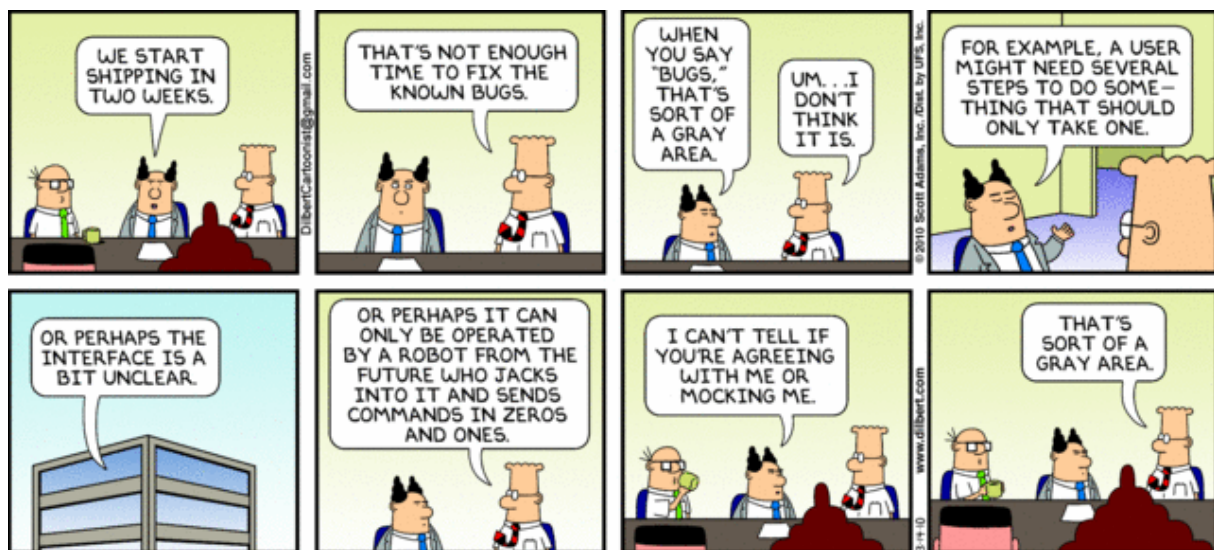
La présentation continue permet aussi de repérer les incompatibilités ou les incohérences dans les choix techniques : comme chaque avancement est explicité, chacun est soumis à la critique des autres personnes et éventuellement encouragé à réviser ses choix pour tenir compte d'autres avis.

L'archivage systématique des documents facilite largement la réutilisation, le « copier-coller » et accélère le travail, enrichit les capacités individuelles. Une solution élaborée par une personne est disponible aux autres. C'est surtout dans la discussion avec le client, au fur et à mesure de la réalisation que la mise en commun des productions intermédiaires est utile.

Pour faciliter l'assemblage des différents composants du système, une équipe projet peut s'appuyer aussi sur des « décisions provisoires » : quand l'équipe ne s'accorde pas sur un consensus, remet à plus tard la décision, mais s'accorde sur des éléments permettant malgré tout de continuer à avancer. Le projet avance malgré des données en parties incertaines. C'est le cas souvent de l'expression détaillée de besoins du client. Il est parfois difficile pour le chargé d'affaire de les recueillir, mais l'équipe avance quand même sur quelques éléments communs et quelques hypothèses.

Mais la pratique de la décision provisoire n'est pas sans conséquence : chacun progresse de son côté avec des décisions communes partielles et ambiguës au risque de produire des incompatibilités, qui se révèlent tardivement et demandent des réajustements douloureux. De même, si certains informent les autres de leurs décisions, celles-ci ne sont pas toujours discutées.

Les décisions provisoires n'ont pas le même statut pour les différents métiers : pour les designers et les informaticiens, ces décisions provisoires reflètent le résultat émergent de leur travail et sont un moyen de progresser sans avoir besoin d'un accord sur les questions essentielles du projet. Elles sont moins bien perçues par les chargés d'affaire et les gestionnaires de projet car elles maintiennent l'incertitude sur le projet et réduisent leur capacité de contrôle. Plus les incertitudes se maintiennent, plus le travail devient lourd car il faut maintenir plusieurs éventualités, ou prendre le risque de s'engager sur des trajectoires incohérentes. Cela entraîne une surveillance continue des gestionnaires de projet pour s'assurer que les réalisations ne dévient pas les unes par rapport aux autres.



La mise en ligne de toutes les réalisations est contestée par les designers qui avouent ne pas avoir le temps de rechercher parmi les projets antérieurs des idées pour les nouveaux projets, alors que les informaticiens défendent davantage cette pratique systématique de réutilisation. A cela s'ajoute la difficulté à lire et à comprendre tous les courriels, qui présente un risque d'inattention et d'incompréhension.

Enfin, du fait de l'effort fait sur l'accessibilité et la représentation, le client a un accès quasiment aux réalisations intermédiaires. Cela l'encourage à donner un feed-back permanent qui perturbe d'autant le travail des designers et informaticiens. D'autant plus que de nombreuses remarques ou demandes ne sont pas pertinentes car elles s'appuient sur des réalisations partielles. Alors qu'en même temps, le client maintient sa pression temporelle, tout en ne respectant pas les délais pour ses propres contributions.

Ainsi, ces pratiques n'éliminent pas les conflits de juridiction, et génèrent souvent des conséquences problématiques, comme de privilégier la rapidité à la qualité, la supprimer les différences, perdre en compréhension, entraîner des mauvaises interprétations et l'ambiguïté, reprendre un travail déjà fait, et accroître la pression temporelle.

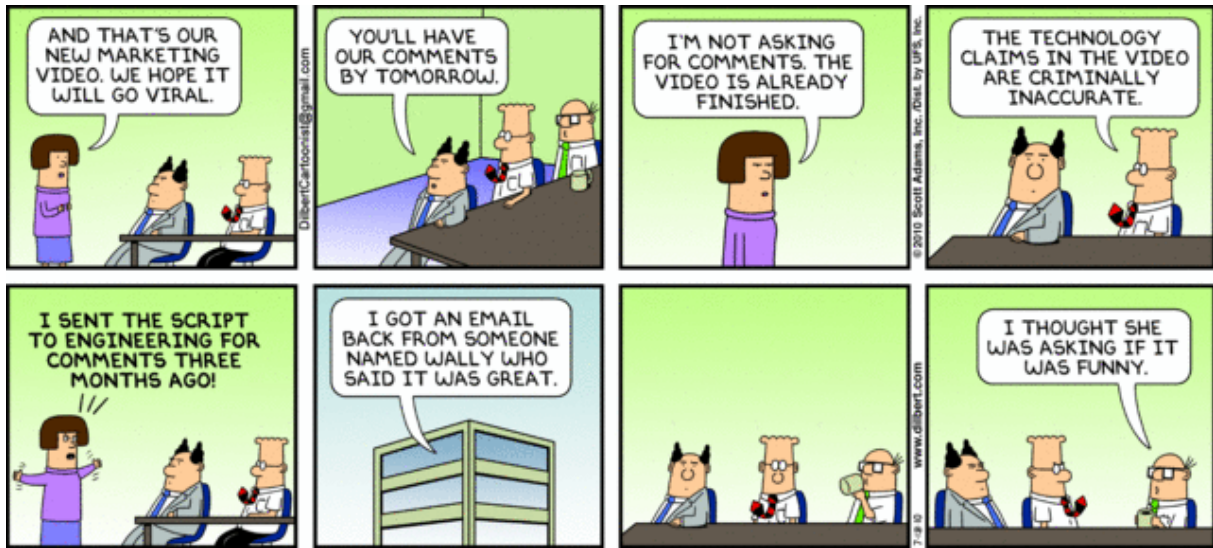
On peut aussi observer que ce sont essentiellement les chargés d'affaire et les managers de projet qui valorisent les pratiques d'exposition, de représentation et d'assemblage. Ce sont systématiquement des extraits des discours de ces acteurs qui sont cités pour illustrer ces pratiques. Ce sont donc eux qui sont porteurs de ces pratiques dans l'organisation, à la différence des designers et des informaticiens, beaucoup plus nuancés sur leur intérêt ! Même dans ces organisations « flexibles » et « horizontales » on retrouve des tensions entre des groupes professionnels qui mettent en valeur un rendre compte permanent et ceux qui souhaitent disposer de davantage de protection, d'isolement, d'opacité.

### Gérer les ambiguïtés et incompréhensions

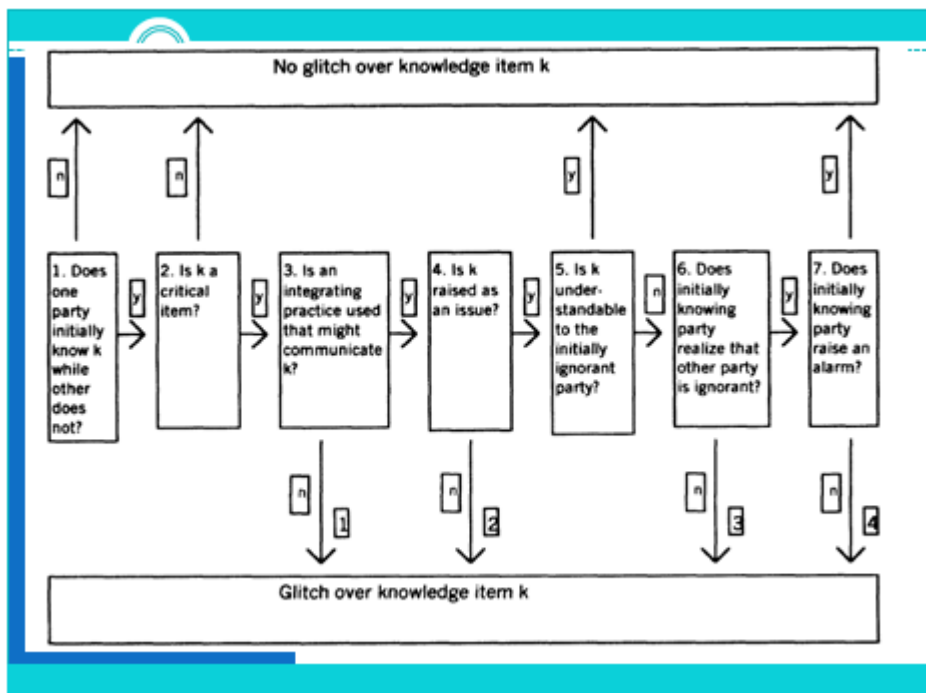
La petite histoire suivante présente une situation d'interaction entre marketing et service technique qui donne lieu à une incompréhension totale. Le marketing fait une proposition, et



attend des techniciens qu'ils évaluent si elle est réaliste... De leur côté, ils ne comprennent pas l'importance de la demande et répondent approximativement.



Cette situation très courante a été étudiée par Hoopes et Postrel (1999), qui ont repéré systématiquement tous les échecs liés à des incompréhensions entre les chargés d'affaire et les informaticiens, et ont calculé les pertes financières. Les différents types d'incompréhension sont représentés dans ce schéma.



Ainsi il existe plusieurs niveaux d'incompréhension :

1. la procédure est défailante, les techniciens ne sont pas sollicités
2. la procédure est suivie mais les techniciens ne partagent pas leurs réserves

3. les techniciens ont du mal à exprimer leurs réserves, parce que le domaine de connaissance est mal formalisé, peu explicite. L'erreur est faite par la partie détenant la connaissance. La partie ignorante croit faussement que tout est bon. La partie ignorante fait des efforts inutiles qu'elle aurait pu éviter parce qu'elle a un manque de connaissance alors que cette connaissance est détenue par les autres membres inclus dans le projet.

4. une connaissance non partagée et critique est signalée mais la partie ignorante est incapable de comprendre ce qui est dit, et donc reste ignorante. La partie qui sait croit qu'elle a communiqué avec succès. C'est ce qui se passe lorsqu'un professeur dispense un cours en classe, qu'il pense qu'il a bien fait passer son idée mais constate le contraire au moment de l'examen.

Pour qu'il y ait échec, la connaissance doit être difficile à transmettre ou « sticky » (Von Hippel, 1994). Quand les deux parties ne se comprennent pas, Hoopes et Postrel (1999) parlent de connaissance « two-sided sticky ».

### **Le rôle des objets-frontières dans la coordination**

L'enquête de Kellogg, Orlikowski, Yates (2006) montre que les différents professionnels n'ont pas besoin d'investissements lourds en partage de connaissance pour se coordonner, malgré les différences identitaires, cognitives, ou d'intérêts entre communauté. Ils ont besoin d'une sorte de « zone d'échange », laquelle s'appuie en partie sur l'outil informatique, mais aussi sur un ensemble de pratiques langagières, d'instruments, d'objets frontières... Cet espace d'échange est une réalisation à renouveler en permanence, il n'est pas stabilisé, il dépend des investissements des uns et des autres. Différents supports assez rudimentaires au regard des connaissances en jeu, suffisent généralement aux membres de métiers différents pour se coordonner entre eux.

On peut néanmoins s'interroger sur le degré de généralité de ce résultat à d'autres organisations. Des activités exigeantes en termes de coordination peuvent demander des « objets-frontières », c'est-à-dire des supports partagés de représentation et de calcul, beaucoup plus sophistiqués et « robustes » que des fichiers PowerPoint. Cela peut être lié à la nature des savoirs en jeu et leur technicité, mais aussi au degré de coordination entre métiers.

Ainsi, il existe des situations où la coordination se résume à un rapport de prescription. Par exemple, le travail du marketing consiste à définir le cahier des charges. Le travail du technicien consiste à traduire le cahier des charges en solution technique. Le marketing discute avec le technicien un cahier des charges sans nécessairement avoir besoin de savoir concevoir l'objet. Le technicien discute le cahier des charges sans avoir besoin de connaître les clients et les outils du marketing. Chacun peut rester dans son propre métier quand il discute du cahier des charges... Le métier du premier consiste à l'élaborer, du second à le traduire sous la forme d'un objet. L'échange consiste à réduire les ambiguïtés du cahier des charges, les mots n'étant pas toujours formulés avec le même niveau de rigueur, ni le même contexte de signification... Quand le marketing lit le cahier des charges, il se projette dans les

usages et pense les fonctionnalités sur cette base, alors que le technicien pense d'abord le fonctionnement et la structure de l'objet.

On peut trouver un second niveau de coordination qui relève davantage de la « co-prescription » et non d'une prescription univoque. Prenons l'exemple d'une situation où le marketing demande quelque chose de non réalisable dans les savoirs techniques actuels, qui suppose une exploration technique ou dont la réalisation présente des risques techniques, ou d'une situation où le technicien dispose de nouvelles possibilités techniques permettant de penser de nouveaux usages ... Chacun est poussé, par de nouvelles exigences ou de nouvelles possibilités, à explorer de nouvelles connaissances. Si l'exploration est risquée et coûteuse, un rapport politique s'instaure... Dans ce cas-là, la discussion devient négociation, sur une base souvent inconnue : le coût et les risques d'une nouvelle exploration. À partir du moment où l'on rentre dans ce type de négociation, le simple cahier des charges ne suffit plus pour s'entendre. Chacun a besoin d'entrer davantage dans les savoirs existants de l'autre pour évaluer l'espace des possibles.

Mais il arrive aussi que le contenu même de l'activité suppose un investissement dans un « objet-intermédiaire » plus « lourd » comme par exemple un prototype. Le texte de Behkhy (2003a) s'appuie sur un important travail ethnographique dans une entreprise qui fabrique des machines de photolithographie pour la fabrication de semi-conducteurs. Il étudie les activités de traduction d'un monde professionnel à un autre. Il montre que le rôle des techniciens est de circuler entre le « monde » de la conception, qui se matérialise par un plan dessiné par l'ingénieur, incompréhensible pour l'ouvrier, et le « monde ouvrier » avec ses artefacts physiques, la machine, l'activité de montage et l'environnement de celle-ci, incomplètement connu de l'ingénieur. Pour cela, le technicien s'appuie sur la fabrication d'un prototype qui permet de traduire le plan en machine industrialisable : le prototype permet de repérer avec les concepteurs les erreurs dans le plan, de prendre en compte avec les ouvriers les conditions de fabrication des pièces et de montage de celles-ci... Ainsi, ingénieurs, techniciens et ouvriers se retrouvent régulièrement, soit autour du plan, du prototype ou des machines produites, à propos de défaut de fonctionnement, d'erreur de plan ou de difficultés de montage, et circulent entre supports de représentation et savoirs techniques afin de repérer les divers implications des problèmes évoqués et de construire une solution. On peut considérer le prototype comme un « objet-frontière » entre le monde du technicien (vérifier la performance du proto, sa fabricabilité) et celui des fabricants : simplifier, optimiser, sécuriser le montage. (Bechky, 2003b).

Paul Carlile (2004) s'interroge aussi sur le rôle structurant des « objets-frontières » dans les activités de conception. Il prend l'exemple des outils de modélisation utilisés dans la conception des véhicules pour montrer que les enjeux de compréhension mutuelle et de rapports de pouvoir entre métiers ne peuvent être surmontés sans des investissements importants dans des outils communs.

Pour appuyer sa démonstration, il s'appuie sur l'usage d'un outil de modélisation volumique utilisé dans la conception de véhicule pour coordonner les actions des différents concepteurs :



les designers, les concepteurs des moteurs, les concepteurs du système de chauffage et de refroidissement. A l'origine, l'outil a été proposé par le spécialiste de l'aérodynamisme des véhicules : pour prendre en charge cette nouvelle préoccupation des consommateurs au plus tôt dans les choix de conception, il convient d'évaluer les conséquences des différentes décisions de design, de volume du moteur ou de la taille du radiateur, sur la forme globale du véhicule et sur son aérodynamisme. C'est pourquoi il propose un modèle volumique qui rend compte des différents volumes du véhicule, ce qui permet aussi aux autres métiers de se mettre d'accord sur les espaces dévolus à chacun (volume du moteur / design du capot...).

Cet outil remplace avantageusement l'usage des diverses maquettes et modèle en argile ou polystyrène. Il permet de prendre en charge correctement les questions d'aérodynamisme : l'outil peut calculer, pour les différentes formes proposées, le coefficient de pénétration dans l'air. Cet outil permet à l'entreprise d'accélérer la conception des nouveaux véhicules et d'intégrer astucieusement la nouvelle exigence d'aérodynamisme dans l'ensemble des exigences existantes.

Carlile a étudié ensuite la conception d'un second véhicule, laquelle est un véritable échec. Le véhicule ne satisfait pas les nouvelles exigences, comme la déformation du véhicule au crash-test. Ces exigences nouvelles étaient pourtant connues des concepteurs, mais ceux-ci manquaient d'un outil permettant de la simuler en amont et d'articuler leur conception autour de celle-ci. Plus problématique encore, trop confiants dans leurs succès passés, ils réutilisent bon nombre d'éléments déjà conçus, continuent à s'imposer le même niveau d'exigence d'aérodynamisme, ce qui les conduit à minimiser d'autant les attentes de sécurité. Les nouvelles exigences ne parviennent pas à se faire entendre car elles n'ont pas une forme tangible dans l'activité amont.

Quels sont les enseignements que Carlile tire de ces deux projets ? La conception d'un véhicule implique de très grandes interdépendances entre les différentes activités de conception, tant en termes de volumes que de fonctionnalités. Ce sont ce que les concepteurs appellent les contraintes architecturales. Ce n'est pas forcément le cas de certaines spécifications qui ne concernent que des composants pris un à un (par exemple la puissance du moteur, le confort du siège, la résistance d'une serrure) mais c'est particulièrement le cas pour tous les systèmes comme l'électronique, le contrôle de la température, le tableau de bord... ou des exigences globales du véhicule : le design, l'ergonomie, le poids, la sécurité... Si les concepteurs peuvent être autonomes par rapport aux autres dans un certain nombre de choix techniques ils doivent prendre en considération les implications pour les autres concepteurs (par exemple en terme de volume occupé, de liaison mécanique ou électrique...)

Les activités de conception sont soumises à des nouveautés : nouvelles possibilités, nouvelles exigences, qui entraînent des modifications en chaîne compte tenu des interdépendances et supposent une exploration de nouvelles connaissances par chaque concepteur. Mais les implications pour chacun des nouvelles exigences ne sont pas nécessairement connues : il y a toujours une difficulté à se représenter les conséquences de ses choix techniques sur une exigence nouvelle, ce qui peut conduire à la négliger. C'est le cas de l'exigence de sécurité,

que les concepteurs ne parviennent pas à décliner dans leur propre domaine. Seul le crash-test donne à voir les conséquences de leurs décisions sur cette exigence. Il y a aussi un risque que les nouveautés soient rapprochées de situations déjà connues, ou considérées comme non pertinentes, faute d'expérience significative. Enfin, un acteur porteur d'une nouveauté peut aussi ignorer tout l'ensemble des conséquences sur les autres parties du projet, bref, ignorer les interdépendances que cette nouveauté induit. Dans le cas étudié, l'absence d'objet frontière approprié (une modélisation de la dynamique des composants dans un crash) n'a permis ni d'identifier les conflits entre décisions techniques et nouvelles exigences, ni le développement d'une compréhension commune du problème, ni même l'intérêt de résoudre.

Il existe des enjeux de pouvoir : il ne s'agit pas simplement de comprendre la nouveauté elle-même, les explorations provoquées par les nouveautés sont coûteuses et risquées. Il existe une forte dépendance de sentier dans chaque métier. En effet, chaque métier s'appuie sur un capital d'expérience et de solutions connues, répondre à une nouvelle exigence ne permet pas de puiser dans ce capital, il faut développer une connaissance qui traduit cette nouvelle exigence dans le champ de compétence reconnu. Seul un objet frontière permet de modifier ces rapports de pouvoir : parce qu'il permet de matérialiser la nouvelle exigence (la mesure de l'aérodynamisme) et la rendre incontournable (ou négociable) pour les autres métiers.

Ces enjeux de pouvoir s'expriment souvent sur un mode séquentiel : le premier intervenant détermine, par ses choix techniques, les intervenants suivants, il se place en position de prescripteur. Des outils, des objets intermédiaires, en permettant à des exigences de s'exprimer plus en amont dans le processus de développement, peuvent modifier ces rapports de prescription.

Ces résultats permettent à Carlile de discuter la thèse selon laquelle les objets-frontières suffisent à la coordination d'activités hétérogènes. Carlile souligne que ces travaux n'expliquent pas vraiment qu'est-ce qui permet à des objets d'assumer ce rôle d'objet-frontière, ni le niveau d'investissement préalable (ou la combinaison fortuite) qui leur a donné cette propriété. Les objets frontières véhiculent des rapports de prescription d'un métier vers un autre métier, ils y parviennent parce qu'ils appartiennent à chaque domaine de compétence, où ils sont pleinement intelligible. Une activité de conception, qui répond à un fort besoin de couplage et de convergence, a besoin des objets-frontières appropriés. Une activité d'exploration scientifique ou artistique peut s'accommoder d'objets frontières plus ambigus, plus lâches, car l'activité est moins étroitement couplée.

## **Développer la transversalité par une nouvelle structuration des projets. Retour d'expérience de la laguna 2.**

Au-delà des techniques et dispositifs de coordination, de la culture coopérative, le pilotage de projet repose aussi sur une structuration des équipes. Des techniciens qui jusqu'alors étaient répartis dans des métiers spécialisés sont regroupés dans des équipes pluridisciplinaires autour du produit (ou des composants du produit quand il s'agit d'un système de taille importante comme un véhicule) ou du process.

Il s'agit par exemple de rapprocher les compétences des lieux où elle peut être utilisée : rapprocher les techniciens « méthodes » de l'activité de production en créant des équipes « support production », de dépasser la coupure entre commercial et bureau d'étude en créant un binôme chargé d'affaire/responsable technique, ou enfin de dépasser la coupure entre R&D produit et industrialisation en mettant au point des « technologies sur étagères », qui ont été validées par un process industriel.

Ces équipes interdisciplinaires héritent d'objectifs communs : la réduction de la non-qualité, et l'augmentation de la disponibilité des machines pour l'équipe support production, le délai de définition d'une proposition pour l'équipe chargé d'affaire / responsable technique.

Le principal effet de la constitution de ces équipes est d'encourager de nouveaux savoirs de « traduction », de nouvelles pratiques d'explicitation. On dit souvent qu'une activité d'ingénieur comprend 70 % de savoirs spécialisés et 30 % de savoirs génériques... Ce sont plutôt les 30 % que l'on développe ainsi. Par contre, cela revient à isoler les experts techniques de leur « base », avec un risque de perte d'autonomie et de compétences, mais aussi de perte de « statut ».

A la fin des années 90, Renault a profondément transformé son organisation dans le sens d'une plus grande transversalité. L'entreprise visait une rupture en termes de performance par rapport aux projets précédents. Il s'agissait d'égaliser, de dépasser les performances de ses meilleurs concurrents : Toyota pour les coûts et les délais, Honda pour l'innovation, les Allemands pour la sécurité... La laguna II constitue le premier projet issu de ce programme.

Pour accélérer la conception et l'industrialisation, l'entreprise a aussi recherché une plus grande intégration des métiers du produit et du process, généralisé les situations de co-développement, renforcé la contractualisation interne et les outils de pilotage des projets, réduit le nombre de vagues de prototypes et l'usage des outils de simulation...

Elle a aussi séparé les activités de recherche et développement, des activités de conception proprement dites. Cela se justifie ainsi : on attend de la R&D la mise au point de solutions techniques nouvelles, qui doivent être vérifiées et éprouvées, avant d'être transférée aux concepteurs qui peuvent les intégrer sur des projets particulier. Ces activités ne sont pas pilotées de la même façon : la R&D est considérée comme de l'« exploration » particulièrement incertaine, la conception est considérée comme une activité routinière, répétitive, et peut être contrôlée par des outils de pilotage de projet, dont le principal est la contractualisation entre les équipes du projet et le chef de projet sur des objectifs précis.

Dans un retour d'expérience de ce projet, Aggeri et Segrestin (2002) montrent que la structuration du projet, la séparation entre R&D et projet, la constitution de l'équipe projet, ainsi que les outils de pilotage, sont en partie la cause d'un échec technique qui a valu au projet un retard important.

Le développement de la « caisse assemblée peinte » fait partie du chemin critique des projets. La production des CAP s'opère par l'enchaînement de trois activités : emboutissage des tôles nues, assemblage de la caisse et peinture. Les difficultés de la conception de la CAP tiennent

aux contraintes de la grande cadence ainsi qu'au renforcement des exigences en matière de qualité (endurance, résistance au choc, fiabilité, géométrie, aspect) ou de design, mais également à la nature fortement empirique des savoirs mobilisés.

Pour atteindre des objectifs très ambitieux, la DICAP s'est réorganisée en mettant en œuvre les démarches évoquées plus haut. En particulier, l'intégration produit process a été poussée au maximum puisque les anciens services méthodes et études ont été fondus et remplacés par des services correspondant à des niveaux de gammes et des périmètres techniques (ouvrants, soubassement, superstructure). Les activités amont en charge de préparer les futures innovations se sont largement appuyées sur la simulation numérique, et ont été séparées des activités aval en charge du développement au sens strict. La DICAP a décidé d'introduire des innovations de process (technique du trou par trou et du rabotage laser) préparées en internes mais jamais mises en œuvre jusque là, dont l'objectif est de simplifier l'assemblage de la caisse.

Dans l'ensemble le projet est une réussite. Mais des problèmes inattendus, découverts tardivement, malgré les outils de suivi mis en place, ont finalement conduit à un retard de cinq mois de la sortie du véhicule.

Examinons plus en détail le déroulement du projet. Pendant les neuf mois qui ont suivi le lancement des outillages, la bonne marche du projet satisfaisait aussi bien les membres de l'équipe projet que ceux des directions techniques. La coopération était exemplaire, l'enveloppe économique était contrôlée, les jalons tenus, les indicateurs au beau fixe. Au moment où ont été montés les prototypes issus des outillages définitifs, quelques mois avant la sortie du véhicule, des dysfonctionnements imprévus ont été mis en évidence. Le niveau de qualité était nettement en deçà des objectifs et des performances atteintes sur autres projets à ce stade de développement. La direction de la qualité a déclenché un signal d'alerte.

Or le processus de mise au point des outillages d'emboutissage est une opération délicate qui consiste à retoucher ces outillages afin de corriger les défauts de géométrie. C'est un processus empirique, sans visibilité, dont il est difficile de prévoir la fin car chaque modification de l'outillage peut générer à son tour d'autres problèmes.

Les ouvrants ont constitué le point critique de ce projet. Les ouvrants font traditionnellement partie des points durs des projets de développement. Ce sont des pièces de grande taille, au design complexe, et qui remplissent plusieurs fonctions dans le véhicule : ils doivent contribuer à l'étanchéité, à la sécurité, ce sont des pièces d'aspect, dont la géométrie et la qualité doivent être irréprochables. Ce sont des pièces dont l'emboutissage est difficile à réaliser.

Or les choix de conception initiaux multipliaient les risques : le design innovant des portes latérales et de la porte de coffre présentaient des lignes particulièrement difficiles à mettre en forme, de nouvelles nuances de tôle ont été sélectionnées, de nouvelles technologies d'emboutissage ont été retenues. De plus, la conception et la réalisation des matrices

d'emboutissage avaient été confiées à un nouveau partenaire qui n'avait jamais travaillé avec le constructeur.

Par la suite, le pilotage du partenaire a été très distant : considérant que le partenaire était entièrement responsable des résultats sur lesquels il s'était engagé, les spécialistes des ouvrants, chez le constructeur, se sont surtout attachés à suivre l'évolution de leur travail au niveau planning. Les réserves formulées sur ces nouvelles technologies, en amont, par certains experts, n'ont pas été prises en compte. Ensuite, les validations physiques ont été repoussées à plusieurs reprises du fait des évolutions continues des dessins des pièces. Quant aux validations numériques, elles mettaient bien en évidence des risques de déformation de la tôle des portes, mais elles étaient systématiquement contestées pour n'être pas représentatives des conditions de fabrication réelles. Aussi les prototypes vraiment représentatifs n'ont été produits que tardivement, quand les outillages définitifs l'ont permis. C'est à ce moment-là que le comportement imprévu de la tôle, avec les nouveaux procédés, s'est manifesté et le partenaire a reconnu qu'il ne pourrait pas réaliser la mise au point avec l'ensemble des modifications en attente.

La technique du raboutage au laser consiste à souder deux tôles de différentes épaisseurs avant l'emboutissage. Elle permet de moduler l'épaisseur de la tôle en fonction des besoins et ainsi de diminuer le poids de la tôle et d'éviter l'ajout de renforts locaux. Cette technique a été testée sur des ouvrants de véhicules anciens. Or, le comportement de la tôle raboutée, avec le design particulier de la Laguna, s'est montré nettement plus complexe que ce que les pré-validations avaient montré. Des phénomènes de détentes et de plis de la tôle lors de l'emboutissage ont particulièrement gêné la mise au point des matrices.

La pression s'est donc accrue au cours des dernières étapes du projet sans qu'aucune solution satisfaisante ne soit trouvée. Finalement, le projet a fait appel à une équipe spécialisée dans la mise au point et c'est le constructeur qui a dépêché chez le partenaire des metteurs au point qui avaient une longue expérience de l'emboutissage. Après de longs mois de tâtonnement qui ont conduit à casser les outils et à intégrer plusieurs centaines de modifications coûteuses, une solution robuste a pu être trouvée.

Le premier enseignement de ce cas concerne la séparation entre R&D et conception : les techniciens mobilisés pour mettre au point l'« innovation sur étagère » (le raboutage laser), les meilleurs experts en emboutissage, ne sont pas présents dans l'équipe projet. L'équipe projet est faite pour travailler avec une technologie stabilisée, ce qui n'est pas le cas. La séparation entre innovation et conception routinière laisse croire que la nouvelle technologie peut être utilisée dans tous les contextes. Or, ici, la combinaison des décisions techniques a transformé une situation de conception routinière en projet innovant.

Cela a entraîné une détection tardive des difficultés : l'équipe a pris peu de précaution, elle a eu des difficultés à interpréter les épreuves de validation, elle a mal hiérarchisé les priorités, elle n'était pas capable d'identifier les causes dès lors que les problèmes étaient complexes.

A cela s'ajoute une résolution tardive des problèmes une fois identifiés : par des essais multiples par tâtonnement, l'envoi d'experts du constructeur chez le fournisseur pour reprendre les outillages, puis des délais de réalisation longs pour la mise au point de nouveaux outillages, ainsi que des modifications en cascade.

Quels sont les enseignements génériques que l'on peut extraire de ce cas ? L'organisation par projet peut entraîner des effets pervers. Les fonctions techniques sont plus « exposées » qu'autrefois : elles doivent se positionner rapidement sans support de leur équipe ou de compétences expertes. La pression est plus forte et le support des équipes moindre : c'est typiquement une situation source de stress et d'erreur. Les instruments de pilotage par projet, ne répondent pas à cette difficulté : il y a une tendance à la bureaucratisation des « livrables », à la ritualisation des « rendez-vous » de projet, qui, faute de disposer des bonnes expertises au bon moment, sont peu efficaces.

Il est possible de palier en partie à ces effets négatifs. Il faut identifier au mieux en amont la nature des risques techniques et mettre en place le suivi et les compétences adéquates. On ne pilote pas un projet très innovant de la même façon qu'un projet de conception routinière. Ensuite, il est possible d'éviter une formalisation excessive de la gestion des ressources qui découragerait la coopération. Enfin, il est important d'entretenir, par les carrières individuelles, les réseaux personnels de soutien et de conseil technique pour que les techniciens mobilisés sur les plateaux projet ne restent pas isolés des autres experts.

Aggeri, F., & Segrestin, B. 2002. Comment concilier innovation et réduction des délais ? quelques leçons tirées du développement de la Laguna II *Gérer et Comprendre*(Mars).

Argyris, C., & Schön, D. A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bechky, B. 2003a. Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3): 312-330.

Bechky, B. A. 2003b. Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction. *American Journal of Sociology*, 109(3): 720.

Carlile, P. R. 2004. Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5): 555-568.

Kellogg, K. C., Orlikowski, W. J., & Yates, J. 2006. Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations. *Organization Science*, 17(1): 22-44.

Mbaye, S., Kouabenan, R., & Sarnin, P. 2009. Le retour d'expérience : processus sociocognitifs dans l'explication des dysfonctionnements, *les cahiers de la sécurité industrielle, FONCSI*.

## Partie 7. La dynamique de la mode managériale

La conduite du changement dans les organisations a donné lieu à une recherche assez vaste, avec de nombreux approfondissements. Nous avons retenu quelques-uns des résultats les plus significatifs. Nous commençons par expliquer pourquoi les entreprises investissent dans les projets organisationnels, en évoquant le phénomène de mode managériale dont nous dévoilons les mécanismes. Puis le chapitre aborde la question de la résistance que les projets de changement rencontrent, résistances rarement individuelles (même si ce sont des individus qui les expriment parfois), très fréquemment organisationnelles. Elle propose ensuite d'approfondir la question des routines organisationnelles : on ne comprend bien les difficultés pour les organisations à changer que quand on a pris conscience de la performance des routines, de la difficulté d'en construire de nouvelles. Enfin le cours se termine par une recherche sur l'adoption d'une nouvelle technique médicale, qui, par la comparaison d'échecs et de réussites, réussit à expliciter les conditions favorables à l'apprentissage et au changement.

Les projets de changement sont largement alimentés par le phénomène de la mode managériale : la diffusion de techniques et de modèles comme le management de la qualité totale, les progiciels de gestion intégrés... Expliciter les ressorts de ce phénomène est un moyen de prendre un certain recul par rapport aux projets de changement.

Christophe Midler (1986) propose de déconstruire les ressorts argumentatifs de toute nouvelle technique managériale. Il y trouve la même structure, ce qui le conduit conclure que le dirigeant adopte une mode managériale non pas parce qu'elle est une solution rationnelle à ses problèmes, mais parce qu'elle lui permet d'afficher son action comme rationnelle. Ainsi, toute technique managériale évoque dans un argumentaire cohérent, un discours sur la société, un discours économique, une définition de l'organisation efficace dans ce contexte économique, des outils de diagnostic de l'organisation actuelle permettant de mettre en valeur les décalages avec le modèle d'efficacité, des instruments de gestion simples permettant de mettre en œuvre concrètement la démarche, et enfin des récits mythiques permettant de démontrer la pertinence de ce discours. A cette liste nous ajoutons des dispositifs de labellisation ou de certification permettant de communiquer à l'extérieur les actions entreprises, de valoriser la démarche en gain de légitimité.

### Illustration pour la démarche qualité

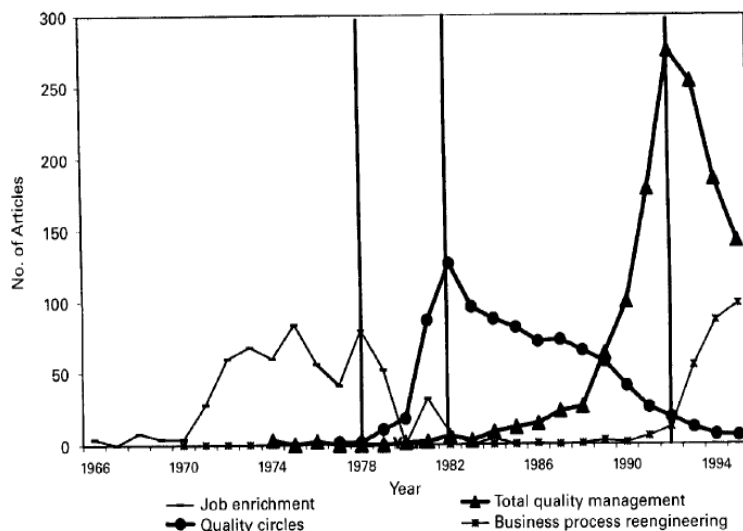
- discours sur la société, individualisme et différenciation des produits, consumériste et produits de qualité
- Un discours économique : mondialisation des échanges, concurrence
- Une définition de l'organisation efficace : la formalisation et l'évaluation de la conformité est un outil de maîtrise de l'activité et de progrès continu (alors que l'écart

à la procédure est aussi un facteur de performance, et l'excès de procédure un risque d'apatie)

- Des outils de diagnostic de l'organisation actuelle : audit, analyse de processus. Ainsi, une non-conformité à une procédure est considérée comme problème (alors que cela n'en est pas forcément un), réduire le taux de non-conformité devient un objectif en soit ...
- Des instruments de gestion simples, accessibles : la carte de contrôle pour la maîtrise statistique de procédé, les fiches de poste et autres procédures
- Des récits mythiques : Toyota et le succès de l'automobile japonaise
- Des labels : la certification qualité

Les phénomènes de « mode managériale » ont été clairement identifiés par de nombreux travaux, qui s'appuient par exemple sur une analyse statistique des citations d'une technique managériale dans les revues professionnelles. Ainsi Abrahamson & Fairchild (1999) ont mis en valeur une succession de modes dans le management de la qualité : l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité, le management de la qualité totale, puis le reengineering de processus. Chaque mode se succède l'une l'autre.

Figure 3. Adjusted number of job enrichment, quality circles, total quality management, and business process reengineering articles.



Ce type d'enquête montre deux phénomènes. Tout d'abord que les mythes tiennent une place essentielle dans l'explosion des modes managériales : la réussite de Toyota et de l'industrie japonaise a contribué à l'explosion des cercles de qualité. Ensuite l'adoption de ces techniques est très influencée par la presse spécialisée : la technique des cercles de qualité se diffuse massivement dès lors que ses mérites sont vantés par la presse spécialisée. A partir du moment où des discours critiques apparaissent, les entreprises commencent à délaisser cette technique au profit du management de la qualité totale.

A l'origine de l'assurance qualité on trouve les grands industriels de l'aéronautique et de l'armement. Ils étaient confrontés à de grandes exigences de qualité qu'ils étaient incapables de vérifier complètement par un contrôle sur le produit lui-même. C'est pourquoi ils ont



développé un ensemble de règles d'organisation facilitant le contrôle de leurs sous-traitants. Puis la démarche s'étend à la filière automobile, confrontée au Juste à Temps et au développement des compétences des équipementiers.

En ce qui concerne le management de la qualité, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a joué un rôle important dans la légitimation des techniques d'assurance qualité. L'ISO est typiquement une organisation dont le mécanisme d'influence vient du fait qu'elle reconnaît des pratiques comme « efficaces » et donc légitimes. Dans les statuts de l'ISO, est rappelé son rôle « d'institutionnalisation », de transformation de pratiques de management en pratiques légitimes. Une norme produite par l'ISO devient « *une spécification technique ou autre document accessible au public, établi avec la **coopération et le consensus ou l'approbation** générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté de son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international* ». Ainsi, l'ISO est une machine à transformer des pratiques, des techniques, en formes légitimes tenues pour évidentes.

Alors que si on regarde de près qui y contribue, on constate qu'il s'agit principalement de consultants qui trouvent là le moyen de légitimer leurs offres. Il y a toujours un risque que l'ISO soit instrumenté par des consultants ou des entreprises pour définir des référentiels qui leur conviennent.

Les consultants réutilisent aussi les idées des universitaires et « gourous » dont ils opérationnalisent les idées sous la forme de méthodes. La mode managériale leur fournit un cadre contractuel pour vendre des interventions. En effet, elle fournit des conventions partagées pour diagnostiquer l'existant, définir des indicateurs et mesurer la contribution du consultant. Ainsi, un consultant peut vendre à une PME le succès de la certification ou une réduction du taux de non qualité.

Si on se place dans l'organisation, que l'on s'intéresse à la décision d'adoption par le dirigeant, on constate que celle-ci est souvent le résultat d'une rationalité limitée. Limitée par sa capacité à penser son organisation et l'évolution de son environnement économique, à juger de l'efficacité des projets de réorganisation. Le dirigeant est lui-même soumis à des contraintes de légitimité : il doit se justifier devant les actionnaires. L'existence d'une technique managériale reconnue, éventuellement adoptée par les concurrents, est une solution commode dans un contexte où il est bien difficile de se positionner. De plus, la mode managériale lui permet de donner une « vision » vers l'avenir plutôt que pointer les dysfonctionnements internes à son organisation. Enfin, la mode managériale peut s'accorder avec les tendances culturelles (comme la critique sociale de la bureaucratie dans le cas de la participation des salariés)...

Enfin, une mode managériale est aussi soutenue par des acteurs fonctionnels, véritables relais internes des influences externes. Ces acteurs fonctionnels cherchent à se donner une image de modernité. Ils s'appuient sur les projets de réorganisation pour reconquérir des capacités d'action, tant vis-à-vis des opérationnels que des dirigeants.

Enfin, quand une technique managériale s'essouffle et est contestée, elle trouve un nouvel essor par l'intégration des critiques et un renouvellement de l'offre. Par exemple, la critique de l'assurance qualité version 1994 a nourri la conception des normes version 2000. Ainsi, les normes version 1994 ont été critiquées pour leur approche de l'organisation fonction par fonction, métier par métier, leur faible orientation client, leur focalisation sur les exigences de conformité. La norme version 2000 insiste elle sur l'identification méthodique des processus et de leurs interactions, la définition d'objectifs d'amélioration des processus, une vision transversale orientée client.

Si la normalisation joue un rôle important dans la légitimation d'une technique, on ne peut négliger aussi le pouvoir de coercition ou d'influence des donneurs d'ordre. Ils jouent un rôle important dans la diffusion des modèles organisationnels parce qu'ils peuvent inciter ou obliger les autres organisations à les adopter.

Toujours est-il que, du point de vue des opérationnels, la succession parfois étourdissante des projets de changement et des modes managériales entraîne une faible légitimité de ces projets de changement. Le phénomène de mode entraîne des projets de changement en excès par rapport à ce que les organisations peuvent assumer. On observe une résistance de la hiérarchie intermédiaire, laquelle a besoin de stabilité pour exercer son autorité, pour atteindre les objectifs opérationnels qui lui sont fixés. La hiérarchie intermédiaire fait le tri entre les projets, avec des arbitrages explicite ou non.

Un autre effet du phénomène de mode est que les projets de changement ainsi définis sont généralement peu concrets. Les principes sont très génériques face à la diversité des situations. En conséquence, les promoteurs du changement sont dépendants des opérationnels pour décliner leurs projets. Par exemple, le déploiement de l'assurance qualité exige un investissement important des différents services dans la rédaction de leur propre documentation qualité.

En conséquence, on peut faire l'hypothèse que la réussite du projet de changement, ses effets, dépendent de la façon dont les acteurs se l'approprient, dont ils investissent ces projets de leur propre rationalité, de leurs propres projets. C'est à cette condition qu'ils deviennent suffisamment concrets et adaptés.

## **Partie 8. La conduite du changement**

Une fois que l'entreprise a adopté une nouvelle technique, elle cherche à la mettre en œuvre en interne. Beaucoup de responsable de projets de changement se plaignent de faire face à une résistance des membres de l'organisation. La résistance au changement est-elle naturelle et inévitable ?

D'un point de vue personnel, les travaux en psychologie qui s'intéressent au changement de comportement (par exemple, l'abandon d'une addiction comme la cigarette) propose la liste suivante de conditions favorables :

- que l'on nous donne les moyens de nous adapter, et en particulier la possibilité de développer de nouvelles routines (temps, formation, pratiques...)
- que nous ayons le sentiment que le changement est utile
- que le changement ne s'accompagne pas d'une dégradation de notre situation,
- que les gains à venir soient perceptibles
- que nous puissions avoir une influence sur ce changement
- que nous ayons confiance en ceux qui initient et organisent le changement, en leur capacité à prendre en compte nos attentes et notre situation

Ces conditions sont rarement rassemblées lors des changements organisationnels. Le changement est généralement imposé aux personnes, qui rencontrent des difficultés à lui donner un sens. Pour donner du sens à un projet de changement, les individus ont besoin d'avoir une influence sur ce changement qui affecte la définition de leur propre travail. Ils sont concernés au premier chef.

Examinons différentes pratiques de conduite des projets de changement, les objectifs poursuivis et leurs effets sur la motivation et l'engagement dans le changement.

Tout d'abord, la tactique de tout chef de projet consiste à présenter le changement comme une « nécessité » incontournable pour la survie de l'entreprise, de le rendre non discutable. Cette nécessité existe parfois: une activité de moins en moins rentable, le besoin de s'améliorer, de réduire ses coûts, une évolution des exigences extérieures... Mais les salariés sont rarement dans l'attitude d'adhérer à cette « nécessité ». L'absence de dialogue et de transparence des dirigeants empêche la confiance des salariés dans les discours des dirigeants. Faute de contre-expertise solide, comment croire qu'il s'agit d'une nécessité et non de l'expression d'un rapport de force. Dès que le salarié entend « réduction des coûts » ou « augmentation de l'efficacité », il l'interprète « augmentation des profits » et non survie ou développement de l'entreprise. Son interprétation n'est que la face opposée du discours de la « valeur pour l'actionnaire », qui fait du profit le but ultime de l'entreprise.

La bande dessinée de Dilbert qui suit montre bien l'ambiguïté d'un discours qui consiste à dire que le changement est positif, et qui place un tabou sur les enjeux du changement, les gagnants et les perdants de celui-ci.

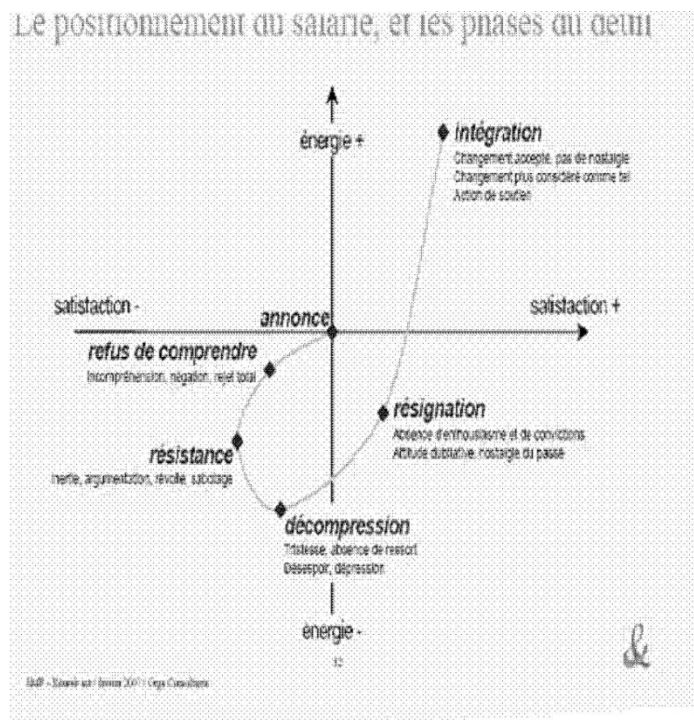


L'expérience de la cogestion et du dialogue social en Allemagne montre que, lorsque les syndicats sont reconnus comme de véritables partenaires, les salariés acceptent les changements présentés comme « nécessaires » par les directions d'entreprise et par les syndicats. Mais ces derniers ont aussi un réel contrôle sur les projets de changement organisationnel. L'industrie française est bien éloignée de cette culture : malgré des réformes institutionnelles qui donnent aux Comités d'Entreprise un certain droit de regard sur la stratégie et les changements organisationnels, les directions refusent toujours de soumettre les projets à l'avance, de partager les informations, de solliciter les contre-expertises... De plus l'expression des critiques n'est pas vraiment acceptée. Par exemple, aucun cadre ne se risque à apporter son expertise aux syndicats pour décortiquer le projet et identifier les risques. Faute de compétence suffisante, les positions syndicales restent caricaturales. Les salariés entendent deux discours aussi stéréotypés l'un que l'autre. Ce n'est pas parce que la décision a été communiquée qu'elle est partagée par les membres de l'entreprise.

Les dirigeants d'entreprise raisonnent les freins au changement essentiellement en termes psychologiques : la résistance au changement tient à des difficultés psychologiques individuelles que l'on peut gérer par des dispositifs d'accompagnement appropriés. La norme sociale sous-jacente est celle du changement permanent, à laquelle les individus devraient s'adapter. S'ils ne s'adaptent pas, c'est de leur faute.

Le principal outil utilisé dans le suivi psychologique des personnes impactées par un changement est la fameuse « courbe de deuil ». Cette courbe a été élaborée à l'origine pour former les thérapeutes à accompagner les individus concernés par le deuil d'un proche. Si l'on suit cette courbe, les individus confrontés à un changement vont passer par différentes étapes, du déni à la dépression, puis finiront par se résigner et se rétabliront. Du point de vue managérial, la comparaison semble bien fonctionner et permet d'expliquer la baisse de motivation et de performance temporaire des équipes après une annonce de changement et pendant le déroulement de celui-ci. Elle évite d'entendre les critiques ou les interrogations sur le bien-fondé du changement, puisque ces critiques sont l'expression des angoisses individuelles, angoisses temporaires, qui disparaîtront avec le « travail de deuil ».

Cette courbe avait fait polémique à la suite de la médiatisation de cas de suicide à France Telecom. Certains salariés avaient accusé l'entreprise d'avoir sciemment multiplié les projets de changement pour créer une sorte d'état d'épuisement des salariés, pour les encourager à quitter l'entreprise. Cette interprétation est probablement exagérée : les difficultés économiques rencontrées par l'entreprise expliquaient à elles-seules l'activisme des managers... Néanmoins, il est possible que cette courbe ait encouragé une certaine myopie sur les effets désastreux de la succession effrénée des projets de changement sur l'organisation du travail.



Néanmoins, les enquêtes de terrain montrent que les freins au changement proviennent essentiellement des incohérences et dysfonctionnements générés par la transition, bien davantage que d'une résistance des salariés eux-mêmes. S'il y a un « refus de comprendre », s'il y a un « déni », c'est généralement celui des dirigeants qui sous estiment les difficultés provoquées par toute réorganisation.

Il faut voir tout projet de changement comme un projet incertain pour l'ensemble des acteurs, les dirigeants comme les salariés. Aucun acteur n'est omniscient et ne peut prétendre connaître parfaitement l'organisation et anticiper tous les effets. Au départ, deux types de discours sont opposés l'un à l'autre : d'un côté, le management supérieur évoque toutes les raisons et toutes les « promesses » du changement, mais il n'a pas les moyens d'avoir une idée précise de ce que cela va donner réellement. Le management intermédiaire adopte le même discours managérial. On lui demande même de valider les « promesses » : il n'a pas le choix car il doit se montrer loyal et proactif. Dans ce dialogue entre la direction et la ligne hiérarchique, la direction impose une sorte de « tabou » : il est interdit d'exprimer la moindre réserve, car cela serait interprété comme un acte de résistance et d'opposition. Quant aux consultants, ils sont juges et parties, puisqu'ils sont rémunérés par le projet de changement.

Les projets de changement organisationnel sont probablement ceux où l'étude des risques est la moins bien faite !

Il faut avoir en tête que, ni la direction, ni les consultants, n'ont une connaissance complète des réalités de l'organisation, des compétences et des capacités d'évolution. Ils ignorent donc les effets réels, les difficultés possibles pour la transition. Le projet de changement repose sur des paris stratégiques et organisationnels. Ce fort niveau d'incertitude a été constaté par exemple dans de nombreux projets de changement du système d'information, malgré l'expérience accumulée des consultants. Les difficultés rencontrées au cours des projets entraînent des retards, des abandons de ces projets.

A l'opposé, les salariés impactés perçoivent davantage les risques et les embûches possibles, ils éprouvent de la méfiance par rapport au discours du management. Ils savent que les « promesses » sont incertaines. Elles sont d'autant plus incertaines que la direction de l'entreprise ne communique pas toujours sur des éléments concrets du projet. Pourtant dès lors que les salariés impactés expriment des risques, le management leur reproche de résister, de s'opposer au changement. Les inquiétudes ne sont pas écoutées.

C'est pourquoi, la communication sur un projet de changement présente de réelle difficulté : formulée trop tôt, elle présente pour intérêt de faciliter la préparation, la réflexion sur le contenu, la participation. Mais cela présente aussi un risque : l'inquiétude des salariés. La formulation d'un projet en des termes trop vagues peut entraîner des peurs excessives.

Les salariés qui sont plus proches du travail réel, savent combien leur efficacité dépend d'un certain nombre de routines quasiment automatisées : des tâches exécutées très rapidement, des interlocuteurs bien identifiés, des outils complémentaires que les personnes ont inventés, des rôles bien répartis et adaptés aux personnes... Les routines finissent par s'inscrire dans des équipements matériels : systèmes d'information, machines... La fameuse « courbe d'expérience », où l'on voit la progression en termes de qualité et de productivité, provient de cette accumulation des apprentissages et des routines.

Les routines proviennent d'une accumulation des expériences passées mais les nouveaux membres de l'organisation n'ont pas accès aux expériences initiales mais seulement aux leçons qui en ont été extraites. Les routines sont ensuite transmises grâce à la socialisation, la formation, la professionnalisation, la mobilité des personnes... On ne sait donc plus très bien les raisons qui conduisent à telle ou telle routine. En fait, on est efficace, mais sans savoir vraiment ce qui fait cette efficacité. On ne possède pas l'ensemble des savoirs qui ont fabriqué ces routines, mais seulement la résultante finale.

Le changement s'accompagne d'un abandon des routines existantes qui font pourtant l'efficacité de l'organisation. La formation ne suffit pas, les vrais apprentissages se font en situation de travail. Il faut recommencer complètement les apprentissages et reconstruire de nouvelles routines : on repart au bas de la courbe... S'adapter, concevoir de nouvelles méthodes de travail n'exige pas du tout les mêmes compétences que reproduire des routines existantes. On comprend que de nombreuses personnes soient très déstabilisées.

Une seconde difficulté provient des incohérences qu'un changement introduit dans une organisation. Les différences de temporalité dans le changement génèrent toujours des décalages et des incohérences. Par exemple, quand il y a basculement d'un système d'information, remplacement d'un système d'information par un autre, les équipes ne sont pas immédiatement efficaces sur le nouveau système, les clients non plus... Plus la cohérence, au sein de l'organisation, est importante, moins la coordination est difficile et coûteuse. La coordination demande une certaine prévisibilité des comportements des autres personnes...

Tout changement organisationnel supposerait une évolution simultanée de l'ensemble des pratiques, et le renouvellement rapide des anticipations. Les inerties organisationnelles sont certainement supérieures à l'inertie individuelle. Il n'y a pas d'acteur surplombant qui puisse les remettre en question, les faire évoluer de façon cohérente : l'organisation ne se résume pas aux modèles sophistiqués qui représentent les enchaînements de tâches et les flux d'information. Les membres de l'organisation se retrouvent donc à devoir gérer en permanence des dissonances internes, qui se traduisent, au niveau individuel, sous la forme d'injonctions contradictoires.

Les changements génèrent une intensification du travail dans les phases de transition, et cette intensification est souvent mal évaluée par les promoteurs des projets. Les personnes doivent à la fois répondre aux besoins quotidiens avec le même niveau d'exigence (les clients continuent à passer commande...) mais sans pouvoir s'appuyer sur des routines, sur des automatismes. Il faut aussi pouvoir faire face aux nouveaux problèmes de coordination générés par le changement : les incohérences du système informatique, de l'organisation...

Dans les faits, les projets de changement mobilisent totalement l'initiative et la coopération des salariés. C'est absolument fascinant de voir combien de nombreux salariés développent des trésors d'ingéniosité pour surmonter les difficultés de la transition, livrer un client malgré les défaillances ou les blocages d'un système qui n'est pas encore au point. Combien ils peuvent faire preuve de patience et accepter pendant plusieurs jours de répéter des centaines de fois telle ou telle tâche mal paramétrée, et dont la modification dépend d'une équipe d'informaticiens débordées pour laquelle elle n'est pas prioritaire...

Toutes ces difficultés opérationnelles sont exprimées par les opérationnels impactés. D'où le soupçon qu'ils résistent intentionnellement au changement : on leur attribue la responsabilité de freiner le changement parce qu'ils font remonter toutes les difficultés générées par le changement qui affectent leur travail. On néglige leur souffrance, leur stress, leur mobilisation. On néglige la lassitude générée par le sentiment de ne plus maîtriser son activité, de ne pas parvenir à faire un travail de qualité, de ne pas être entendu sur les dysfonctionnements. Il ne faut pas concevoir cette lassitude comme une résistance mais comme un épuisement de la mobilisation et de l'initiative !

Les défaillances constatés, par exemple lors d'un déploiement d'un système d'information, impactent parfois lourdement la performance et le travail d'une équipe. Mais, comme le nouveau système est mal connu, l'identification des causes est très difficile. Aussi, les situations de changement peuvent être très conflictuelles entre les équipes car il n'y a pas

moyen d'objectiver rapidement les causes et de trouver une solution. Chacun accuse l'autre de « résister au changement ». Ces conflits ont un coût psychologique important. Aussi, il faut apporter un soin important dans la résolution rapide de ces conflits avant qu'ils n'affectent la motivation des équipes.

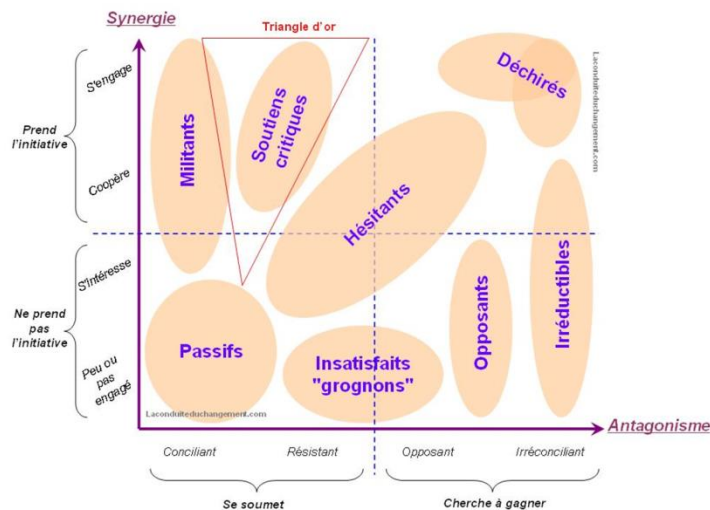
Dans le pire des cas (mais malgré tout assez fréquent) la « résistance au changement » fonctionne comme une prophétie auto-réalisatrice : parce que le management s'attend à une résistance au changement, il tente un passage en force. Comme il pense qu'il y a un risque d'informer les équipes en amont, il n'informe pas, ne consulte pas sa ligne hiérarchique, et impose le nouveau fonctionnement... qui est souvent inadapté à l'activité. Le projet échoue donc. Et la « résistance au changement » est lors un bon argument pour expliquer l'échec d'un projet de changement.

On trouve facilement des démarches sur des sites internet ou des ouvrages sur la conduite du changement qui consistent à classer les interlocuteurs selon le « rapport au changement », détracteurs, critiques, passifs ou enthousiastes, ou classés selon qu'ils s'opposent ou non au changement ou selon qu'ils aient ou non une influence...

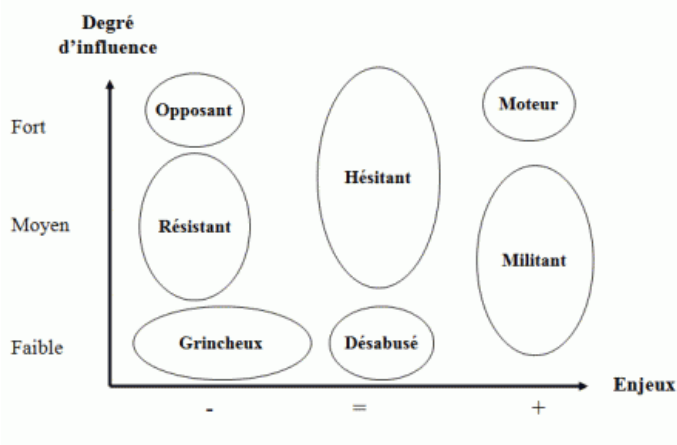
Ce type de classement mélange toutes sortes de causes aux résistances au changement : les causes individuelles, collectives, ou organisationnelles, les causes psychologiques ou les enjeux des individus dans le changement... Il n'apporte donc aucun éclairage utile à l'action. Il conduit à regrouper tous les comportements interprétés comme des résistances actives et motivées par des intérêts personnels, alors que les résistances exprimées sont souvent des alertes parfaitement fondées. Il est indispensable de dépasser votre propre interprétation en tant que responsable d'un projet organisationnel.

Par exemple, une première façon de qualifier les attitudes par rapport aux projets de changement consiste à les situer par rapport à deux variables, l'une qui serait l'antagonisme par rapport au projet et l'autre, l'adhésion au projet. Pourquoi deux axes ? Parce que l'on peut imaginer que l'on soit à la fois opposé au projet et favorable, suivant les différentes dimensions du projet. Ce type de graphique a pour principal intérêt de repérer une catégorie d'acteur sur lequel le projet doit s'appuyer : les « soutiens critiques » ceux qui soutiennent favorablement le projet, tout en identifiant un ensemble de risques, et qui peuvent jouer un rôle de « porte-parole » des autres critiques, tout en ayant une forte motivation pour la réussite du projet.





Une autre façon consiste à situer les acteurs selon deux variables, le degré d'influence et les enjeux associés au projet. Selon cette grille, le repérage des personnes influentes peut être intéressant. Des personnes qui s'expriment plus facilement ou qui tiennent un rôle de leader, peuvent être des leviers intéressants dans les projets. Mais avant de les mobiliser vérifier sur quoi leur légitimité interne, leur leadership est construit et quel est leur degré d'influence.



Néanmoins, cette grille considère que les enjeux des acteurs vis-à-vis d'un projet de changement sont définis au départ et une fois pour toute. Estimer que les enjeux sont définis dès le départ et une fois pour toute, c'est faire deux erreurs. La première serait de considérer que le projet est totalement figé. C'est généralement faux : les projets sont rarement complètement définis, ils sont complétés au fur et à mesure de l'avancement. Ensuite, la seconde erreur est de considérer que l'attitude des individus face à un projet de changement est stable dans le temps : les individus ne sont pas censés réviser leur opinion... Ce n'est pas le cas : les individus s'approprient progressivement le changement, leur opinion change au fur et à mesure qu'ils ont une influence sur lui.

Globalement, je vous invite à bannir ces tableaux car ils n'apportent pas beaucoup de repères nouveaux permettant de comprendre l'attitude face au changement.

## Conduire un projet organisationnel

Il existe pourtant des moyens pour conduire un projet de changement en limitant les difficultés et les résistances. Tout d'abord, il est conseillé de constituer un comité de pilotage et contractualiser le projet avec la ligne hiérarchique concernée. C'est elle qui, par son soutien, apportera la légitimité et les ressources au projet.

Il est possible de formaliser le projet sous la forme d'un contrat : il y a un engagement entre les parties, un engagement formel qui décrit comment la mission va être réalisée par l'équipe projet. Le contrat est par nature révisable car la réalité du projet va se structurer progressivement. Les modifications sont débattues par le comité de pilotage.

Ensuite, il s'agit de traiter parallèlement la question technique et la question organisationnelle : une nouvelle technologie suppose de nouveaux savoirs, qu'il faut identifier. Elle implique des modifications de l'organisation. Il est possible de s'appuyer sur des outils comme le management des compétences pour identifier les nouveaux rôles et les besoins de progression. Ensuite, il est important d'organiser la transition, de réfléchir aux états transitoires, afin de minimiser l'intensification et la déstabilisation des équipes. Par exemple, si on souhaite aller vers la polyvalence, on peut organiser des étapes intermédiaires en regroupant les tâches par binômes.

Bien évidemment, comme nous l'avons vu dans la partie sur la participation, la réussite d'un changement tient principalement à l'organisation de la participation. Ce n'est pas seulement une question d'appropriation, c'est aussi une question d'efficacité et de qualité du projet. La participation doit être réfléchie et structurée de façon à ce que chaque niveau de responsabilité puisse contribuer à la définition du contenu du changement. Il est essentiel d'organiser un dialogue entre les fonctions techniques compétentes sur le volet technique du projet et les personnes qui seront impactées, les opérateurs. Les seconds n'ont pas les moyens d'imaginer ce que sera l'organisation à venir sans l'aide des premiers.

Une dynamique de changement peut aussi être initiée par une démarche participative. C'est le cas d'un projet managérial conduit à France Telecom au début des années 2000. Mis en place par le directeur des ressources humaines, le projet avait pour objectif d'améliorer l'« intégration stratégique » de l'entreprise, réduire l'écart entre les actions sur la vision managériale. Le projet s'est appuyé sur des « réseaux d'ajustement » qui avaient pour consignes de libérer la parole sur les écarts, d'identifier les paradoxes entre vision et action, et d'obtenir un engagement des responsables sur la résolution des paradoxes. Voilà un exemple d'écart : un jeune vendeur, à qui on apprend en formation à ne jamais forcer la vente d'une personne vulnérable, qui, en poste dans une agence, est poussé par son chef d'agence à vendre à tout prix.

4500 personnes ont été impliquées dans ces « réseaux d'ajustements ». 7 personnes ont géré les fiches d'écart et organisé les débriefings. Au départ, le principal discours était des revendications de moyens... Ces discours étaient récurrents quand il y avait un fort découplage, dans les processus de décision, entre le global et le local... Le management a

décidé de traiter cette demande de moyen en toute transparence. Mais des contradictions, dont le management n'avait pas conscience, ont été mises à jour : par exemple, la R&D devait contractualiser avec les Business Units pour être financée... Mais aucune BU ne prenait en charge les projets de convergence technologique. Le directeur R&D disait aux ingénieurs : tu n'as qu'à être plus convaincant. Il est préférable de lui dire : « c'est un vrai problème, je ne sais pas le gérer aujourd'hui, essayez de faire avec cette situation là ». Dans le second cas, sa légitimité est renforcée. Cela ne veut pas dire que l'on peut maintenir les incohérences sans les réduire, cela veut simplement dire que les reconnaître est déjà un pas franchi.

Il est possible de considérer un projet de changement comme d'un processus de mobilisation des acteurs autour d'une organisation et d'un système technique en transformation. La première étape consiste à construire un discours sur le projet, qui démontre que les objectifs poursuivis par le projet, et le projet lui-même, consistent des « points de passages obligés » pour les acteurs, pour qu'ils atteignent leurs propres objectifs. Il s'agit ni plus ni moins que de redéfinir leurs intérêts dans une définition compatible avec le projet. Bien entendu, le projet n'est pas que discours : il faut apporter un grand soin dans la réalisation de façon à conserver tous les liens tissés entre les acteurs.

### Sortir des trappes à connaissance

Une « trappe à connaissance » survient quand une routine moins performante est maintenue parce que l'on a accumulé de l'expérience avec elle. Ce type de piège peut conduire à une spécialisation mal adaptée, un maintien de méthode peu performante, une difficulté à abandonner des compétences accumulées par le passé.

Le phénomène de trappe à connaissance, identifié par Levitt et March (1988) empêche des évolutions significatives des compétences professionnelles. L'article de Edmondson, Bohmer, et Pisano (2001) décrit les conditions par lesquelles une évolution significative est néanmoins possible.

L'article s'appuie sur une enquête auprès de 16 hôpitaux à propos de l'introduction d'une nouvelle technique d'intervention en chirurgie cardiaque, plus précisément, une technique de pontage par greffe d'artère coronarienne.

L'intervention classique suppose que le médecin découpe le sternum, que le cœur soit arrêté, isolé des autres vaisseaux : le chirurgien utilise des pinces pour arrêter l'irrigation du cœur par l'aorte, les vaisseaux sont raccordés à un cœur-poumon artificiel. La coordination entre le chirurgien et les autres personnes, infirmières, assistants, est facilitée par le fait que tout le monde peut directement voir l'état d'avancement de l'opération.

Les nouvelles techniques de microchirurgie faiblement invasives diffèrent de la méthode classique par le fait que le sternum du patient n'est pas découpé. Le chirurgien réalise des incisions entre les côtes et le patient est connecté au cœur artificiel par l'aîne. Un ballon dégonflé est introduit par l'intérieur de l'aorte, puis gonflé pour arrêter la circulation du sang dans l'aorte, à proximité du cœur, ce qui évite l'usage de la pince. Le placement du ballon est l'opération la plus délicate, car sa localisation n'est pas visible : le chirurgien s'appuie sur une

technique d'ultrason, et donc une image reportée sur écran. Le placement correct est particulièrement critique. Il doit être surveillé pendant l'opération pour éviter qu'il ne se déplace.

L'enquête auprès des 16 hôpitaux révèle que la moitié est parvenue à mettre en œuvre cette technique avec succès, alors que l'autre moitié l'a en grande partie abandonnée. La recherche vise à comprendre pourquoi cette différence. Elle s'appuie sur des entretiens auprès des équipes chirurgicales, environ 10 entretiens par hôpital. Les hôpitaux universitaires sont représentés dans les deux groupes : ce n'est donc pas un facteur important.

Les principales différences tiennent à la façon dont ce changement de techniques a été introduit. La possibilité de comparer divers hôpitaux, ayant rencontré un succès ou un échec, avec exactement la même technique, offre un résultat de recherche solide.

Les chercheurs identifient 4 étapes clefs : la constitution de l'équipe, la préparation de l'équipe, les épreuves, la réflexion après opération. Ils relèvent des comportements complètement différents pour ces 4 étapes, qui expliquent le succès ou l'échec.

Dans les hôpitaux qui pratiquent la nouvelle technique avec succès, les membres des équipes ont été sélectionnés pour leur compétence, des compétences explicitement reconnues par le chirurgien et par les pairs. Les professionnels se sont sentis valorisés et reconnus par le fait d'être sélectionnés, ce qui a développé leur motivation. Le chirurgien a clairement explicité les enjeux, les difficultés à apprendre et maîtriser cette nouvelle technique, le fait qu'il avait besoin du support de l'équipe. Dans les étapes de préparation, lors des séances de formation, le chirurgien a organisé des échanges sur l'organisation du travail, a créé une sécurité psychologique en expliquant les raisons de ce changement, en insistant sur son ouverture à tout retour critique. Les membres de l'équipe, en particulier les infirmières, ont été très réceptifs à cette marque d'humilité. Lors des premières opérations, le chirurgien a été attentif à maintenir cette dynamique collective : encourager les échanges, solliciter l'aide de l'équipe, encourager les critiques. L'équipe a répondu à cette demande, avec des remarques, pendant l'intervention, libre d'exprimer des remarques sur le travail du chirurgien, signalant ses erreurs par exemple. Après chaque intervention, le chirurgien a organisé le feed-back, étudié avec l'équipe les données, initié la discussion, écouté les autres professionnels. Ces changements dans les relations au sein des équipes chirurgicales ont été explicités par les chirurgiens, mais aussi relevé par les autres membres des équipes, et de façon très concordante.

Dans les hôpitaux où l'introduction de cette technique a été un échec, le processus s'est déroulé très différemment : les membres de l'équipe ont été pris au hasard, sans reconnaissance particulière de leur compétence. La nouvelle technique a été présentée par le chirurgien comme une technologie additionnelle, ne remettant pas en question le contenu et l'organisation du travail. Les sessions pratiques de formation de l'équipe se sont déroulées en l'absence du chirurgien, l'organisation du travail n'a pas fait l'objet de débat. Les personnes se sont formées essentiellement individuellement, avec les manuels. Pendant les premières opérations, le chirurgien n'a pas encouragé des comportements nouveaux pour l'équipe, voire

a même découragé les échanges d'information dans l'équipe, en particulier les remarques exprimées par les infirmières. De même, le chirurgien n'a pas communiqué pas sur ce qu'il faisait : il utilisait seul l'écran à sa disposition. Enfin, les résultats des interventions n'ont pas été discutés non plus par l'équipe, seulement retranscrits dans des publications académiques ou des documents officiels.

Ainsi, pour les auteurs de ce texte, la réussite de l'apprentissage de la nouvelle technique par ces équipes tient tout d'abord à la reconnaissance du fait que cette nouvelle technique suppose une transformation de l'organisation du travail assez profonde, affectant les rôles professionnels, celui du chirurgien, de l'anesthésiste, introduisant une relation de dépendance nouvelle vis-à-vis des autres membres de l'équipe. Autrement dit, cela suppose une réelle compréhension des enjeux organisationnels introduits par cette nouvelle technique. Evidemment, nombreux ont été les chirurgiens réticents à ce type de modification des rôles, modification qui réduit la distance professionnelle, en particulier vis-à-vis des infirmières, et qui pourrait, croient-ils, affecter leur autorité. D'une certaine façon, en maintenant tels quels les rôles traditionnels, ils n'ont pas bénéficié de l'appui de l'équipe et ne l'ont pas reconnue dans ses compétences. Et c'est pour cela qu'ils ont échoué.

Ensuite, le deuxième enseignement essentiel porte sur la sécurité psychologique dont une équipe a besoin pour gérer un changement de pratique important. La communication orale avant, pendant et après les interventions, le caractère symétrique des échanges, des évaluations, des conseils, tout cela a permis d'éviter la distance, l'autocensure, la peur de l'erreur, et a facilité l'apprentissage par chacun de ses tâches, ainsi qu'un apprentissage de la coordination.

Abrahamson, Eric, et Gregory Fairchild. 1999. « Management fashion: Lifecycles, triggers and collective learning processes ». *Administrative Science Quarterly* 44 (4): 708-740.

Edmondson, Amy C., Richard M. Bohmer, et Gary P. Pisano. 2001. « Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals ». *Administrative Science Quarterly* 46 (4): 685-716.

Levitt, Barbara, et James G. March. 1988. « Organizational Learning ». *Annual Review of Sociology* 14: 319-340.

Midler, C. 1986. « La logique de la mode managériale ». <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00278147/>.

## Partie 9. Les enjeux de légitimité

La théorie néo-institutionnaliste défend la thèse selon laquelle le comportement des individus est contraint par des exigences de légitimité, la nécessité de rendre compte, l'évaluation par

autrui. Nous ne sommes pas libres d'agir selon nos envies, nos intérêts immédiats, ou selon ce qui semble pertinent en situation. Nous avons besoin de nous appuyer sur des savoirs « tenus pour acquis », nous nous attendons à être évalués selon des valeurs partagées avec d'autres, ou nous devons nous conformer à des règles formalisées. Savoirs, valeurs ou règles peuvent provenir de notre groupe d'appartenance ou d'une « autorité » plus distante. Ils s'imposent essentiellement par des mécanismes d'imitation, de socialisation, d'intégration sociale, ou de coercition...

Autrement dit, nos comportements obéissent à des « institutions », c'est-à-dire des comportements ou des pratiques « instituées ». Ces pratiques sont « instituées » car elles relèvent de croyances, de cadres de pensée communs, considérés comme des « évidences » quasi-objectives. Elles peuvent fortement valorisées par un système de normes partagées. Elles peuvent être imposées par les règles formelles existantes.

Cette approche théorique a été mobilisée pour aborder de nombreux objets de recherche, dont les politiques économiques des pays, les stratégies des entreprises, les modèles organisationnels adoptés par les entreprises, les pratiques à l'intérieur des organisations. Nous proposons de proposer les travaux existants à ces différents niveaux et d'évoquer les principaux débats auxquels ils ont donné lieu.

Puis, nous abordons plus en détail des débats d'actualité concernant cette théorie. Tout d'abord la reconnaissance d'un pluralisme des institutions. Celle-ci s'appuie sur le constat que, pour une activité donnée, il peut exister plusieurs pratiques institutionnalisées concurrentes. D'où viennent ces contradictions, comment sont-elles gérées par les individus ? Ensuite, un autre champ d'approfondissement concerne le processus d'institutionnalisation, et la façon dont les acteurs y contribuent par un « travail institutionnel ».

## **Filiation et positionnement théorique**

En sociologie économique ou en théorie des organisations, cette approche est présentée comme l'approche sociologique par excellence. Elle s'oppose a priori à une conception utilitariste et instrumentale des comportements économiques.

La théorie néo-institutionnaliste reprend globalement l'héritage de la sociologie durkheimienne, dans la mesure où elle insiste sur les mécanismes d'imitation et d'adoption des valeurs de son groupe par la socialisation. Mais elle s'en démarque en déplaçant l'attention pour les normes sociales vers les cadres cognitifs et les influences culturelles (Scott 2008). Elle s'appuie aussi sur une théorie de la culture mettant en valeur le rôle du langage, des codes symboliques, des théories. Elle emprunte beaucoup à Berger et Luckmann, pour qui les structures symboliques ne sont pas simplement un phénomène cognitif interne aux individus un phénomène objectif, observable dans les interactions. Elles peuvent faire partie de la « réalité » telle que les individus l'expérimentent. Nous fabriquons la réalité extérieure en même temps que nous cherchons à la comprendre, nous fabriquons un environnement compréhensible, maîtrisable, un environnement où une action rationnelle est possible.

Durkheim s'est toujours attaché à dénaturiser les « lois » proposées par la théorie économique. Par exemple, à propos de la loi de l'offre et de la demande, il explique qu'« elle n'a jamais été établie inductivement, comme expression de la réalité économique (...). Tout ce que l'on a pu faire, et que l'on a fait, c'est de démontrer dialectiquement que les individus doivent procéder ainsi s'ils entendent bien leur intérêt. Mais cette nécessité toute logique ne ressemble en rien à celles que présentent les vraies lois de la nature. Celles-ci expriment les rapports suivant lesquels les faits s'enchaînent réellement et non la manière dont il est bon qu'ils s'enchaînent. » (p.26-27) (Durkheim). Dès lors, les organisations économiques, les pratiques économiques peuvent être étudiées par le sociologue comme tout autre pratique, comme une construction culturelle fondée sur des croyances, des valeurs ou des règles.

C'est pour cela que la théorie néo-institutionnaliste conteste la frontière posée par Parsons entre les activités instrumentales (économie) dominées par le calcul et la rationalité économique et les activités sociales (culture, éducation...) dominées par les valeurs, la culture et le politique (Dobbin 1994) en considérant les activités dites « instrumentales » comme elles-mêmes « instituées ». La rationalité économique et managériale doit pouvoir être considérée comme une réalité culturelle. De même, Scott considère que la vie économique et organisationnelle est imprégnée d'institutions, définies comme : “cultured-cognitive, normative and regulative elements that...provide stability and meaning to social life...Institutions are transmitted by various types of carriers, including symbolic systems, relational systems, routines and artifacts” and they “operate at multiple levels of jurisdiction” (Scott 2001).

L'efficacité ne peut pas expliquer la diffusion des idées économiques et stratégiques. Il n'existe pas d'unique vérité en termes d'organisation économique, mais une diversité d'organisations possibles, toutes potentiellement efficaces (Dobbin 2001). Aussi, les nouveaux modèles se diffusent parce qu'ils sont adoptés sur la base d'une croyance dans leur efficacité, parce qu'ils sont cohérents avec des « évidences partagées », et non parce qu'ils ont démontré leur efficacité. Leur force est à rechercher du côté de leur cohérence idéologique et symbolique et non du côté de l'expérience de leur efficacité pratique. Ils sont généralement traduits sous la forme de règles formelles ou de dispositifs matériels, qui contribuent à leur tour à leur diffusion et leur donnent une forme de plus en plus « objective » (Scott 2008).

Comment expliquer que les influences culturelles aient une telle place dans un champ économique où l'exigence pratique d'efficacité devrait en principe dominer ? La théorie néo-institut s'appuie sur trois arguments : l'incertitude sur ce qui est efficace, le besoin de comprendre et d'interpréter, le souci de rendre son action légitime. Ainsi, dans les situations ordinaires, il existe de nombreuses incertitudes tant en termes de pratiques que de raisonnements reconnus comme valides. Les individus ont besoin de « reconstruire » la réalité, complexe, incertaine et inaccessible, pour la simplifier, la rendre intelligible et ainsi concevoir leur propre action. Des schémas d'interprétations, partagés collectivement, façonnent notre compréhension de ce qui nous entoure ; nous nous intéressons qu'aux éléments permettant de confirmer nos présomptions...Même si nous sommes capables de



nous rendre compte du caractère arbitraire et simplifié de cette réalité construite, nous nous conformons car les « institutions » définissent ce qui est légitime aux yeux des autres. Selon cette théorie, le principal enjeu pour les individus ne serait pas d'optimiser leur avantage mais d'appartenir à un groupe, d'avoir un comportement légitime et accepté par les autres membres de l'organisation. L'individu serait davantage guidé par le souci de conformité et de légitimité que par le calcul.

Ces travaux font généralement l'hypothèse que l'adoption des pratiques, considérées par les acteurs comme efficaces et nécessaires, relève d'un mécanisme culturel, c'est-à-dire que les pratiques sont adoptées mais parce qu'elles correspondent à une définition légitime (mais d'une certaine façon « non nécessaire ») de l'efficacité, non pas pour leurs effets, leurs résultats, que les acteurs ne sont pas capables d'évaluer.

Cette théorie a pris le nom de « théorie néo-institutionnaliste » pour s'affirmer vis-à-vis de la théorie néo-institutionnaliste des économistes. Elle partage avec cette théorie économique un mouvement vers une approche plus analytique des comportements, par rapport à la « théorie institutionnaliste », qui était davantage historique et holistique. Les économistes néo-institutionnaliste se sont intéressés aux problèmes de la circulation de l'information et des formes de dépendance économique, et ont montré le rôle des conventions et des règles. Les sociologues néo-institutionnaliste ont aussi fait cet effort analytique, mais en approfondissant les mécanismes de mimétisme, d'évaluation ou de coercition.

### **La diffusion des modèles organisationnels**

De nombreux travaux de la théorie néo-institutionnaliste s'intéressent précisément à ce mécanisme d'adhésion par des dirigeants à des nouveaux modèles d'organisation. Elle défend l'idée que l'adhésion à un modèle organisationnel existant est rarement guidée seulement par une nécessité de s'adapter à une évolution de l'environnement économique mais aussi par la recherche de légitimité par les dirigeants, qui doivent démontrer des capacités stratégiques et d'anticipation (Westphal and Gulati 1997). L'adoption d'un nouveau modèle managérial est souvent un pari, un pari incertain, fortement influencé par les idées et modèles disponibles.

D'un point de vue empirique, la théorie néo-institutionnaliste présente comme inconvénient qu'elle s'appuie sur l'hypothèse que l'adoption d'une technique managériale se traduit directement par une standardisation de l'organisation et des pratiques à l'intérieur de l'entreprise. Cette hypothèse est parfois vérifiée, en partie quand le modèle managérial est formalisé assez précisément, fait l'objet d'une vérification ou d'audit, ou encore quand il est inscrit dans un système informatique. Dès lors que l'on prend au sérieux la tradition de la sociologie des organisations française, on s'attend à constater un décalage entre le modèle organisationnel de référence et sa traduction concrète, opérationnelle. La conformation de l'organisation au modèle doit être investiguée plus précisément, de telle façon que l'on soit capable d'établir plus précisément la part d'appropriation et d'adaptation locale.

Examiner les modalités concrètes de la réappropriation des idées économiques et stratégiques par les organisations : jusqu'à les acteurs internes sont influencés par les modèles



institutionnalisés, jusqu'à où sont-ils contraints, par les exigences de légitimité, à s'y conformer, parviennent-ils à repenser ces modèles en contexte, à s'en saisir comme opportunité, à anticiper les conséquences ou à évaluer l'efficacité des tentatives.

### **Les mécanismes d'isomorphisme organisationnel**

DiMaggio et Powell (1991) précisent les mécanismes par lesquels les modèles organisationnels institués se diffusent et sont adoptés par les organisations. Il évoque un processus d'homogénéisation des formes organisationnelles. Ainsi, selon ces auteurs, ce processus d'homogénéisation est essentiellement expliqué par les relations de dépendances qu'entretiennent les organisations et leur environnement et par la proximité entre acteurs d'un même champ : les acteurs partagent la même rationalité, les mêmes valeurs et les mêmes croyances et c'est pour cela qu'ils adoptent les mêmes pratiques, les mêmes rôles, les mêmes modèles organisationnels, qui finissent par être institutionnalisés.

L'isomorphisme coercitif répond à l'influence politique, à la loi, à l'autorité. Quand une organisation est dépendante d'une autre organisation, par exemple l'Etat, la première essaie de respecter le modèle attendu. La réglementation véhicule des modèles d'organisation ;

Le mécanisme d'isomorphisme mimétique s'appuie sur l'adhésion à des recettes standardisées dans un contexte d'incertitude. On retrouve là l'hypothèse de « rationalité procédurale » proposée par March et Simon (1958) : tels ou tels modèles, routines, pratiques sont adoptés parce qu'ils constituent une réponse « satisfaisante » à un besoin. Mais il ne s'agit pas d'une réponse optimale, car les acteurs concernés sont dans l'incapacité de préciser leurs objectifs, de connaître les mécanismes par lesquels telle ou telle solution permettra d'atteindre ces objectifs.

L'isomorphisme normatif s'appuie sur l'existence de groupes professionnels, partageant un même corps de valeurs et de compétences. Ces groupes contribuent à l'homogénéisation des pratiques et des organisations, à chaque fois qu'ils défendent leur autonomie, leur rôle social, leurs conditions et leurs méthodes de travail.

Ainsi, cette théorie apporte une compréhension nouvelle de phénomènes organisationnels jusqu'alors expliqués par la Théorie de la Contingence comme le produit de stratégies rationnelles d'adaptation à l'environnement. La théorie de la contingence avait pour inconvénient de valoriser de façon excessive la rationalité de la firme, capable d'évaluer clairement les évolutions de son environnement et de s'y adapter.

La notion d'isomorphisme mimétique a trouvé sa principale illustration dans les travaux sur la diffusion des modes managériales. Le meilleur exemple en la matière étant les cercles de qualité, associés au succès économiques des entreprises japonaises à la fin des années 70. Les universitaires, les journaux professionnels et les consultants se font des relais de cette technique (Abrahamson and Fairchild 1999).

## Le découplage comme preuve du poids des pratiques institutionnalisées

Pour démontrer que, dans les organisations, bon nombre de pratiques n'ont pour raison d'être que la recherche de la légitimité, Meyer et Rowan (1977) se sont appuyés sur l'expérience, par les membres des organisations, des nombreux découplages entre les pratiques institutionnalisées et les pratiques considérées comme efficaces par les membres de l'organisation.

Les auteurs décrivent une diversité de modalités de découplage. Ils avancent que le principal enjeu d'une organisation est la régulation de ce découplage entre pratiques institutionnalisées et action pragmatique. Au niveau organisationnel, le découplage peut conduire à maintenir un ensemble d'activités « cérémonielles » dont le seul but est d'afficher auprès des acteurs extérieurs la conformité de l'entreprise aux « mythes rationnels », aux méthodes et modèles considérés comme légitimes. Cette activité cérémonielle se prolonge dans les programmes d'implémentation des modèles, jusqu'aux activités de contrôle et d'audit, qui restent à la surface de l'activité réelle. La confiance dans les mythes formels est maintenue grâce à la discrétion sur les pratiques réelles. Les rôles professionnels, par exemple, renforcent cette confiance. Ces institutions évitent soigneusement toute forme d'évaluation plus précise de leur efficacité.

L'existence de cette structure formelle, certes inadaptée, peut aussi avoir un effet sur les membres de l'organisation : ils comprennent qu'il est préférable d'adopter les méthodes rationalisées pour se protéger contre la mise en cause de leur responsabilité. D'une certaine façon, l'organisation formelle finit par imprimer les comportements, même si elle est peu efficace. Les membres d'une organisation, compte tenu du poids des règles formelles, en particulier de leur poids symbolique, finissent par penser leur activité, et son efficacité, en y faisant référence.

### Cycle de vie d'un modèle organisationnel institué

Si les approches néo-institutionnalistes ont largement emprunté aux travaux sur les « modes managériaux » pour illustrer les mécanismes de diffusion, elles n'ont pas repris tous les résultats, et en particulier ceux qui font état d'un apprentissage après l'adoption d'une technique managériale. En effet, les travaux sur les modes managériaux modélisent une sorte de « cycle de vie » de la mode managériale : après l'enthousiasme initial et la diffusion par mimétisme, émergent les premières critiques. Abrahamson & Fairchild (1999) montrent ainsi que les cercles de qualité ont été une mode dont la durée de vie a été très courte : non seulement cette technique n'a pas réussi à s'ancrer dans les organisations, mais en plus, elle a connu, après peu d'années, des critiques de plus en plus sérieuses par les journaux spécialisés, avant d'être abandonnée. Par contre, ils montrent aussi que l'évaluation interne de l'efficacité a tenu une place mineure dans la décision d'adoption ou d'abandon.

Aussi, ces travaux précisent les conditions de « félicité » de la diffusion d'un nouveau modèle managérial. L'article de Strang & Macy (2001) remet en question la thèse selon laquelle l'adoption suit un mécanisme d'imitation des entreprises les premières engagées, quelques

soient les résultats de la démarche. Ils rappellent le rôle essentiel des « success story », qui permettent à une technique managériale de passer à l'état de véritable mode. Strang & Macy (2001) critiquent l'alternative quelque peu caricaturale entre d'un côté, un manager, parfaitement rationnel, capable d'anticiper a priori les bénéfices pour son entreprise (hypothèse rejetée), et de l'autre, un manager peu rationnel, condamné à suivre de façon mimétique la tendance (hypothèse défendue jusqu'alors). Leur thèse est plus subtile : les dirigeants sont en fait un peu plus rationnels que ce que les travaux précédents indiquent et ne suivant pas bêtement les premiers adopteurs, ils adoptent une technique dans la mesure où d'autres ont effectivement rencontré les premiers succès. C'est finalement la seule possibilité pour eux de se donner quelques garanties que le projet sera efficace.

En s'inspirant des travaux de l'Ecole de Carnegie (Cyert and March 1963 [1992]), Strang et Macy (2001) proposent de considérer le dirigeant comme un agent engagé dans un processus de recherche, orienté vers des problèmes à résoudre, disposant d'informations incomplètes mais sensible à toutes nouvelles informations qu'il peut recueillir. Si les dirigeants sont incapables de juger au premier abord de la performance, pour leur entreprise, d'une nouvelle technique managériale, ils cherchent à établir des liens entre une technique et une performance, en s'inspirant des résultats internes ou de celui d'autres entreprises. Leur raisonnement rencontre des biais cognitifs, par exemple, accorder davantage d'intérêt aux réussites plutôt qu'aux échecs, et c'est pour cela que les « success story » ont un tel effet.

Ainsi, une analyse plus attentive des phénomènes de diffusion de nouveaux modèles d'efficacité, l'isomorphisme mimétique selon DiMaggio et Powell, précise l'hypothèse d'une rationalité limitée des adopteurs en mettant en valeur la diversité des appuis de la cognition : expérience des autres entreprises, expérimentations internes, débat au sein du « champ »... Bref, on est loin de l'idée du « taken for granted », d'une construction sociale de la réalité qui s'imposerait sans alternative.

### **Pluralisme institutionnel et logiques institutionnelles**

La thèse du découplage s'est affirmée comme une des preuves de l'existence des pressions institutionnelles, en décalage avec les exigences d'efficacité plus immédiates. Mais certains auteurs, comme Scott, se démarquent de la thèse du découplage où les pratiques « instituées » s'opposeraient à la recherche d'efficacité. En effet, Scott considère que les membres des organisations sont condamnés à penser leur activité pratique grâce à des croyances intériorisées : « Cultural-cognitive elements [of institutions] involve the creation of shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made » (Scott, 2003). Si l'on suit cette définition, une action en situation ne peut pas être totalement découplée des schémas institutionnalisés, car ceux-ci fournissent les principales ressources de la rationalité y compris les raisonnements opérationnels, la compréhension de la situation que la définition des moyens d'action ou des buts légitimes. Cette seconde définition exclut donc un « découplage » complet, pour un acteur donné, entre les pratiques instituées d'un côté, et les pratiques « efficaces » de l'autre, car elle considère qu'aucune action ne peut être conduite par l'individu sans repères institutionnalisés.

On peut estimer cependant que l'approche de Scott (2003) survalorise donc le caractère institutionnalisé de l'action. Elle défend une thèse très forte, a priori peu compatible avec l'existence d'une action pragmatique décalée par rapport aux schémas institutionnalisés et orientée vers une efficacité immédiate. Il y a donc une contradiction logique à parler de découplage comme le font Meyer et Rowan (1977).

Ce débat a trouvé une issue dans une notion qui s'est imposée pour rendre compte des situations de découplage ou de contradiction : le pluralisme institutionnel. La thèse du découplage de Meyer et Rowan (1977) peut être revisitée dans une approche pluraliste. A un niveau opérationnel, l'efficacité est institutionnalisée avec des raisonnements techniques issus de la formation et de l'expérience, des croyances locales quant à l'action efficace. Dès lors que ces acteurs opérationnels ont besoin de se justifier, ils sont obligés de manipuler des arguments et des pratiques reconnues à leur niveau d'action. Au niveau de l'encadrement ou des fonctions support de l'entreprise, l'efficacité est pensée par l'intermédiaire de théories et de modèles managériaux qui circulent indépendamment. L'une comme l'autre offrent des définitions socialement construites de l'efficacité, nécessairement situées et incomplètes.

Pour des auteurs comme Seo et Creed (2002), les organisations sont traversées par les contradictions. Il n'y a pas d'homogénéité dans les références institutionnelles mobilisées. Ils listent quatre mécanismes qui alimentent les contradictions dans les organisations. Tout d'abord, ils reprennent les résultats de Meyer et Rowan (1977) : les exigences de légitimité (modèles managériaux) peuvent déstabiliser l'efficacité fonctionnelle (au niveau opérationnel). Pour maintenir leur efficacité les organisations autorisent un certain découplage entre organisation formelle et pratiques... Le second mécanisme de génération des contradictions provient de l'adaptation de l'organisation à son environnement sous la forme d'un faisceau d'interdépendances. Cette adaptation peut affaiblir l'adaptabilité de l'organisation, car elle entraîne des effets en cascade sur l'ensemble des relations internes. Inversement, un trop grand effort de cohérence interne peut créer des incompatibilités entre les organisations avec lesquelles on interagit. Enfin, les organisations peuvent être traversées par des luttes entre des acteurs qui chacun à leur tour s'appuient sur des discours et références institutionnalisées pour asseoir leur légitimité.

Dès lors que l'on reconnaît un pluralisme institutionnel, il devient essentiel de repérer, dans une organisation, ces différentes formes institutionnelles, et ce qu'elles produisent ensemble : leur coexistence, leur concurrence, leurs articulations. La notion de « logique institutionnelle » permet d'aborder le pluralisme interne aux organisations, tout en conservant un lien avec un champ institutionnel à l'extérieur de l'organisation. Friedland et Alford (1991) définissent « les logiques institutionnelles » comme des formes d'activité des systèmes symboliques, constitués et reconnus en dehors de l'organisation, permettant d'ordonner la réalité, de rendre l'expérience pleine de sens. Elles véhiculent chacune une définition institutionnalisée de la rationalité et de l'efficacité. Elles orientent l'action des managers. Elles sont étroitement liées à des identités professionnelles dans la mesure où les individus font l'apprentissage de ces logiques à l'occasion de leur socialisation dans des groupes professionnels.

L'existence de logiques multiples provoque de la diversité dans les pratiques en autorisant des orientations cognitives variées. Cette diversité peut avoir plusieurs effets : des conflits de juridiction, permettant d'isoler et de stabiliser les logiques institutionnalisées, ou inversement, des débats entre acteurs porteurs de logiques différentes sur les pratiques les plus appropriées, un débat qui peut à son tour générer de nouvelles variations dans les pratiques.

Au niveau le plus global de l'organisation, la coexistence de plusieurs logiques contradictoires est rare. Il est difficile de concevoir que deux logiques puissent durablement coexister, chacune ayant la prétention à s'imposer à l'ensemble de l'organisation. Les situations de transition sont des situations propices à la coexistence entre logiques, en rivalité les unes avec les autres : la logique antérieure dominante (et les acteurs qui la portent) est menacée par une nouvelle logique qui cherche à s'imposer (Thornton and Ocasio 1999).

Si l'on adopte un point de vue plus micro, on observe une plus grande diversité. Les rivalités sont probablement moins brutales, car des logiques diverses peuvent se maintenir en tirant bénéfice de l'ambiguïté et de l'opacité. Mais les diverses logiques ne peuvent se penser qu'en compétition les unes avec les autres.

Par exemple, Reay et Hinings (2009) ont investigué la coexistence entre la logique gestionnaire et la logique médicale dans la rationalisation des soins dans des hôpitaux canadiens. Ils se sont demandés comment les membres gèrent la diversité des logiques en tension les unes les autres dans l'accomplissement de leurs activités. Ils ne s'intéressent guère à la compétition entre logiques mais plutôt aux formes de coopération entre acteurs porteurs de logiques différentes. Comment une telle coopération est-elle possible malgré des logiques différentes, dans quelle mesure une reconnaissance réciproque est-elle possible ?

En s'appuyant sur l'étude de programmes de rationalisation des soins, ces auteurs montrent qu'il existe plusieurs mécanismes qui permettent cette collaboration entre logiques. Tout d'abord, les acteurs porteurs de logiques différentes doivent s'accorder les uns les autres des domaines d'action indépendants. Les identités propres à chacun doivent être reconnues et ne doivent pas se dissoudre dans la collaboration : les médecins restent libres dans leur diagnostic médical et leur choix des modes de traitement. L'engagement dans les collaborations doit être porté par des objectifs partagés, qui doivent trouver leur cohérence avec les logiques institutionnelles existantes. Les collaborations peuvent ensuite prendre une forme institutionnalisée, sous la forme d'instruments de gestion. Ainsi, pour que la collaboration soit possible, ce texte accorde aux logiques institutionnelles une certaine plasticité : elles sont assez souples dans leurs ramifications, ce qui permet la collaboration, alors que leurs fondations, les identités professionnelles, restent inchangées.

Il y a donc moyen de penser, au sein de la théorie néo-institutionnaliste, la complexité et le pluralisme des logiques dans l'organisation. Cette possibilité est intéressante dès lors que l'on s'intéresse à une situation de transition dans l'environnement économique et la façon dont l'organisation gère en interne cette transition.

## Les critiques de la théorie néo-institutionnaliste

D'autres approches sociologiques tentent de s'affirmer par rapport à la théorie néo-institutionnaliste et contestent son hégémonie et sa propension à surinterpréter les comportements comme influencés par les savoirs, normes valeurs et règles « instituées ». La première critique consiste tout simplement à rappeler que les interdépendances entre organisations, le pouvoir que certaines exercent sur d'autres, et la réponse stratégique à ces dépendances, jouent probablement un rôle plus important que les mécanismes de mimétisme. La seconde critique questionne le poids déterminant que donne la théorie néo-institutionnelle aux « institutions » et défend l'idée que les acteurs ont beaucoup plus de capacités de distanciation que ne le suggère la théorie néo-institutionnelle.

## La relation de dépendance comme mécanisme principal

La discussion par Selznick (1996) de la théorie néo-institutionnelle permet de mieux envisager les frontières et les limites. S'il reconnaît la contribution de cette théorie dans la compréhension des formes organisationnelles et dans la défense d'une thèse sociologique dans leur formation et leur diffusion, il lui reproche d'abandonner la réalité informelle des organisations.

Dans ses travaux antérieurs, Selznick (1949) propose une autre définition de l'institution qui s'enracine davantage dans la réalité informelle de l'organisation. L'institution correspond à la réalité sociale, politique et symbolique et de l'organisation et celle-ci n'est pas nécessairement présente dans l'organisation formelle, davantage orientée vers les objectifs instrumentaux d'efficacité. La dimension institutionnelle est présente dans les valeurs sous-jacentes à l'action qui peuvent influencer les capacités de l'organisation à changer : « the underlying reality – the basic source of stability and integration – is the creation of social entanglements or commitments. Most of what we do in everyday life is mercifully free and reversible. But when actions touch important issues and salient values or when they are embedded in networks of interdependence, options are more limited. Institutionalization constraints conduct in two main ways : by bridging it within a normative order, and by making it hostage of its own history (Selznick 1996)

Autrement dit, Selznick s'inscrit bien dans la définition culturelle de l'institution mais conteste que celle-ci soit correctement présentée par l'organisation formelle : il s'agit de retrouver, au-delà de l'organisation formelle, les croyances et valeurs partagées qui font sens et qui fondent la cohésion du collectif. Regarder l'entreprise comme une institution : “is to view the enterprise as a going concern, taking account of relevant stakeholder, attending to long-run interests, being sensitive to the operational structure of authority”.

De plus, la théorie néo-institutionnaliste échoue dans l'analyse des situations d'action à l'intérieur des entreprises : l'interaction entre culture et intention stratégique doit être évaluée au niveau de l'action individuelle, dans la logique des travaux de March et Simon (et non postuler, à distance, que les comportements s'expliquent par les normes...) C'est en regardant

l'expérience organisationnelle concrète que l'on peut dépasser le conflit entre choix rationnel et influences institutionnelles.

Ainsi les grandes organisations ne sont pas seulement la reproduction d'un modèle, elles peuvent être mieux comprises comme : « a coalition, governed by multiple rationalities and negotiated authority, than as a unified system of coordination. These coalitions have permeable boundaries ; if they are to survive and flourish they must engage in complex transactions with the environments they depend on and which they may control. » (Selznick 1996)

Friedberg (1998) rejoint la position critique de Selznick : la théorie néo-institutionnaliste n'est ni plus ni moins qu'un retour à un certain sociologisme qui cherche à expliquer les comportements par la socialisation antérieure de l'individu ou par des influences sociales globales. L'explication est proposée a priori. Ce que Friedberg récuse car pour lui, il s'agit d'une régression dans l'explication du comportement qui s'appuie sur une conception a-contextuelle.

Plusieurs articles relèvent la profonde ambiguïté dans la plupart des travaux institutionnalistes. Mizruchi & Fein (1999) proposent une large revue de littérature des travaux qui se revendiquent de la théorie néo-institutionnaliste : ils soulignent la référence excessive au mécanisme du mimétisme dans l'explication de la diffusion de nouvelles techniques, soulignant le fait que le mimétisme est souvent mis en avant en l'absence d'autres explications. En reprenant ces travaux, ils montrent que dans de nombreux cas, il existe d'autres explications davantage valides comme les relations de dépendances entre firmes et acteurs externes, comme les actionnaires ou l'Etat.

Par exemple une étude systématique des programmes universitaires, réalisée par Kraatz and Zajac (1996) montre que les relations des universités avec les acteurs locaux jouent un rôle bien plus important dans la définition des programmes que les influences culturelles plus globales. Alors que l'enseignement, et en particulier l'enseignement supérieur, a toujours été considéré, dans la sociologie des organisations américaines, comme un espace où les exigences de légitimité priment sur les exigences d'efficacité ou d'adaptation au contexte.

Ces critiques de la théorie néo-institutionnaliste relèvent d'abord d'un effort de positionnement d'une sociologie des organisations davantage préoccupée par les relations d'interdépendance, l'échange social et les relations de pouvoir. Mais on peut aussi les entendre comme une exigence de plus grande vigilance : ne pas trop rapidement interpréter l'observation de la diffusion d'un modèle ou d'une règle comme d'un mécanisme d'isomorphisme mimétique, et garder à l'esprit le poids des échanges politiques.

De nombreux travaux empiriques rendent compte de la diffusion de nouveaux modèles stratégiques et organisationnels ou de formes de transaction avec une approche néo-institutionnaliste. Les pratiques organisationnelles et marchandes, en particulier celles qui concernent les marchés financiers, ont pour avantage d'être assez faciles à tracer.

Ce débat traverse par exemple les travaux qui s'intéressent à l'adoption par des entreprises d'une stratégie économique. Selon la théorie néo-institutionnaliste, une pratique économique est adoptée soit par mimétisme, parce qu'elle est une réponse « raisonnable » à une incertitude stratégique, soit sous la coercition, du fait d'une relation de dépendance très défavorable, soit enfin, cette pratique est promue par un groupe professionnel (Powell and DiMaggio 1991).

Apprécier la part, dans une décision stratégique, de la recherche de légitimité par rapport à la recherche d'efficacité, présente une réelle difficulté. Par exemple, la promotion systématique des directeurs financiers comme dirigeants décrite par Fligstein (1987) provient autant de la diffusion du discours de la valeur actionnariale, et la nécessité pour les entreprises de s'y conformer que la volonté des actionnaires de reprendre le contrôle des entreprises.

L'article de Zajac et Whestfall (2004), inspiré par la notion de découplage de Meyer et Rowan (1977), propose de distinguer empiriquement la recherche de légitimité et la recherche d'efficacité. Cet article analyse les pratiques d'annonce de rachat de ses propres actions par une entreprise : ces auteurs avancent que les annonces de rachat d'action sont des actions orientées vers les analystes, et qui visent à accroître la légitimité des dirigeants. En effet, la stratégie de rachat d'action correspond aux modèles d'efficacité des analystes fondés sur la notion de valeur pour l'actionnaire. Cette action vise la recherche de légitimité mais non la recherche d'efficacité : les dirigeants considèrent que cette stratégie est inefficace puisqu'ils la mettent rarement en œuvre après les annonces de rachat. L'article identifie une importante augmentation de cette pratique d'annonce, sans qu'il y ait pour autant rachat effectif, ce qui révélerait un « découplage » flagrant.

Cette thèse a fait l'objet d'une vive critique par Zuckerman dans un commentaire à la suite de l'article. Zuckerman explique le même phénomène par une autre hypothèse : en fait, s'il n'y a pas de rachat d'action après l'annonce, c'est parce que le marché réagit rationnellement aux annonces de rachat d'action. En effet, il considère que les annonces de rachat d'action sont un signal d'une action sous valorisée, et donc réajuste la valeur de l'action en conséquence. Bref, ce qui a été observé n'est pas un découplage mais un apprentissage par le marché. Zuckerman estime que Zajac et Whestfall vont dans la mauvaise direction en défendant la thèse du découplage et demande une plus grande prudence avant de défendre une thèse constructiviste quant à la diffusion d'une nouvelle pratique, ou bien son abandon.

Avec ces différents débats, on peut prendre la mesure de la difficulté théorique et empirique à soutenir la thèse du mimétisme et de l'absence d'apprentissage dans la mise en œuvre pratique d'une stratégie ou d'un modèle managérial. Si des logiques mimétiques jouent certainement au moment de l'adoption, on ne peut négliger l'existence d'une dynamique de révision de la stratégie et d'apprentissage lors de la mise en œuvre. Les travaux sur la diffusion des techniques managériales, que nous reprendrons dans la partie suivante, approfondissent la compréhension des mécanismes d'apprentissage.



### La critique pragmatique : les capacités réflexives des acteurs

Il est possible d'interroger le rapport des individus aux « institutions » en allant plus loin que ne le fait la théorie néo-institutionnaliste : il s'agit d'examiner les capacités réflexives et critiques des individus. En effet, l'approche constructiviste, dominante dans la théorie néo-institutionnaliste et plus globalement dans la sociologie économique américaine, a été beaucoup critiquée pour la façon dont elle rend compte des compétences des individus. Les auteurs qui la critique soulignent qu'elle conçoit les individus comme illusionnés par les croyances et dépourvus de capacité réflexive. Nombreux sont les sociologues qui proposent de faire évoluer cette conception réductrice, de l'amender, en proposant d'aller vers une meilleure compréhension des capacités réflexives. Ces auteurs assument généralement un double héritage : celui de la théorie néo-institutionnaliste (ou de la sociologie constructiviste qui l'inspire) et celui de la sociologie des sciences (et en particulier de la théorie de l'acteur réseau).

Par exemple, David Stark (2009) et Luc Boltanski ont pris position dans ce sens. Ils s'appuient sur des arguments similaires, même s'ils ne s'adressent pas tout à fait aux mêmes interlocuteurs (David Stark s'adresse principalement à la communauté de recherche en théorie néo-institutionnaliste, alors que Luc Boltanski à la « sociologie critique » qu'il propose de renouveler). Si David Stark reconnaît l'héritage de la théorie néo-institutionnaliste, et en particulier l'existence de normes, valeurs, scripts d'action, il s'en démarque dans la mesure où il considère que ces « institutions » n'ont pas d'effet déterministe : elles ont un statut de ressource dans l'action, elles sont mobilisées par les acteurs en situation.

David Stark s'inspire de la philosophie pragmatique pour dépasser le réductionnisme de la théorie néo-institutionnaliste : il insiste sur le processus collectif d'« enquête », qui conduit à mettre en lien des situations « incertaines » en termes de valeur et d'action avec des principes évaluatifs et des règles. Les acteurs sont dotés de capacités cognitives qui leur permettent de reconnaître quelque chose qui n'est pas formulé en catégories. Ils sont capables de passer d'une catégorie à une autre, capables de débattre avec d'autres de cette association. L'individu est un « entrepreneur », capable de jouer avec ses dissonances, de tirer bénéfice des « frictions », capable de réinterpréter et recombinaison diverses ressources institutionnalisées dans une dynamique créative. David Stark s'est beaucoup inspiré de la « théorie de la justification », mais il s'en démarque en proposant de rechercher, dans l'organisation étudiée, les principes évaluatifs particuliers qui y coexistent, alors que Thevenot et Boltanski considèrent qu'il existe des principes évaluatifs, les « grandeurs » qui ont une certaine universalité.

David Stark souligne que l'utilisation de la théorie néo-institutionnaliste par les travaux sur les relations de domination a pour conséquence de creuser l'asymétrie entre des acteurs abusés et le sociologue capable de dévoiler la vérité de leur domination. Cela conduit à maintenir un domaine réservé de la sociologie à distance de la connaissance ordinaire.

Luc Boltanski formule le même type de remarques à propos de la « sociologie critique ». Il propose de développer une sociologie de l'activité critique, avec un intérêt particulier pour les situations de dispute ou les critiques se forment et s'expriment. Ce qui l'a conduit à effectuer

plusieurs déplacements, largement inspirés par la tradition pragmatique : « redéfinir le monde social comme la scène d'un procès, au cours duquel des acteurs, en situation d'incertitude, procèdent à des enquêtes, consignent leurs interprétations de ce qui se passe dans des rapports, établissent des qualifications et se soumettent à des épreuves » (p. 48)

Ce déplacement proposé par Luc Boltanski, de la sociologie critique vers la sociologie de la critique, peut être aisément transposé à la sociologie des connaissances économiques. Ainsi, plutôt que de postuler les théories économique comme des croyances, et de critiquer leur instrumentalisation dans des relations de domination, il s'agirait de rendre compte des activités critiques des acteurs eux-mêmes, de la diversité des positions exprimées, de la façon dont elles contribuent ou non au déplacement des enjeux.

Ainsi, la sociologie a pour tâche principale d'explicitier, de clarifier, et quand cela est possible, de modéliser les méthodes mises en œuvres pour faire et défaire les liens et de donner un tableau satisfaisant des compétences sociales des acteurs. Il s'agit par exemple de clarifier les positions normatives sur lesquelles les acteurs s'adosent pour critiquer ou se justifier. Le sociologue s'intéressera à la critique interne, formulée par les acteurs, plutôt que de construire une critique prétendument externe.

Dès lors que les sociologues souhaitent réintroduire l'expérience, tout en donnant sa place aux influences culturelles dans la rationalité, ils doivent gérer une sorte de contradiction théorique : considérer que des individus sous influences sont aussi capables d'apprendre, de tirer parti de l'expérience. On trouve là généralement la limite des approches sociologiques qui ne se risquent pas à entrer dans les mécanismes psychosociologiques.

Cette question est pourtant abondamment discutée en théorie des organisations, à partir d'auteurs qui se sont inspirés des travaux en psychologie et psychosociologie, afin de comprendre comment se forment et s'institutionnalisent des croyances, comprendre comment elles peuvent être révisées par l'expérience. C'est particulièrement le cas de Karl Weick et James G. March. Ce détour a permis aussi à quelques auteurs qui appartiennent à la théorie néo-institutionnaliste, comme Weber et Glynn (2006) d'approfondir, au sein de celle-ci, la compréhension du rapport individuel aux institutions.

Ainsi, Weber et Glynn (2006) considèrent que la théorie du « sensemaking » proposée par Karl Weick (1993) permet de réintroduire les apprentissages dans une approche institutionnaliste. En effet, tout d'abord, Weick (1993) reprend en grande partie une approche institutionnaliste quand il explique que, dans le cours ordinaire de l'action, des pratiques routinières et des schémas d'interprétation intériorisés s'imposent à l'acteur. Malgré les incohérences et la complexité des situations, le travail de construction de sens résout naturellement les dissonances cognitives et reconstruit une réalité perçue cohérente avec nos schémas préétablis. L'accumulation des signaux extérieurs s'opère dans une certaine logique, avec une certaine cohérence. Pour Weber et Glynn (2006), ce sont les institutions, internalisées par les individus, qui fournissent les schémas d'interprétation, pratiques, ou catégories. Ainsi, les institutions fournissent divers codes symboliques cohérents, l'action de construction de sens est la pratique de mobilisation et d'utilisation de ces codes.

Ensuite, Weick (1993) montre que dans certains cas, l'expérience concrète de l'individu, les exigences immédiates de la situation d'action, ou la prise de conscience de fortes contradictions entre institutions, peuvent conduire à un renouvellement dans la construction de sens. Ce renouvellement opère souvent lors de situations de crise, où l'irruption violente de signaux incontournables et l'accumulation de signaux contradictoires produit un inconfort tel que l'individu accepte d'abandonner certains schémas préconçus. Le processus de construction de sens reprend son autonomie et fait des choix entre les schémas institutionnalisés disponibles.

En général la remise en question est rétrospective (Weick, 2006) : il faut être allé jusqu'au bout de son action, faire l'expérience des contradictions, pour accepter de sortir de ses schémas préconçus. De plus, même dans cette remise en question, nous avons besoin de schémas institutionnalisés. Les institutions interviennent autant le processus routinier de construction de sens que dans le découplage : il n'y a pas de surprise s'il n'y a pas d'attente ; d'où viennent ces attentes, sinon de schémas intériorisés. Il n'y a pas de reconstruction de sens s'il n'y a pas diverses références disponibles.

Le travail de Weick (1993) prend son origine dans une compréhension des processus cognitifs individuels, mais il s'élargit à la dimension intersubjective. Aussi, Weber et Glynn (2006) expliquent que les références institutionnalisées sont renforcées par les échanges intersubjectifs entre membres d'un même champ, pour lesquels elles deviennent des évidences partagées. Quand il s'agit de rendre des comptes de son action à d'autres, la personne mobilise des justifications fondées sur des assomptions partagées. La mobilisation récurrente de ces références partagées renforce l'adhésion. Néanmoins, les institutions peuvent être affaiblies dans les échanges avec des membres extérieurs au champ ou aux marges de celui-ci. La situation d'intersubjectivité provoque alors un travail de réélaboration du sens et donc l'introduction de nouveaux schémas institutionnalisés.

Ainsi, c'est par un examen plus détaillé et plus précis de la cognition en situation, de la capacité réflexive des individus, des interactions sociales, que l'on peut entrevoir les processus d'apprentissage, à la fois nourris de références institutionnalisées et d'expériences pratiques.

### **L'expérience de la dissonance au sein des organisations**

David Stark (2009) examine comment, à partir d'une nouvelle compréhension de l'exercice de la rationalité dans l'organisation, il est possible de questionner le modèle organisationnel dans son ensemble. La théorie néo-institutionnaliste de DiMaggio et Powell était d'abord une théorie du modèle bureaucratique. L'organisation bureaucratique est une organisation où la rationalité dominante fabrique de l'homogénéisation, de l'alignement des comportements, des valeurs, de la légitimité. Dès lors que l'on constate une remise en question du caractère univoque de la rationalité, que la multiplicité des logiques institutionnelles et des principes évaluatifs sont reconnus, que l'on reconnaît aux acteurs une activité d'exploration et d'enquête, on ne peut plus parler d'organisation bureaucratique.

Aussi le projet de David Stark est double : il est d'abord compréhensif, mieux rendre compte de la « dissonance » et de ses effets dans les organisations, mais il est aussi normatif, définir un modèle d'organisation, « l'hétérarchie », qui parviendrait à tirer bénéfice des incohérences et des dissonances, dans une sorte de « juste mesure », permettant de soutenir la créativité sans sombrer dans une sorte de chaos improductif. L'hétérarchie impliquerait une nouvelle réalité du pouvoir : un pouvoir distribué, où les managers doivent rendre compte les uns aux autres, où les acteurs se perçoivent comme interdépendants, où les compétences sont reconnues comme diverses et dispersées, et forment collectivement une « intelligence distribuée ».

Si le cadre théorique insiste principalement sur la question des « valeurs », autrement dit, des modalités d'évaluation, de justification, de légitimation, ce n'est pas le cas des travaux ethnographiques que l'on retrouve dans l'ouvrage, où la diversité des modalités d'action elles-mêmes renvoie davantage à une diversité de méthodes, de routines, de compétence. Aussi, les récits évoquent davantage des pratiques de « bricolage », par exemple quand il étudie les pratiques des analystes et traders en salle de marché.

Ainsi, Stark justifie le renouvellement de la théorie néo-institutionnaliste par une évolution historique, l'abandon de la bureaucratie comme principal modèle organisationnel. S'il continue à accorder une place centrale à la dimension culturelle, il refuse l'idée d'une rationalité univoque et dominante. Il ouvre aussi une nouvelle piste d'investigation : qu'est-ce que cela signifie, du point de vue de l'organisation, de prendre en compte un pluralisme institutionnel ?

### **Reversement théorique : le travail institutionnel**

Le programme de recherche autour des concepts d' « entrepreneuriat institutionnel » ou de « travail institutionnel » consiste à examiner à quelles conditions et par quelles activités concrètes des propositions nouvelles prennent une forme institutionnalisées, sous la forme de croyances établies ou de règles formalisées. Ainsi, Lawrence & Suddaby (2006) annoncent un large projet de recherche sur les diverses activités visant à « instituer » une idée, une pratique, un modèle.

D'un point de théorique, il est assez paradoxal de considérer que des individus, par une action intentionnelle parviennent à produire un « fait social », l'établissement d'une norme, qui a priori est non intentionnelle. Mais il est tout de même possible d'en repérer les diverses tentatives, les diverses techniques sur lesquels ils s'appuient.

Les notions d' « entrepreneuriat institutionnel » puis de « travail institutionnel » assument ce paradoxe. Les travaux de recherche qui s'en inspirent avancent une thèse ambitieuse, à savoir que les « institutions » se façonnent intentionnellement. Des récits historiques de changements institutionnels importants sont mobilisés pour décrire les dynamiques à l'œuvre, et mettre en valeur la part d'action individuelle et stratégique investie dans ces dynamiques.

Avant cela il faut pouvoir expliquer comment un changement institutionnel peut provenir de l'action d'individus pourtant soumis aux institutions existantes. Par exemple, en tant que

acteurs sur le marché, les entreprises sont soumises aux règles du jeu de celui-ci. Mais en tant que acteurs politiques, capables de s'organiser collectivement, elles sont en mesure d'influencer les règles du jeu (Holm 1995).

Ce sont ces actions individuelles et collectives, pouvant potentiellement affecter les « institutions » que l'on retrouve rassemblées dans le texte sur le « travail institutionnel » proposé par Lawrence & Suddaby (2006). On comprend la portée de cette proposition quand on regarde plus attentivement la façon dont ce texte reprend les travaux existants qui décrivent et expliquent des processus d'émergence, de maintien ou d'affaiblissement d'institution. Quand ils présentent les conditions processus d'émergence de nouvelles institutions, Maguire, Hardy, & Lawrence (2004) mettent en valeur la place centrale que tiennent les « entrepreneurs institutionnels », des individus singuliers, particulièrement représentatifs de la cause qu'ils souhaitent défendre, mais dotés d'une certaine légitimité et d'une autorité dans plusieurs champs existants, capables de mobiliser autour d'eux. Cette condition initiale n'est pas nécessairement un donné, elle peut être aussi un construit stratégique, volontaire : c'est le travail d'"advocacy", qui consiste à se définir comme représentant de, comme légitime pour plaider la cause de.

Ensuite, ils repèrent, dans les articles sur l'entrepreneuriat institutionnel, un large compte rendu des dynamiques de mobilisation collective. Ils proposent d'aborder la mobilisation collective comme un travail, s'appuyant sur des activités particulières comme la « construction des identités » (la caractérisation des identités des autres de telle façon qu'ils adhèrent au projet commun), la « construction de réseaux » (organiser un réseau d'acteur partageant les mêmes normes, valeurs, le même projet), le « changement des associations normatives » (une activité discursive mais aussi de contrôle des pratiques, délimitant les pratiques acceptables ou non).

Ces dynamiques de mobilisation collective s'effectuent en parallèle d'une transformation des catégories abstraites et des systèmes de signification. C'est là que l'on retrouvera les activités proprement cognitives, comme la « théorisation », la définition des relations cause-effet et des concepts, le « mimétisme », la transposition d'un ensemble de significations d'un univers à un autre, la « formation », la diffusion de catégories par l'enseignement, les ouvrages...

Dans leur volonté de défendre une approche des institutions comme le résultat d'un travail institutionnel, ces auteurs intègrent dans ce dernier les activités qui contribuent au maintien des institutions existantes, des activités de stabilisation, qui soutiennent, reproduisent, réinventent, s'assurent de la conformité. Enfin, ils rangent aussi dans le « travail institutionnel » les activités qui contribuent à affaiblir les institutions existantes, à introduire de la confusion, comme remettre en question le système de sanction / récompenses, déconstruire les associations entre action et fondations morales, affaiblir les croyances et évidences.

Ce déplacement de la caractérisation des dynamiques institutionnelles à la mise en valeur d'activités d'institutionnalisation est un pari théorique important, mais hautement problématique puisqu'il survalorise les capacités d'action individuelles et d'influence sur des processus institutionnels a priori très longs et très lourds. Il minimise la part des déterminants

socio-historiques dans les changements institutionnels. Néanmoins, cette mise en valeur des activités individuelles de persuasion, de légitimation, est très pertinente dans les situations de controverse. Pour Lawrence & Suddaby (2006), il existe une très grande proximité entre la notion de travail institutionnel, qui est à la fois un travail sur les relations et sur le projet collectif, et la théorie de l'acteur-réseau. Ils soutiennent que la théorie de l'acteur-réseau peut contribuer à l'analyse du travail institutionnel en mettant en valeur les rivalités entre réseaux et problématiques concurrents. Il y a donc des proximités évidentes entre analyse des controverses et mise en valeur du travail institutionnel.

Ainsi, la notion de « traduction » est aussi rapprochée par Lawrence & Suddaby (2006), de la notion de travail institutionnel, dans la mesure où elle désigne des activités d'associations de mobilisation d'idées, de personnes et de choses dans un ensemble unifié grâce à un travail de problématisation, d'interprétation. Cette façon de détourner ces « actants » de leur dynamique propre, de les associer, de les articuler, est bien au cœur du travail institutionnel.

Les quatre étapes clefs de la « traduction », la problématisation (la définition des enjeux et des points de passage obligés), l'intéressement (la redéfinition des intérêts des acteurs clefs de telle façon qu'ils participent au projet), l'enrôlement (l'assignation de rôles et de position), la mobilisation (l'extension du réseau au-delà du groupe initial), articulent de façon rigoureuse une large part des types de travail institutionnel qui ont été listés ci-dessus, tout en proposant une lecture politique et stratégique de ce travail institutionnel... Ces notions ont pour avantage de mettre en valeur des actions qui permettent de redéfinir les représentations, les rôles et les positions qui font la cohérence d'un champ institutionnalisé.

Dès lors que nous sommes prêts à accorder une certaine place au « travail institutionnel », et au travail de traduction, nous soutenons qu'il est intéressant et utile d'insister sur la place prise par les activités de production de connaissance et d'exploration, activités qui ne sont pas évoquées comme telles dans la liste de Lawrence & Suddaby (2006), mais qui sont très présentes dans la sociologie de la traduction de Michel Callon (1986). Les activités d'expertise, comme l'élaboration conceptuelle, l'accumulation de faits, le calcul et l'agrégation des données, peuvent faire partie d'un travail d'institutionnalisation ou de désinstitutionnalisation, dès lors qu'il est reconnu un rôle et une légitimité aux communautés expertes qui les produisent.

Enfin, toujours selon Lawrence & Suddaby (2006), une dernière contribution de la théorie de l'acteur-réseau à la théorie néo-institutionnelle est de repenser la question du pouvoir. Elle conçoit le pouvoir non pas comme un attribut des entités mais est une propriété qui émerge d'un réseau d'actants consolidé. Envisager de cette façon le pouvoir va de pair avec l'idée, propre à l'entrepreneuriat institutionnel, d'un pouvoir issu d'une action collective. Aussi, la dynamique de construction de ces réseaux d'actants, d'accroissement en taille et en influence, permet d'expliquer un changement institutionnel.

Abrahamson, Eric and Gregory Fairchild. 1999. "Management fashion: Lifecycles, triggers and collective learning processes." *Administrative Science Quarterly* 44:708-740.

Callon, M. 1986. "Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc." *L'Année Sociologique* 36:169-208.

Cyert, Richard M. and James G. March. 1963 [1992]. *A Behavioral Theory of the Firm*. Malden, MA: Blackwell.

Durkheim. *les règles élémentaires de la méthode*.

Fligstein, Neil. 1987. "The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979." *American Sociological Review* 52:44-58.

—. 1991. "The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979." Pp. 311-36 in *The new institutionalism in organizational analysis*, edited by W. W. Powell and P. J. DiMaggio. Chicago and London.

Friedberg, Erhard. 1998. "En lisant Hall et Taylor : néo-institutionnalisme et ordres locaux." *Revue française de science politique*:507-514.

Lawrence, T. B. and R. Suddaby. 2006. "Institutions and Institutional Work." in *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, edited by C. Steward: sage.

Maguire, S. , C. Hardy, and T. Lawrence. 2004. "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada." *Academy of Management Journal* 75:1-23.

Meyer, John W. and Brian Rowan. 1977. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology* 83:340-363.

Mizruchi, Mark S. and Lisa C. Fein. 1999. "The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism." *Administrative Science Quarterly* 44:653-683.

Powell, Walter W. and Paul DiMaggio. 1991. *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Reay, Trish and C.R. Hinings. 2009. "Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics." *Organization Studies* 30:629–652.

Scott, W. 2008. "Approaching adulthood: the maturing of institutional theory." *theory and society* 37:427-442.

Scott, W. Richard. 2001. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Selznick, Philip. 1949. *TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization*. Berkeley: University of California Press.

- . 1996. "Institutionalism "Old" and "New"." *Administrative Science Quarterly* 41:270-277.
- Seo, M. G. and W. E. D. Creed. 2002. "Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective." *Academy of Management Review* 27:222-247.
- Stark, David 2009. *The Sense of Dissonance*. Princeton: Princeton University Press.
- Strang, David and Michael W. Macy. 2001. "In search of excellence: fads, success stories, and adaptive emulation." *American Journal of Sociology* 107:147-182.
- Thornton, Patricia H. and William Ocasio. 1999. "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990." Pp. 801-844 in *American Journal of Sociology*, vol. 105: University of Chicago Press.
- Weber, K. and M.A. Glynn. 2006. "Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory." *Organization Studies* 27:1639-1660.
- Weick, Karl E. 1993. "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster." *Administrative Science Quarterly* 38:628.
- Westphal, James D. and Ranjay Gulati. 1997. "Customization or conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption." *Administrative Science Quarterly* 42:366.
- Zajac, Edward J. and James D. Westphal. 2004. "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions." *American Sociological Review* 69:433-457.