

Norbert

# Alter

L'innovation  
ordinaire

QUADRIGE



puf

# L'innovation ordinaire

Norbert Alter

---

L'innovation ordinaire



QUADRIGE / PUF

ISBN 2 13 058353-0  
ISSN 0291-0489

Dépôt légal — 1<sup>re</sup> édition : 2000  
3<sup>e</sup> édition « Quadrige » : 2010, juillet  
© Presses Universitaires de France, 2000  
Sociologies  
6, avenue Reille, 75014 Paris

DU MÊME AUTEUR

- La bureaucratie dans l'entreprise, les acteurs de l'innovation*, Paris, Les Éditions Ouvrières, 1985.  
*Informatiques et management, la crise* (Eds), Paris, La Documentation française, 1986.  
*La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.  
*Le manager et le sociologue* (en collaboration avec Christian Dubonnet), Paris, L'Harmattan, 1994.  
*Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France, 1996.  
*La gestion du désordre en entreprise* (troisième édition augmentée), Paris, L'Harmattan, 1999.

## REMERCIEMENTS

La première version d'un manuscrit représente un texte dont l'auteur ne s'est pas suffisamment détaché pour le livrer aux lecteurs. Certains ont bien voulu m'aider à opérer ce détachement, toujours avec sympathie et souvent avec empathie, en relisant la première version de ce texte. Anne Botlan, Cécile Caron, Olivier Cleach, Olivier Guillaume, Pierre Maclouf et Pierre Romelaer ont ainsi participé à ce livre. Je les en remercie à nouveau.

*Pour Anne et Flora*

# Sommaire

---

Préface	IX
Introduction	1

## PREMIÈRE PARTIE

### *PROBLÉMATIQUES ET ACTEURS DE L'INNOVATION*

Chapitre 1 / <i>La trajectoire des innovations</i>	7
1. Le passage de l'invention à l'innovation	8
2. Les séquences du processus	14
3. Les innovateurs et le conflit avec l'ordre	19
4. L'innovation comme action non logique	24
5. La nécessité de croire	33
6. L'innovation est une activité banale	35
Chapitre 2 / <i>Inventions organisationnelles et décisions normées</i>	41
1. L'indépendance des moyens et des fins	42
2. La banalité de la déraison	48
3. Le « modèle de la poubelle » comme type de décision ordinaire	50
4. La norme comme principe des inventions organisationnelles	54
Chapitre 3 / <i>Les processus créateurs</i>	65
1. L'invention n'est qu'une incitation à l'innovation	65
2. L'appropriation : une création de sens	69

3. L'institutionnalisation : une mise en forme	76
4. L'élaboration collective de l'innovation	79
5. Dirigeance et consistance des acteurs	85
Chapitre 4 / <i>Les inventions dogmatiques</i>	89
1. Le pacte de l'emploi	89
1) La routine adaptative	90
2) L'inscription sociale de l'emploi	92
3) L'emploi : un investissement à long terme	96
4) Les termes de l'échange	98
2. Une invention non transformée	103
1) Des mesures cohérentes mais peu rationnelles	103
2) La puissance du dogme	107
3. La gestion de l'emploi comme cadre général des inventions dogmatiques	112

## DEUXIÈME PARTIE

### *LE MOUVEMENT ET LA FORME*

Chapitre 5 / <i>L'organisation en mouvement</i>	119
1. La conception classique du changement	119
2. Du changement au mouvement	122
3. L'absence d'état stable	126
Chapitre 6 / <i>Organisation et activité organisatrice</i>	131
1. L'incertitude comme contrainte	132
2. Organisation et activité organisatrice	136
3. Principes, pratiques et formes de l'organisation	141
4. Que reste-t-il du taylorisme ?	145
5. La confusion entre organisation et activité organisatrice	151

Chapitre 7 / <i>L'autonomie relative des formes</i>	155
1. Formes et forces	155
2. Le risque et la déviance comme crise de la temporalité	161
1) La prise de risque comme ressource	161
2) La déviance ordinaire	169
TROISIÈME PARTIE	
<i>L'AMBIGUÏTÉ DE L'ENSEMBLE</i>	
Chapitre 8 / <i>Morcellement et dyschronies</i>	177
1. Réflexion et réflexivité	178
1) Les faiblesses des moyens de réflexion	179
2) La force relative de la réflexivité	184
2. Les dyschronies	188
3. Le morcellement du mouvement	194
4. Retour sur la question de la rationalité	197
Chapitre 9 / <i>L'échange social comme compétence</i>	203
1. L'élaboration du travail	204
2. Compétence de professionnel ou d'artiste ?	207
3. Les réseaux de compétence collective	211
4. Le don contre don comme système d'échange	214
5. L'utilité de l'altruisme	220
6. Coopération et concurrence	222
7. Trahison et calcul entre pairs	224
8. Dérèglement des échanges et incapacité collective	227
9. Le désordre : un déficit global de régulation	231
Chapitre 10 / <i>L'ambivalence des acteurs</i>	235
1. L'action suppose l'effort	236
2. L'investissement au travail et la crise du sujet	241

3. La lassitude des acteurs	244
4. La part du choix	249
5. La capacité d'arbitrage et la circulation des acteurs	253
6. L'espace « comédique » de l'action	257
7. L'ambivalence de l'acteur	260
8. L'autre est un étranger	263
Conclusion	267
Postface à la deuxième édition « Quadrige »	271
Bibliographie	277
Index des noms	283

## *Préface à l'édition « Quadrige »*

---

On hésite toujours pour choisir le titre d'un livre, et seule l'interprétation qu'en font les lecteurs procure satisfaction ou insatisfaction. Pour ce qui concerne *L'innovation ordinaire*, l'oxymore a été bien compris et bien reçu, un peu comme si l'association de ces deux termes était devenue évidente.

Dans les entreprises, les institutions, les collèges, les hôpitaux ou les administrations, la problématique de l'innovation a en effet remplacé celle de l'organisation : ce qui caractérise l'activité professionnelle est dorénavant bien plus la capacité à trouver des solutions novatrices à une multitude de problèmes qu'à appliquer des règles, textes ou modes opératoires, qui ne traitent pas ces problèmes. Et si l'on parvient aujourd'hui à innover autant, c'est mille fois plus grâce à l'association et à la diffusion de cette constellation de petites initiatives que grâce à des décisions rares, fortes, et prises par des élites.

Mais pour bien comprendre ce qui se joue, dans l'innovation au quotidien, il faut accepter de considérer l'ambiguïté radicale de ces situations : si les règles sont inefficaces, elles sont légitimement transgressées par des pratiques innovantes ; mais ce sont ces mêmes règles qui sanctionnent l'activité des innovateurs. Innover représente ainsi toujours une prise de risque, une forme de déviance au quotidien. De même, ce ne sont pas les élites qui peuvent décréter l'innovation puisque celle-ci représente toujours l'usage inattendu, la perversion ou l'appropriation d'une décision ou d'une nouveauté. Mais les élites savent aussi tirer parti des innovateurs du quotidien, en transformant en lois leurs pratiques innovantes, en les institutionnalisant. L'innovation, dans les organisations, est ainsi toujours un apprentissage collectif dans lequel personne ne peut à l'avance savoir s'il a ou aura raison.

Ces circonstances n'ont plus grand-chose à voir avec les fondements de la sociologie des organisations, celle des univers bureaucratiques. Il est ici question de processus et de mouvement, et très peu de système et de changement, pour une raison simple : le changement est devenu permanent, l'état stable faisant figure d'incident. Autrement dit, les formidables transformations vécues par le monde du travail au cours de ces dernières années ont amené à se défaire d'un état de type A, sans pour autant amener à un état de type B. Les organisations sont au milieu d'un gué dont elles distinguent très mal la rive. Mais il va sans dire que le mouvement décrit n'a rien d'un tout unifié : les conflits de temporalité y abondent.

Plus encore, dans cet espèce de tumulte, ou d'anomie organisationnelle, certaines règles, les formes sociales, comme l'exprime si bien Georg Simmel, représentent les repères encore stables que les acteurs chérissent, en tant que tels, indépendamment de leur fonctionnalité. Ce qui leur donne légitimité et attractivité est ce caractère désuet, retiré de la « vie ». On souffre en effet bien plus, dans les organisations contemporaines, de l'insuffisance de règles qui « font sens » que d'un surcroît de règles effectives. L'absurde, le malaise ou le stress sont ainsi bien plus liés à l'incertitude qu'à la certitude de la sanction.

Ces perspectives renvoient à l'ethnologie et à l'anthropologie des civilisations « exotiques » ou « primitives », autant qu'à la sociologie des organisations « postindustrielles ». La place des croyances, en matière d'innovation et de management, est centrale, fondatrice et incompréhensible : on vérifie l'adage selon lequel « il faut y croire » pour agir quand on n'est pas certain du résultat de son action. Un petit exercice de psychologie sociale, présenté ici, rend plutôt amusante cette situation qui touche apparemment plus à l'absurde qu'à la rationalité gestionnaire. Ce qui est par contre bien plus sérieux et raisonnable est la suite donnée à ces croyances initiales : appliquées de manière autoritaire, elles débouchent sur la mise en œuvre d'un dogme ; si, au contraire, les expériences pratiques amènent à les dépasser, de véritables capacités créatrices et collectives émergent.

Toujours du côté des concepts longtemps réservés aux « tribus primitives », la théorie du don telle qu'élaborée par Marcel Mauss est ici essentielle. La compétence est devenue collective et sa mise en œuvre suppose l'accès à des réseaux pour être mobilisée. Avec la théorie du don, on ajoute que les réseaux sociaux sont en fait des systèmes d'échanges dans lesquels l'altruisme et l'égoïsme sont indissolublement liés. Leur association fait de l'ambivalence la norme des relations interpersonnelles.

Ce livre est paradoxalement académique. Son écriture, comme ses fondements empiriques, se tournent peut-être plus vers les profanes que vers les professionnels de la sociologie. Mais il mobilise des concepts, et également des concepts de sociologie générale, qui sont généralement oubliés par la sociologie des organisations. Il renoue par ailleurs délibérément avec la veine classique des sciences sociales qui consiste à ne pas dissocier l'économie de la sociologie ou de l'anthropologie.

Ce genre un peu atypique a permis à ce livre de pénétrer des milieux scientifiques différents (sciences humaines, sciences de la gestion et sciences de l'ingénieur) ainsi que des lectorats variés (étudiants, cadres, entrepreneurs, syndicalistes, administrations, pouvoirs publics et, bien sûr, entreprises). Peut-être que l'élément le plus inattendu de son destin fut d'avoir obtenu le « Prix du livre de Gestion des Ressources humaines » (décerné par Sciences Po, Syntec et *Le Monde*) alors que son auteur pensait sincèrement avoir poussé très loin la critique de ces pratiques gestionnaires.

Cela amène à une dernière considération : celle du rapport entre les politiques de gestion, quel que soit leur territoire d'application, et les connaissances sociologiques. À l'évidence, un peu de clarté théorique, des connaissances empiriques fondées et une certaine attention à l'intérêt du lecteur profane peuvent faire de la sociologie une ressource pour les acteurs. Ce livre voudrait également contribuer à cette forme d'engagement.

## *Introduction*

---

L'innovation est généralement conçue comme une bonne chose. Elle est associée à l'idée de progrès, de vie, de créativité et d'entrain. S'opposant à la routine et à l'ordre établi de trop longue date elle bénéficie souvent d'un jugement de valeur positif. Les hommes politiques eux-mêmes affirment aujourd'hui vouloir innover, cette affirmation leur permettant de se placer du côté du progrès économique, social, et de la créativité institutionnelle. Il est difficile d'être contre l'innovation : elle représente le meilleur moyen que les hommes ont trouvé pour traiter avec plus de compétence les contraintes qui sont les leurs. Mais l'innovation peut être également conçue comme négative, douloureuse ou catastrophique. On préfère alors parler de destruction des structures sociales, de fin d'un monde, ou plus simplement, de changement, et plus récemment, de « dégâts du progrès ».

Qui faut-il croire ? Ce livre ne répond pas à la question, il la pose autrement. Il considère qu'à l'intérieur même des entreprises l'innovation repose sur le développement simultané des forces de destruction et de création. Il retrouve l'idée centrale que Schumpeter a énoncée à propos de l'analyse économique : l'innovation est une « destruction créatrice » (1942). Elle détruit les règles sociales dont la stabilité donne sens aux pratiques, assure la socialisation et l'accès à l'identité. Mais ces règles sont également une source de routinisation, d'incapacité à agir, d'impuissance devant le besoin de donner vie à des alternatives, à de nouveaux acteurs, ou de nouveaux horizons. L'innovation représente alors une création : elle ouvre et enrichit les modes de sociabilité, elle défait des positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs, elle donne un autre sens au monde.

Ces deux faces de l'innovation œuvrent de manière constante et simultanée dans bon nombre d'entreprises. Celles-ci doivent alors être analysées selon la logique de l'innovation, autant que selon celle de l'organisation. Ce livre le fait. Il considère que l'innovation n'est pas un moment, un accident ou une activité spéciale, celle des chercheurs et des entrepreneurs, mais un mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs. Il propose ainsi d'associer les paradigmes de la sociologie de l'innovation à ceux de l'organisation et de l'entreprise, d'associer à l'analyse des systèmes celle du mouvement.

Ce qui caractérise bon nombre d'entreprises n'est en effet plus le poids des règles, les phénomènes de routinisation ou la logique bureaucratique. C'est bien plus le changement permanent, le tumulte et les atermoiements, l'autonomie des acteurs et l'incertitude. L'innovation s'inscrit ainsi dans le registre de la créativité, de son caractère débridé et passionnel. Mais elle s'inscrit aussi dans le registre de la destruction et de la violence : bon nombre de pratiques professionnelles, de coutumes ou de projets professionnels sont bousculés ou anéantis par ce mouvement. D'autres pratiques et projets se construisent mais ils sont trop instables pour produire, à l'égard des collègues, des chefs ou de l'entreprise, un sentiment de sécurité et de confiance.

L'innovation ne permet en effet ni l'existence d'un ordre stable, ni celle d'une transformation linéaire, ni celle d'un processus de transformation contrôlé. Personne, dans l'entreprise, dirigeants, opérateurs, ou syndicats, ne contrôle ce tumulte. Ni les règles formelles, ni les arrangements informels, ni les négociations institutionnelles ne parviennent à assurer la régulation sociale de manière durable. Ce désordre produit parfois des réussites, des découvertes et du plaisir. Il produit également des échecs, de l'anomie et des situations absurdes.

L'innovation apparaît alors comme un acte souvent nécessaire, mais ni rationnel ni pacifique. Dans certains cas, elle représente une sorte de pari sur la capacité à tirer parti des politiques définies par le sommet de l'entreprise. Dans d'autres, elle s'apparente à une construction collective et relativement démocratique. Dans d'autres encore, elle prend la forme d'un dogme. Mais, dans tous les cas, l'ensemble organisé devient mobile : les cultures professionnelles, les intérêts des acteurs, les techniques, les stratégies industrielles ou les produits se transforment. De ce point de vue, les capacités à « changer » apparaissent souvent plus fortes que ne le suppose le sens commun. Mais chacun de ces éléments change selon des registres et des temporalités spécifiques, les contretemps et les dysfonctions devenant alors légion.

Cette situation est favorisée par l'existence d'une concurrence entre la logique de l'innovation, qui suppose d'accepter de vivre l'incertitude des moyens et des fins, et la logique de l'organisation, qui suppose au contraire de parvenir à éradiquer l'incertitude, en prévoyant, en programmant, en standardisant. On ne peut ainsi pas penser l'innovation sans se référer au cadre réglementaire ou coutumier dans lequel elle se développe : la rencontre entre l'innovation et les pratiques sociales établies est toujours antagonique. Cette rencontre se matérialise donc parfois par le conflit, parfois par la négociation, mais, bien plus souvent, par la déviance. Innover suppose toujours de prendre le risque de transgresser les règles sociales, que celles-ci participent du registre de la gestion ou des coutumes professionnelles.

Les représentations et les valeurs dont les acteurs sont porteurs ne s'inscrivent pas non plus aisément dans la logique de l'innovation : elle bouscule leurs repères, et parfois leur raison. Au fur et à mesure que se développe l'innovation, il existe ainsi de véritables métamorphoses culturelles, des apprentissages considérables, mais, tout autant, des blessures et des replis identitaires, signes d'une incapacité à changer, ou d'une lassitude à trop changer.

L'innovation se déroule dans l'ambiguïté des structures, les différents éléments de l'organisation ne se transformant ni à la même vitesse, ni selon les mêmes lois, ni selon les mêmes finalités. Les règles de gestion deviennent alors fondamentalement sibyllines, discutables et opaques. L'innovation s'associe également à l'ambivalence des acteurs : le mouvement permanent les amène à découvrir et à jouer de deux positions sociales distinctes. La première consiste à agir, à créer, à mettre en œuvre des efforts, des investissements cognitifs et identitaires. La seconde consiste à tenir un rôle, avec plus ou moins de distance, en se conformant aux règles et normes, pour se protéger des turpitudes du mouvement constant.

L'analyse de l'innovation a finalement peu de choses à voir avec la description des effets de la nouveauté sur les structures, les règles, les cultures ou les comportements. Elle correspond également mal à la seule mise en évidence de la force des acteurs, de leur capacité à créer un nouveau monde. Elle ne fait que décrire la rencontre tumultueuse entre la création du nouveau et la destruction de l'ancien. Et cette rencontre n'a rien d'un moment, elle est une circonstance durable.

La première perspective développée dans cet ouvrage montre que l'innovation a peu de choses à voir avec la question du changement, le passage d'un état stable à un autre. Elle représente une trajectoire

incertaine, dans laquelle cohabitent la force des croyances et la recherche de sens, incitant simultanément à la mobilisation et au désengagement.

La seconde perspective met en évidence l'érosion progressive des règles d'organisation, au bénéfice d'un mouvement permanent et désordonné. L'innovation y est conçue comme un processus non synchronique, charriant pêle-mêle des traditions, des résistances et des représentations fossilisées, mais aussi des apprentissages, des découvertes et une certaine créativité à propos des règles, des investissements identitaires et relationnels.

La troisième perspective indique que ce mouvement est un désordre : il se définit par un déficit de régulation sociale. Ce qui permet alors, plus ou moins aisément, et plus ou moins complètement, à l'ensemble de tenir, est une sorte d'immense effort collectif et individuel pour tirer les leçons des expériences, pour les « réfléchir ». Mais cet effort n'est jamais suffisant. La prise de distance, par rapport aux situations vécues et par rapport à soi, devient alors le moyen de vivre dans ce cadre.

Les travaux présentés dans ces différentes perspectives ont été réalisés au cours des dix dernières années, dans des entreprises françaises, généralement de grande taille et mettant en œuvre des processus de production relativement complexes. Ces entreprises, qui appartiennent au secteur privé ou public, au secteur secondaire ou tertiaire, se caractérisent surtout par la mobilité de leurs pratiques de gestion et de leurs technologies. J'ai choisi de les analyser parce que leur trajectoire permet de comprendre empiriquement les processus d'innovation dans des situations de travail, cultures et secteurs différents. A un degré moindre, ce choix a également été dicté par la volonté de suivre l'évolution d'entreprises que j'avais considérées comme innovantes il y a une dizaine d'années (Alter, 1990). L'idée présidant finalement à ces décisions de méthode est de parvenir à comprendre un mouvement, bien plus qu'une situation.

Ces analyses s'inscrivent dans le cadre thématique de ce qu'il est convenu de nommer la sociologie du travail, de l'organisation et de l'entreprise. Mais une perspective sociologique ne peut se réduire à l'utilisation de concepts spécifiques à un thème : implicitement ou explicitement la sociologie du monde du travail est aussi une sociologie générale. Les travaux de Simmel, dont l'actualité est enfin reconnue (Deroche-Gurcel, 1999), et ceux de Mauss, représentent ainsi explicitement la trame théorique de cet ouvrage.

PREMIÈRE PARTIE

---

*Problématiques et acteurs  
de l'innovation*

# *Chapitre 1*

---

## *La trajectoire des innovations*

L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Il permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques.

Mais ce processus n'est pas mécanique, toute découverte ne se transformant pas toujours en innovation. Une découverte peut fort bien demeurer à l'état d'invention. L'analyse de l'innovation consiste alors à comprendre ce qui permet de passer d'un état à un autre. Elle s'attache à identifier les étapes de ce passage, étapes caractérisant l'histoire de l'action des innovateurs et de leurs opposants. Ces innovateurs ne sont pas toujours des entrepreneurs ou des chercheurs, mais disposent toujours d'une capacité à transformer l'ordre des choses. Ils sont souvent atypiques, dissidents ou critiques, avant d'être rattrapés, et parfois absorbés, par les normes qu'ils contestent. Ils s'y heurtent donc toujours, mais de manière – finalement – légitime. L'innovation n'a ainsi rien d'une action rationnelle, économiquement fondée et pacifique, elle correspond au contraire à une trajectoire brisée, mouvementée, dans laquelle se rencontrent intérêts, croyances et comportements passionnels.

L'analyse de l'innovation fait ainsi constamment apparaître des phénomènes caractérisés par des incertitudes, des réussites non programmées et des programmes qui échouent, des déviants qui ouvrent de nouvelles voies économiques, des stratèges dont les décisions sont parfois dérisoires. Elle met surtout en évidence que tout ce monde parvient, finalement, à vivre ensemble, mais jamais initialement.

## 1 | LE PASSAGE DE L'INVENTION À L'INNOVATION

Le langage courant, mais parfois aussi celui des sciences sociales, utilisent indistinctement le terme d'invention ou celui d'innovation pour se référer à une situation ou un objet nouveau, caractérisés par la rupture qu'ils représentent par rapport à l'état antérieur. Généralement cette rupture est considérée comme « bonne », du point de vue de la productivité pour un outil de travail, de la démocratie pour une loi, du confort ou du plaisir pour un bien de consommation. Dans le cas inverse, lorsque la nouveauté est conçue comme « mauvaise », les termes de changement, de mutation, d'évolution sont associés à une lecture critique du phénomène.

Les travaux de Schumpeter (1912/1972), qui représentent la trame fondatrice de la réflexion portant sur l'innovation, permettent de dépasser ces jugements de valeur et de distinguer l'invention de l'innovation.

Selon l'auteur, l'invention représente la conception de nouveautés d'ordres différents : biens, méthodes de production, débouchés, matières premières, structures de la firme ou technologies. Pour cette fin de siècle, on peut ainsi définir comme nouveaux biens le maïs transgénique ou le laser, la communication par satellite ou les planches à voile. Les nouvelles méthodes de production sont par exemple le « juste à temps » permettant de réduire l'importance des stocks et des délais de fabrication, les organigrammes des entreprises plus en « râteau » et moins pyramidaux, sensés faciliter la circulation de l'information et la coopération. Les nouveaux débouchés sont par exemple les « niches » des constructeurs automobiles ou l'identification de la population représentée par les personnes âgées comme consommateurs spécifiques. Les nouvelles formes d'organisation des firmes sont par exemple l'entreprise en réseau ou l'entreprise virtuelle.

L'innovation représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions. Elle représente l'articulation entre deux univers. Celui de la découverte, qui se caractérise par une certaine indépendance vis-à-vis des contraintes externes, et celui de la logique de marché et/ou d'usage social, qui représente le moyen de tirer profit des inventions. L'inventeur ou le concepteur (d'un objet ou d'une organisation) peuvent être des génies dénués de sens pratique, mais pas l'innovateur, qui se charge de trouver un marché ou un usage à ces découvertes. Cette articulation est souvent lente, semée d'embûches et

parfois erratique. Ainsi, le maïs transgénique est longtemps resté à l'état d'invention, et le demeure encore partiellement. De même, le génie biologique dispose d'encore bon nombre de découvertes scientifiques qui, pour des raisons à la fois économiques et éthiques, ne deviennent pas des innovations. Dans la même perspective, beaucoup de nouvelles formes d'organisation des entreprises restent des vœux pieux, ou des tentatives vaines. L'invention n'est donc pas assimilable à l'innovation. La première n'est jamais mécaniquement suivie de la seconde.

Les historiens nous renseignent avec précision sur la difficulté représentée par le passage de l'invention à l'innovation en insistant sur le rapport étroit qui existe entre les caractéristiques sociologiques du terrain d'accueil d'une découverte et la plus ou moins grande diffusion qui en résulte.

Les analyses fournies par White à propos du développement de la charrue à roue au Moyen Âge en donnent un exemple. La charrue médiévale se caractérise par sa mobilité. L'utilisation de roues rend le passage d'un champ à l'autre plus aisé. De même, les roues permettent d'utiliser une force de traction beaucoup plus importante qu'antérieurement. Huit bœufs sont attelés à la charrue médiévale, contre un seul auparavant. L'attaque du sol est donc totalement modifiée par rapport à l'araire. La charrue permet de travailler la terre en profondeur et rend donc superflu le labour entrecroisé (un labour vertical et un horizontal). La productivité du travail d'un paysan est alors sensiblement augmentée. Les champs, antérieurement carrés, changent de forme. Ce sont dorénavant de longues bandes de terre de profil arrondi favorisant l'écoulement des eaux. Enfin la charrue médiévale permet de travailler de riches terres alluviales auparavant délaissées faute de disposer d'une force de traction suffisante. Cette invention représente le moyen d'augmenter très sensiblement le rendement de la terre et assure, au début du Moyen Âge et dans les régions utilisant cette technique, une amélioration de la qualité et de la quantité de la consommation alimentaire, une croissance de la population, de l'urbanisme et des loisirs.

Tout le monde a donc intérêt, dans ces circonstances, à utiliser la charrue. Mais tout le monde ne l'utilise pas. White explique que les structures sociales et de production doivent pouvoir en effet intégrer cet équipement, et elles ne le permettent pas toujours :

Une seule famille ne pouvait s'en servir ; le hameau normal, composé de quatre à dix familles, devait trouver difficile de tenter une telle aventure. La nouvelle charrue n'avait de chances d'être adoptée que dans les régions où une certaine concentration de population existait déjà. Et même alors,

surgissait un grand obstacle d'ordre psychologique : pour être employée de manière efficace, la nouvelle charrue exigeait des champs ouverts, et pour les créer, il fallut abolir tous les droits anciens de propriété sur des terrains ou des parcelles données (1962/1969, p. 66).

Bloch met en lumière des phénomènes comparables. Il rappelle l'histoire de cet artisan qui propose à Vespasien une machine permettant de transporter, avec peu de main-d'œuvre, les colonnes destinées à la construction des temples. Le Prince récompense l'inventeur mais refuse d'utiliser l'invention pour préserver l'ordre social : « Qu'on me permette de donner à manger au petit peuple. » Cette première description met en évidence qu'une invention ne se diffuse que si son utilité est pleinement démontrée du point de vue de la conception d'un ordre social donné.

C'est pour des raisons comparables, explique Bloch, que la diffusion du moulin à eau, dont les premières traces datent du IV<sup>e</sup> siècle, s'est étalée sur un millénaire, alors qu'il présente l'avantage d'augmenter la productivité du travail et d'en réduire la pénibilité. Un certain nombre de facteurs objectifs expliquent la lenteur de cette progression. Le moulin à eau ne peut se développer partout : il suppose de pouvoir disposer de cours d'eau nombreux et régulièrement alimentés. De plus, au Moyen Âge, les risques pour une ville d'être assiégée amènent les seigneurs à obliger au maintien d'un nombre important de meules à bras, utilisables indépendamment de l'environnement naturel, lequel peut être contrôlé par l'ennemi. Construire un moulin hydraulique suppose par ailleurs de pouvoir disposer juridiquement du cours d'eau qui l'alimente, alors qu'un même cours d'eau traverse des propriétés différentes. Il suppose également de pouvoir financer la réalisation de l'édifice, alors que le capital disponible est faible. Il suppose enfin de pouvoir rentabiliser cet investissement en lui affectant un usage communautaire bien plus large que les techniques traditionnelles ; mais les structures sociales se fondent sur l'exploitation familiale.

Ces dimensions objectives ne sont pas les seules à expliquer la lenteur de la diffusion du moulin à eau. Le fait de devoir disposer d'une main-d'œuvre importante pour utiliser les meules à bras représente aussi, pour certains seigneurs, une marque de puissance et un moyen de maintenir la place des uns et des autres dans la division sociale du travail. Les dimensions symboliques et politiques ne sont pas absentes dans l'explication de ce processus d'innovation.

Ça n'est qu'avec le développement des « banalités », le pouvoir de commandement sur l'organisation de la vie collective que les seigneurs imposent progressivement l'utilisation du moulin à eau, et les redevances

qui y sont associées. Ce changement politique permet potentiellement de lever un certain nombre d'obstacles juridiques (propriété du moulin) et économiques (rentabilisation de l'investissement). Mais il ne modifie pas radicalement l'ordre des choses. Pour éviter de payer les redevances exigées pour l'utilisation du moulin à eau, les paysans, les petits fiefs et les bourgeois continuent à utiliser très largement les meules domestiques. Malgré les amendes et les opérations de police imposant l'utilisation du moulin banal, les redevances élevées à acquitter pour l'utilisation des meules à bras, les jugements des tribunaux en faveur des détenteurs des moulins à eau, malgré tous ces efforts, la question de l'usage du moulin demeure. Entre les meules à bras et la nouvelle technique, la tension et la concurrence sont maintenues jusqu'à ce que la pénurie de main-d'œuvre finisse par faire basculer les pratiques dans le sens de l'innovation.

L'histoire du développement de ces deux inventions, la charrue à roues et le moulin à eau, met bien en évidence que le développement d'une innovation peut fort bien s'étaler sur plusieurs siècles, le passage de l'invention à l'innovation rencontrant des obstacles considérables. Ces obstacles sont de différentes natures : juridiques, symboliques, stratégiques, économiques ou culturelles. Mais leur énonciation ne représente que peu d'intérêt pour la compréhension du phénomène. Ce qui compte est au contraire de mettre en évidence que c'est bien un milieu social dans son ensemble qui est concerné par l'innovation : une innovation technique ne modifie pas les seules activités utilisant directement les outils en question, mais l'ensemble social vivant de ces activités.

Les inventions organisationnelles peuvent connaître un sort comparable : elles obéissent aux mêmes contraintes d'intégration. Ainsi, aujourd'hui, le télétravail (l'utilisation des réseaux de télécommunications permettant de travailler à domicile pour une entreprise dont on est salarié), se développe bien plus lentement que ne le prévoyaient l'ensemble des vues prospectives élaborées dans les années soixante-dix : elles démontreraient que la moitié des cadres auraient dû travailler selon cette modalité en l'an 2000. De même, Friedmann (1956) identifiait les bases et les bonnes raisons du développement d'organisations non strictement tayloriennes dès l'après-guerre, mais il a fallu attendre la fin du siècle pour les voir poindre.

Le management participatif, tel qu'il a été développé en France dans les années quatre-vingt représente une figure un peu différente de ce type de processus : il a connu un beau succès, mais bref, parce qu'il ne s'est pas intégré dans les pratiques de gestion. L'expérience menée en la matière par une entreprise est significative (Alter, 1990).

Les cercles de qualité, base technique du management participatif, y représentent une technique de « mobilisation des hommes ». Des méthodes sont destinées à favoriser l'expression et le travail en groupe, de manière à résoudre des problèmes d'organisation, de relations de travail et de circulation de l'information. Elles consistent à identifier les problèmes, à les hiérarchiser et à les traiter dans « la bonne entente et la coopération ». Chacun est sensé y gagner. Selon l'expression délicate du management, il s'agit de faire du « gagnant-gagnant », les salariés y trouvant le moyen de résoudre des difficultés professionnelles, les directions le moyen de réduire des dysfonctions.

Plusieurs « outils » sont mis à la disposition des participants pour développer ces procédures. Il s'agit par exemple du diagramme dit « de Pareto » (une présentation graphique permettant de visualiser l'importance relative des différents phénomènes liés à un problème) ; du diagramme causes/effets (une présentation graphique mettant en évidence les interrelations des éléments d'un même problème) ; de palettes de critères de choix adaptés au type de problème rencontré. Chaque rencontre est par ailleurs soutenue par un animateur sensé faciliter les échanges entre collègues et entre hiérarchie et opérateurs. Une vaste campagne d'information est mise en œuvre auprès des salariés pour conquérir leur assentiment.

Ces derniers, même s'ils considèrent que la technique est d'une grande qualité, ne l'utilisent pas. En quelque sorte, ils considèrent avoir affaire à une bonne invention mais ne souhaitent pas la transformer en innovation. Ceci pour plusieurs raisons, largement identifiées par les sociologues qui se sont penchés sur ce type de circonstances (Borzeix et Linhart, 1988 ; Martin, 1993). La première tient au fait que le management participatif ne remet pas en cause la verticalité de la division du travail. Il apparaît ainsi comme un moyen de mieux travailler dans la structure donnée, mais sans pouvoir la remettre en cause. La deuxième raison tient au fait que les opérateurs disposent d'une capacité professionnelle leur permettant de participer « au quotidien » au bon fonctionnement de l'entreprise, mais selon des procédures autonomes. Il s'agit d'arrangements locaux, d'ententes implicites, de transgression de règles de division du travail qui assurent la régulation des activités tout autant que la participation formalisée qui est proposée par l'entreprise.

Que ce soit donc pour le moulin à eau, la charrue à roues ou le management participatif, il apparaît clairement une différence de fond entre l'invention et l'innovation. La première a pour but de traiter une question de manière abstraite, indépendamment de son contexte économique et social. La seconde représente le processus par lequel un corps social

s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question. Invention et innovation sont de fait très largement dissociés, et sur au moins quatre plans.

a) L'une et l'autre n'obéissent pas à la même temporalité. L'invention d'un objet technique ou d'une méthode de gestion représente un moment que l'on peut distinguer, nommer. Il s'agit d'un événement circonscrit dans le temps, même si des développements ultérieurs interviennent. L'innovation est au contraire un processus qui ne peut être analysé autrement que comme tel : le corps social ne s'empare jamais totalement, immédiatement et définitivement de l'invention qui lui est proposée ou à laquelle on tente de le soumettre. Certaines inventions ont plus de succès que d'autres mais elles ne disposent jamais d'un succès parfait : les utilisateurs sont parfois en faible nombre ; ils peuvent renoncer, après expérience, à l'usage de l'invention ; ou, même si les lois et les règles les contraignent à en faire leur lot quotidien, ils continuent, au moins partiellement, à vivre selon d'autres registres. L'innovation est donc encore plus que le processus par lequel un corps social s'approprie une invention : c'est l'histoire d'un état de tension permanente entre les possibilités que représente l'invention et les choix collectifs qui en sont progressivement tirés.

b) L'invention est généralement considérée comme le « bien ». On considère qu'elle est une bonne chose : elle traduit un progrès dans le rapport aux contraintes naturelles, aux modalités de vie en commun, à l'efficacité de tel ou tel type d'action. L'innovation n'a rien à voir avec cela. Elle représente la façon dont les hommes affectent, en situation, un sens à ce bien. Ils réalisent une sorte de tri dans ce qui leur est proposé, ce tri étant réalisé selon des critères qui varient en fonction de leurs situations et de leur expérience de l'invention. Dans tous les cas, ils ne s'emparent jamais totalement de la proposition du meilleur monde qui leur est faite. Dans certains cas, ils y renoncent même totalement.

c) Il n'existe pas de relation directe entre la qualité intrinsèque d'une invention et l'importance de sa diffusion. Certaines inventions prennent largement place dans le corps social alors qu'elles ne représentent qu'un faible déplacement technologique par rapport aux objets antérieurs, d'autres ont un cheminement exactement inverse. Ce qui permet l'innovation n'est donc pas le potentiel abstrait représenté par la nouveauté mais la possibilité de lui affecter un usage, compte tenu du système social dans lequel elle intervient.

d) L'invention technique se rapporte généralement à l'idée d'efficacité. Elle est représentée comme le bien parce qu'elle permet plus de rendement de la terre, plus de productivité du travail, plus donc de richesse et de bien-être. Pour des raisons de toutes sortes, intérêts contradictoires, modes de vie établis, division du travail et statuts sociaux contraignants, ou conceptions différentes du pouvoir, l'innovation refuse toujours partiellement le potentiel représenté par l'invention. Les exemples présentés montrent bien que l'innovation n'obéit jamais à des lois économiques simples. La charrue à roues ne peut se développer que dans le cadre d'exploitations agricoles dont la taille et la structure de division du travail en permettent l'usage, le management participatif butte sur la conception de l'efficacité des opérateurs, qui n'est pas la même que celle des dirigeants de l'entreprise.

L'innovation consiste bien, comme l'indique Schumpeter, à « élaborer de nouvelles combinaisons » entre les différentes ressources de l'entreprise et leur rapport au marché, ou à l'usage social. Mais cette élaboration ne se réalise ni mécaniquement, ni simplement.

## 2 | LES SÉQUENCES DU PROCESSUS

Le processus de développement de l'innovation fait toujours l'objet de « séquences », de situations qui représentent des moments distincts.

Schumpeter a parfaitement représenté ce processus. Dans un premier temps, explique-t-il, le passage des combinaisons routinières aux combinaisons à risque est le fait de quelques individus marginaux du point de vue du « circuit » économique dominant. Dans un deuxième temps, lorsque des possibilités de profit de ce type d'investissement sont évidentes, des « essais » d'imitateurs reproduisent et aménagent les innovations, créent des « grappes » d'innovations secondaires consistant à reproduire et à aménager celles qui ont été élaborées initialement. Cette phase est caractérisée par sa violence. Elle bouleverse les équilibres, tant du point de la répartition des richesses, que de celui des méthodes d'évaluation et de comptabilité, que de celles du marché du travail ou des systèmes de financement. Dans un troisième temps, la stabilisation de la situation se caractérise par la définition progressive de nouvelles « règles du jeu » et par une réduction de la poussée innovatrice.

D'une manière ou d'une autre, les différents travaux portant sur la diffusion des inventions retrouvent les éléments de ce cadre d'analyse.

H. Becker (1982/1988) en donne un bon exemple à propos du développement de la stéréophotographie, innovation partiellement réussie. Cette technique, apparue à peu près en même temps que la photographie elle-même, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, permet de faire apparaître le relief d'une prise de vue à partir de deux photographies, lesquelles supposent d'être regardées avec un appareil optique spécifique.

Dans une première période, les stéréophotographes développent leur activité dans un milieu artisanal, celui des quelques spécialistes de ce type de technique, dans lequel se forge progressivement l'idée même de l'usage du dispositif technique : jugements esthétiques, thèmes spécifiques, réseaux de diffusion. Puis une phase de développement industriel se met en place pour répondre à l'augmentation de la demande. Elle se caractérise par une division du travail, entre photographes, distributeurs, et surtout par la création d'établissements de production taylorisés, utilisant un personnel non expert. Simultanément, la question de la distribution mobilise les individus et les groupes investis dans l'activité : des équipes de vendeurs itinérants et la vente par correspondance succèdent aux bourses régionales d'achat et de vente. Dans un troisième temps, le succès de la stéréophotographie amène à standardiser la production. Les thèmes concernés sont de plus en plus récurrents : sites pittoresques, expositions nationales, monuments, événements historiques ou naturels marquants, cartes géographiques. De même, la manière de traiter ces thèmes par les photographes fait l'objet de conventions bien plus contraignantes que durant la période de l'artisanat.

Les travaux de Callon s'appuient sur l'analyse de séquences élaborées dans une perspective stratégique. Dans un article fondateur (1986), concernant l'aquaculture d'un nouveau type de coquilles Saint-Jacques, l'auteur distingue cinq étapes, largement reprises dans ses travaux ultérieurs. La première est celle de la problématisation : elle consiste, pour les promoteurs de l'innovation, à rendre indispensable le traitement de leur offre par les autres acteurs. La seconde est celle de l'intéressement : elle représente la période durant laquelle les positions sont définies par des acteurs en « intéressant » les autres au dispositif mis en œuvre. Dans un troisième temps, des alliances se créent, des acteurs en enrôlant d'autres dans leur stratégie : l'« enrôlement est ainsi un intéressement réussi ». Au cours de la quatrième étape, les acteurs désignent des porte-parole, qui ne représentent que partialement le groupe dont ils sont l'émanation. Dans un dernier temps, la « controverse » matérialise la

« dissidence » des acteurs ; elle se produit lorsque les acteurs dominants sont perçus comme non représentatifs, ou défendant des intérêts trop spécifiques.

L'exemple du développement de la micro-informatique (Alter, 1985) correspond également à l'un de ces nombreux scénarios. Dans un premier temps, celui de l'« incitation », les matériels sont intégrés dans l'entreprise comme une sorte de « saupoudrage technologique » : il n'existe pas de projet d'ensemble cohérent, et les réactions des utilisateurs sont plutôt de l'ordre de la « résistance au changement ». Les seuls acteurs engagés activement dans ce dispositif technique sont des « bricoleurs », quelques informaticiens en mal de reconnaissance et quelques cadres ayant des difficultés de gestion avec les systèmes classiques. Dans un deuxième temps, celui de l'« appropriation », cette population pionnière, associée à une large partie des cadres et des secrétaires, trouve dans la micro-informatique le moyen de réaliser ses tâches de manière plus autonome (par rapport aux hiérarchies intermédiaires, à l'informatique centrale ou aux règles formelles de circulation de l'information). Le dispositif technique, parce qu'il ne s'inscrit pas dans des modalités d'usage précises, permet aux opérateurs de traiter et de faire circuler librement l'information. Le groupe s'« approprie » donc le dispositif technique et l'intègre activement dans le processus de travail. Dans un troisième temps, celui de l'« institutionnalisation », les directions de l'entreprise, concernées directement par la gestion globale du système d'information, interviennent pour tirer explicitement parti de ces pratiques novatrices, mais aussi pour rationaliser les pratiques développées de manière quelque peu inattendue et parfois contradictoire avec les impératifs de coordination. Concrètement, elles autorisent les pratiques jugées compatibles avec le système d'information d'ensemble et les imposent à ceux qui ne les ont pas encore mises en œuvre. Mais, parallèlement, elles interdisent explicitement l'utilisation de matériels non compatibles avec ceux des autres services, les travaux redondants par rapport à l'informatique centrale ou les usages de l'information court-circuitant systématiquement la ligne hiérarchique. Il s'agit du caractère « régressif » de l'innovation.

Les séquences du développement d'une innovation réussie sont donc également celles de sa diffusion. Au fur et à mesure de son déroulement, un nombre croissant d'individus s'inscrit dans les pratiques nouvelles, ce nombre allant de pair, vers la fin du processus, avec l'existence d'une nouvelle norme.

L'association de ces deux perspectives, celle de la durée et celle du nombre de personnes concernées, est classiquement représentée sous la

forme d'une courbe logistique en forme de S, uniquement, bien sûr, lorsque l'innovation se diffuse, ce qui, on l'a vu, n'est pas toujours le cas. Cette courbe (dite « épidémiologique » parce qu'elle a la forme statistique de la diffusion d'une épidémie) résulte du rapport entre la durée de l'innovation (en abscisse) et le nombre d'utilisateurs de l'innovation (en ordonnée).

Mendras et Forsé, en reprenant les travaux les plus classiques concernant la diffusion des innovations de produits comme les nouvelles technologies, les modes vestimentaires, les produits destinés à l'agriculture, les médicaments ou les équipements domestiques, identifient ainsi quatre séquences. Au cours de la première, quelques individus atypiques seulement acceptent de prendre le risque de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de production ou de consommation. Selon les auteurs, ils sont nommés « pionniers », « cosmopolites » ou « innovateurs ». Dans un deuxième temps, beaucoup de « suiveurs » s'associent rapidement à la nouveauté. La courbe s'infléchit donc très sensiblement vers le haut : la majorité de la population concernée adopte l'innovation. Mais progressivement, le nombre d'individus concerné diminue, la population d'utilisateurs n'étant pas infiniment extensible. La courbe a donc tendance à s'infléchir vers le bas ; c'est la troisième phase. La dernière phase associe progressivement, mais plus lentement que précédemment, la minorité qui résistait encore à l'utilisation de l'innovation. Cette phase représente donc la partie plate du sommet de la courbe en S du processus de diffusion de l'innovation.

De toutes ces perspectives, il est sans grand intérêt de savoir s'il est préférable de retenir trois, quatre ou cinq séquences. Il est bien plus intéressant de noter que ces séquences sont sociales, comme l'indiquent bien Mendras et Forsé :

Ces deux courbes montrent clairement que le phénomène est un phénomène collectif. Théoriquement, s'il s'agissait de décisions simplement individuelles, sans influence du milieu, la courbe en S affecterait la forme d'une droite dont la pente serait variable mais normalement à 45°. (...) Par conséquent, chacun est touché personnellement par le virus et chacun se décide personnellement à acheter une machine à laver, mais l'ensemble des individus est touché ou se décide dans un mouvement collectif (1983, p. 76).

Le processus de diffusion d'une innovation réussie se caractérise donc bien par un mouvement décomposable en séquences. Mais ce mouvement doit être analysé sociologiquement pour être compris. Les individus ne disposent en effet pas de la même liberté pour « choisir » d'adopter ou de refuser l'innovation au début et à la fin du déroulement

du processus. Car les effets de normes contraignent progressivement toujours plus ceux qui au départ, refusaient la nouveauté. Aujourd'hui, par exemple, pour un jeune garçon, continuer à porter des shorts en hiver, ou porter des blouses pour un collégien, consisterait à s'écarter de la norme ; c'était exactement l'inverse 30 ou 40 années plus tôt. De même, pour le dirigeant d'une entreprise contemporaine, ne pas disposer d'informatique ou de direction des ressources humaines consiste à se mettre hors normes. Et le fort développement de ces deux technologies, s'explique autant de cette manière que selon le registre de l'économie, on le verra dans le chapitre suivant.

Une autre dimension amène à considérer que la diffusion des innovations relève de contraintes sociales spécifiques, celle de la forme de la diffusion de l'innovation, qui repose sur l'existence de réseaux. Les travaux de Merton (*op. cit.*) en donnent déjà quelque idée. La recherche fondatrice de Coleman, Katz et Menzel (1966), concernant la diffusion d'un nouveau médicament, met en évidence qu'à l'intérieur de la « courbe en S », il existe des formes de sociabilité plus ou moins influentes sur la diffusion de l'innovation : elles sont liées au degré d'appartenance à des réseaux sociaux. La même idée est travaillée en France, qu'elle s'intéresse à l'agriculture (Mendras, 1983), au monde de l'industrie (Callon, 1988) ou à celui de la recherche (Latour et Woolgar, 1988). La réussite ou l'échec, mais également le sens finalement affecté à une innovation dépendent des capacités réticulaires dont disposent les acteurs. Dans tous les cas, les réseaux représentent en quelque sorte l'architecture sociale informelle sur laquelle repose le développement d'une innovation.

À l'intérieur de ces réseaux, la présence d'individus hors normes assure le passage de la nouveauté vers les pratiques instituées. Depuis les travaux de Simmel (1908/1990) ou de Merton (*op. cit.*) à propos de la fonction du cosmopolitisme dans les processus d'innovation, ou plus près de nous, de l'élaboration du concept de « marginal-sécant » (Jamous, 1969), les sociologues distinguent toujours des pionniers, des personnes frontières, des relais, des innovateurs ou des traducteurs. D'une manière ou d'une autre, c'est leur multi-appartenance sociale et culturelle qui les positionnent comme les « passeurs » ou les « relais » d'un monde à un autre, d'une invention à son usage et à sa diffusion. Très souvent, ces pionniers doivent être conçus comme les porteurs de l'inversion des normes : dans un premier temps, ils sont marginaux, voire déviants parce qu'ils mettent en œuvre des comportements qui heurtent les normes établies ; mais progressivement, si l'invention se diffuse, leurs comportements deviennent la norme dominante.

L'innovation est donc bien un processus articulé selon des séquences. Chacune est habitée de formes d'interaction et de règles sociales spécifiques. Ce processus obéit à deux lois principales : celle de l'existence de réseaux d'influence, et celle de l'inversion des normes.

### 3 | LES INNOVATEURS ET LE CONFLIT AVEC L'ORDRE

Mais avant de définir de nouvelles normes, l'innovation se trouve en conflit avec l'ordre établi, et avec les tenants de la norme. Le développement d'une nouvelle technologie de production, d'un nouveau produit agricole, d'une mode managériale ou vestimentaire ne sont jamais assurés du succès. Ils touchent en effet toujours, plus ou moins profondément, aux structures sociales établies antérieurement, aux normes et aux règles.

L'analyse de cette rencontre amène les observateurs à poser alors régulièrement la même question : celle du rapport que les promoteurs d'une innovation entretiennent avec l'ordre, la manière dont une création parvient à se défaire des régulations antérieures. Les uns et les autres constatent que l'innovation se trouve en conflit avec l'ordre établi à un moment donné. Mais ils constatent également que les acteurs de l'innovation savent composer avec les institutions établies.

Selon Schumpeter, les « entrepreneurs » sont les personnages clés du processus, puisqu'ils prennent les risques initiaux permettant d'élaborer et d'exécuter les « nouvelles combinaisons » productives. Ils sont également les figures symbolisant l'idée même d'entreprendre, de mettre en œuvre des actions permettant de créer des richesses non connues, parce qu'ils prennent des risques. Les résistances qu'ils doivent surmonter sont de trois types. Elles sont tout d'abord objectives : l'absence de stabilité de la situation ou d'expérience d'un type de combinaisons empêche de mener des raisonnements « rationnels » en matière de gestion, et oblige à travailler par approximation, par intuition. Mais les contraintes sont également subjectives : l'entrepreneur doit parvenir à imaginer des situations par rapport auxquelles il ne dispose pas de repère. Enfin, les contraintes sont sociales : les entrepreneurs s'opposent constamment à des partenaires routiniers, qu'ils soient membres d'une entreprise, banquiers ou experts.

Cette perspective permet de comprendre que l'innovation, initialement cantonnée aux marges d'un marché, d'une organisation ou d'un milieu social, n'y prend finalement place qu'avec difficulté. Elle met

également en évidence que les innovateurs-entrepreneurs n'occupent pas une position d'opposition par rapport au système socio-économique (les entrepreneurs sont bien évidemment des « capitalistes ») mais une position critique assurant sa transformation. Le choix de trois situations sociales radicalement différentes du point de vue de leur finalité, normes et modalités d'interactions, montre bien l'intrication de ces dimensions.

Reprenons par exemple les travaux de H. Becker, mais cette fois-ci à propos des musiciens qui ont développé le jazz (*op. cit.*). Ces « francs-tireurs » (selon la formule de l'auteur) du monde de la musique s'opposent à l'art conventionnel et doivent élaborer, par rapport à ses normes, des relations antagoniques. Ils apportent en effet au monde l'art des innovations qui sortent de ses conventions et qui, pour cette raison, y sont mal acceptées. Ils ne sont pourtant pas des « étrangers » au monde de l'art : ils disposent d'une culture musicale classique tout à fait conséquente mais mise à la disposition d'un projet non conventionnel. Bafouant les règles, les francs-tireurs sont considérés par les « professionnels intégrés » (ceux qui représentent, jugent et produisent la musique conventionnelle) comme des « déviants » dont ils stigmatisent les écarts.

Les méthodes de travail des francs-tireurs diffèrent des règles consacrées par le milieu. Leur production ne s'inscrit pas dans le registre des réalisations standardisées, pouvant être directement intégrées dans les dispositifs classiques. De façon plus générale, le fait que le franc-tireur travaille surtout à son œuvre, et, moins que les autres musiciens, au rapport entre son travail et l'accueil qui en est fait par le milieu, l'amène à négliger toute une série de gestes habituels dans le métier, tels que l'utilisation d'une écriture lisible simplement par les autres, un classement des manuscrits rigoureux permettant de progresser de manière séquentielle dans la réalisation de l'œuvre, une connaissance précise des développements réalisés par le monde de l'art traditionnel. Ce qui compte, pour le franc-tireur, c'est la possibilité de réaliser une tâche selon la conception qu'il se fait du « bien », et non de participer à la production collective de la musique soumise à une conception du bien qu'il ne partage pas.

Mais cette formulation ne peut spécifier à elle seule le comportement des francs-tireurs :

Ils transgressent les conventions du monde de l'art, mais sur certains points seulement, et ils respectent en fait la plupart d'entre elles (*op. cit.*, p. 251).

La transgression des règles ne représente donc pas une fin en soi mais le moyen de réalisation d'une musique qui suppose l'utilisation de moyens, et une organisation du travail qui ne peut s'inscrire dans les

canons habituels. Pour le reste, les innovateurs (ou francs-tireurs) décrits par H. Becker sont au contraire tout à fait soucieux de l'intégration de leurs œuvres dans le monde de l'art, puisque c'est finalement lui qui « reconnaît » la création. Par exemple, la construction des œuvres permet de les intégrer dans un concert de durée normale, la coopération avec les milieux de diffusion des œuvres (enregistrement, publications, spectacles), la recherche du soutien du public, le rapport au marché et au financement de l'art, toutes ces dimensions permettant d'orienter l'innovation vers l'art canonique sont prises très au sérieux.

L'objectif du franc-tireur est donc bien celui de l'intégration de son œuvre dans les conventions, et l'adaptation de celles-ci à son œuvre. Avec le recul, il est donc bien difficile d'opposer radicalement le monde des francs-tireurs et celui de l'art conventionnel, puisque les premiers participent finalement, par leur assimilation, au développement de ce monde.

L'économie ou le monde de l'art ne sont ainsi pas des systèmes qui se reproduisent à l'identique. Ils ne sont pas non plus des systèmes ouverts capables d'intégrer pacifiquement la nouveauté. Ils sont bien plus des processus de développement au cours desquels le nouveau s'oppose à l'ancien, avec le souci de devenir la norme, la nouvelle convention.

L'analyse développée par Balandier (1974) à propos des processus de transformation des sociétés dites archaïques met en évidence des phénomènes tout à fait comparables.

Selon l'auteur, les agents de la conformité, ceux qui défendent l'état des traditions, bénéficient dans l'ordre établi des différentes sources de pouvoir, du prestige, de biens rares, et des instruments du contrôle religieux. Ils maintiennent, de manière plus ou moins légitime, les relations de subordination établies. À l'opposé, les groupes contestants agissent pour modifier le système d'allocation des ressources. Balandier distingue plusieurs formes de contestation s'inscrivant dans cette perspective. Les « entrepreneurs » tendent à capitaliser, pour leur avantage personnel, les biens rares. À ce titre, ils font l'objet de sanctions (élimination sociale ou physique) de la part de ceux qui souhaitent préserver le système d'inégalité existant. De même, les « novateurs religieux » élaborent des rituels ou référents religieux inconnus. Cette transformation du rapport au sacré s'accompagne d'une volonté de transformation de la société globale ; ils expriment le « mouvement social » de ce type de société. Les sorciers regroupent les contestants dont l'action est « insidieuse » :

Dans la mesure même où la sorcellerie révèle les tensions et les affrontements sociaux, où elle peut être l'expression indirecte de l'opposition, le procédé d'institution de relation opérant à l'inverse des rapports prescrits (p. 236).

L'auteur souligne que les groupes les plus innovateurs sont ceux qui disposent de la distance critique la plus grande par rapport à la situation établie et qui ont « intérêt » au développement de l'innovation. Il s'agit des « dépossédés » qui n'ont rien à perdre à l'innovation (ils ne disposent que de peu de pouvoir et de faibles marques de prestige social). Il s'agit également des « dissidents » qui se définissent comme étrangers à la coutume, marginaux par rapport au système social qu'ils habitent.

Ce rapport entre dissidence (ou, tout au moins, distance par rapport aux normes) et innovation s'observe également dans les entreprises. Dans le champ du développement des grandes entreprises aux États-Unis, Chandler (1962/1972) rapporte l'efficacité des firmes à leur capacité à mettre en œuvre des pratiques de gestion novatrices : valorisation de la recherche et développement, création de « centres de profits », règles de gestion rigoureuses. De même, la gestion de ces firmes suppose de modifier de manière substantielle l'organisation du travail. Elles élaborent pour ce faire une spécialisation par niveaux de fonction, permettant de gouverner des entreprises de très grande taille, axées sur la diversification de leurs activités. Ainsi, la direction générale définit et affecte des moyens et des objectifs ; les divisions sont chargées d'un produit ou d'un espace géographique ; les départements coordonnent et arbitrent entre les différentes activités des unités opérationnelles. Les stratégies d'innovation de ces firmes reposent donc sur des modifications concernant la valorisation de la recherche, ainsi que sur une réorganisation de l'ensemble.

Le problème est que ces efforts dérangent la programmation des activités, se heurtent à ceux qui en ont la responsabilité. L'innovation se déroule alors selon un cheminement souvent conflictuel, dont Chandler retient deux éléments principaux. Le premier concerne la dimension antagonique de l'innovation : les managers (les innovateurs) souhaitent transformer l'organisation mais se heurtent aux directeurs généraux. Ils n'obtiennent gain de cause qu'après une crise interne forte. Le second concerne la personnalité des innovateurs : n'étant pas encore identifiés à un rôle (ils sont depuis peu dans l'équipe dirigeante) ils disposent de la distance critique permettant de penser autrement les questions de management. C'est très précisément parce qu'ils sont encore « hors normes » qu'ils disposent de la capacité culturelle à en envisager de nouvelles.

L'innovation contient ainsi toujours une part de rupture avec le passé et les traditions. Elle ne s'inscrit pas de manière linéaire dans le temps, elle le bouscule avant de s'en emparer. Elle représente la destruction des formes antérieures de la vie sociale et la création de nouvelles. Weber

décrit ainsi l'émergence de l'entrepreneur moderne, représentant le développement du capitalisme, dans la gestion traditionnelle des affaires :

Soudain, à un moment donné, cette vie tranquille prit fin (...) Il s'était produit tout simplement ceci : un jeune homme d'une famille d'entrepreneurs s'était rendu à la campagne... (suit un développement très actuel concernant les moyens et méthodes mis en œuvre par l'entrepreneur pour développer l'innovation dans le secteur textile). La conséquence habituelle d'un tel processus de rationalisation n'a pas tardé à se manifester : ceux qui n'emboîtaient pas le pas étaient éliminés (...) L'ancien mode de vie, confortable et sans façons, lâchait pied devant la dure sobriété de quelques-uns (1904/1964, p. 70).

Ces différentes figures d'innovateurs soulignent bien le fait que la mise en œuvre d'une nouveauté passe toujours par l'action de pionniers, de francs-tireurs, voire de marginaux. Ils détruisent les conventions établies. Mais ils sont également des créateurs : ils s'attachent à construire de nouvelles conventions. D'un point de vue global, celui de la dynamique des institutions, ce mouvement peut être considéré comme fonctionnel : celui d'une dialectique constante entre innovation et institution. Du point de vue plus étroit de l'analyse de la position des innovateurs eux-mêmes, il n'en va pas de même. Ils sont condamnés à la déviance, au moins le temps que les règles reconnaissent la légalité et la légitimité de leur comportement.

À un niveau plus général, qui dépasse bien évidemment la question de l'innovation, l'idée est banale. Par exemple, la dernière femme exécutée en France fut une « faiseuse d'anges », activité finalement autorisée par la loi Veil. Plus près de nos préoccupations, le processus est comparable. Les premiers utilisateurs de l'informatique ou des techniques du marketing, les fondateurs des programmes de formation continue ou ceux qui définissent des modalités d'organisation dites « post-taylorienne », tous ces groupes ou personnages sont actuellement devenus des « fonctions », des sortes d'évidences organisationnelles. Mais il n'en a pas toujours été de même. Pour parvenir à disposer de cette place ils sont passés, entre les années soixante et quatre-vingt, par la déviance. Pour parvenir à leurs fins, mais également à celles de l'entreprise, ils ont dû transgresser les règles.

L'innovation est toujours, dans un premier temps, une transgression des règles établies, parce qu'elle représente une atteinte à l'ordre social. Merton explique parfaitement cette situation, à propos de l'action des hommes d'affaires :

L'individu tendu vers un but est prêt à prendre des risques, quelle que soit sa position dans la société (...) Chez les individus d'un niveau économique

élevé, il n'est pas rare que la pression en faveur de l'innovation rende imprécise la distinction entre les pratiques régulières et irrégulières. Comme Veblen l'a fait remarquer : « Dans certains cas, il est difficile, parfois impossible jusqu'au jugement du tribunal, de dire s'il s'agit d'une habileté commerciale digne d'éloges ou d'une malhonnêteté qui mérite la prison. » L'histoire des grandes fortunes américaines est celle d'individus tendus vers des innovations d'une légitimité douteuse. L'admiration que les gens éprouvent malgré eux pour ces hommes malins et habiles (smart), et qui réussissent, s'exprime souvent en privé et même en public : c'est le produit d'une civilisation dans laquelle la fin sacro-sainte justifie les moyens (...) Plusieurs recherches ont montré que certaines formes du vice et du crime constituent une réaction « normale » à une situation dans laquelle les individus trouvent dans la quasi impossibilité d'employer des moyens légitimes et traditionnels qui leur permettraient de réaliser la réussite financière que la civilisation leur présente comme un but désirable (*op. cit.*, p. 174-176).

Dans toutes les situations décrites, les innovateurs se trouvent ainsi en conflit avec l'ordre, les lois ou les normes, même s'ils partagent au plus haut point les buts fixés par leur société, leur milieu professionnel ou leur organisation. Dans le monde des affaires qu'analyse Merton, il s'agit de pratiques illégales. Dans les autres cas, il s'agit plutôt de pratiques consistant à transgresser des normes. Mais dans tous les cas de figure, il existe bien une opposition entre l'ordre établi et l'innovation, laquelle met l'innovateur en position de déviance.

Cette position est le plus souvent provisoire : l'ordre et l'innovation opèrent des transactions qui assurent finalement la transformation de l'ordre. Il n'empêche, l'ordre considère toujours, à un moment donné, l'innovation comme une pratique devant faire l'objet de sanctions négatives. Elle représente donc, pour l'innovateur, un risque considérable. Comment comprendre alors ce qui mobilise son action ?

#### 4 | L'INNOVATION COMME ACTION NON LOGIQUE

L'une des questions de fond de la théorie de l'innovation concerne les raisons fondant la décision d'investir. Ce type de décision n'appartient ni au registre des « actions logiques » ni à celui de la rationalité économique, entendue au sens strict.

La pensée économique classique part d'une idée assez simple pour rendre compte du comportement des agents économiques.

« Le décideur est doté d'une "rationalité substantive" qui le conduit à choisir parmi les alternatives présentes ou anticipées en fonction de ses préférences définies *a priori* et d'un calcul, même probabiliste, des gains ou des pertes estimés, de sa décision » (Jacot et Micaelli, 1996, p. 26).

Ce postulat, au-delà de l'intérêt théorique qu'il peut présenter, ou des critiques dont il peut faire l'objet, est essentiel. Il représente le cadre de l'action conçue comme légitime du point de vue des activités pratiques de l'entreprise : on imagine mal un décideur ne justifiant pas *a priori* les avantages économiques des investissements qu'il propose de réaliser. Par exemple, lors de la mise en œuvre d'une politique commerciale, le décideur explique généralement que son projet repose sur une connaissance des différentes stratégies possibles en la matière, et qu'il choisit la plus adaptée aux fins qu'il poursuit. Il utilise, dit-il, des règles de décision claires (explicites et contrôlées), permettant de maximiser l'utilité, d'atteindre le mieux possible l'objectif visé. Il présente les procédures d'élaboration de la politique commerciale comme univoques et les meilleures possibles compte tenu des ressources et des informations dont dispose l'entreprise.

Dans la pratique, les comportements échappent largement à cette rhétorique. Tout d'abord pour une raison de type logique : il n'est généralement pas possible pour le décideur de connaître à l'avance le meilleur choix puisque la situation dans laquelle il intervient est nouvelle, et ne permet pas, à ce titre, de disposer d'informations lui indiquant « la » solution à adopter.

Le décideur espère certains résultats, et met en œuvre des ressources lui permettant de les atteindre, mais le processus dans lequel il s'engage est bien trop incertain pour lui garantir ces résultats.

L'économie et la gestion ont donc progressivement développé des conceptions de la rationalité plus relatives, fondées sur l'idée de « rationalité limitée » (Simon, 1945), l'agent économique ne recherchant pas une solution parfaite, mais « satisfaisante », ou ne définissant que progressivement sa décision, au fur et à mesure de la découverte des difficultés et ressources qu'il rencontre dans l'action (« rationalité procédurale »).

Ces approches mettent en évidence que la plupart du temps, les pratiques de gestion ne sont pas, selon la définition de Pareto, des actions « logiques ». Boudon définit ces actions de la manière suivante :

Lorsque l'acteur utilise les moyens objectivement les meilleurs – vu l'état du savoir – pour parvenir à un objectif (1982, p. 38).

Les pratiques de gestion ne sont pas « logiques » parce que l'acteur ne peut jamais utiliser toutes les informations disponibles : ou parce qu'il ne

peut les traiter pour cause d'incompétence, ou parce qu'elles sont trop coûteuses, ou parce qu'il est difficile d'en connaître l'usage, ou parce que d'autres font de la rétention d'information, etc. La rationalité est donc objectivement limitée parce que l'information est rarement parfaite, même par rapport à un état donné du savoir.

Mais les limites de la rationalité n'ont pas que des causes objectives. Ces causes peuvent également tenir aux normes sociales, à des jugements moraux ou aux investissements subjectifs. Il est bien évident que l'innovateur développe des actions « non logiques » pour des raisons qui ne peuvent être expliquées par le « déficit d'information ». Schumpeter, dans cette perspective, a fait considérablement avancer la réflexion, et selon des formulations qui rompent avec le genre académique en usage, un peu comme s'il souhaitait traduire ainsi la passion, plus que la raison, qui anime les agents économiques auxquels il s'intéresse. Selon lui, l'entrepreneur-innovateur représente tout d'abord un personnage plus intéressé par l'action elle-même, par l'engagement qu'elle suppose, que par les bénéfices financiers qu'il en tire, ou des plaisirs qu'il peut tirer de la jouissance de ces bénéfices :

Le tableau d'un égoïsme individualiste, rationnel et hédonistique ne le saisit pas exactement. (...) L'entrepreneur typique ne se demande pas si chaque effort, auquel il se soumet, lui promet un « excédent de jouissance » suffisant. Il se préoccupe peu des fruits hédonistiques de ses actes. Il crée sans répit car il ne peut rien faire d'autre (...) Il y a d'abord en lui le rêve et la volonté de fonder un royaume privé, le plus souvent, quoique pas toujours, une dynastie aussi. Un empire qui donne l'espace et le sentiment de la puissance (...) Puis vient la volonté du vainqueur. D'une part vouloir lutter, de l'autre vouloir remporter un succès pour le succès même (...) Il se peut que la joie pour lui naisse de l'œuvre, de la création nouvelle comme telle, que ce soit quelque chose d'indépendant ou que ce soit quelque chose d'indiscernable de l'œuvre elle-même. Ici non plus on n'acquiert pas des biens pour la raison et selon la loi de la raison, qui constituent le mobile économique habituel de l'acquisition des biens (*op. cit.*, p. 354-355).

L'innovation ne représente donc pas une action étroitement guidée par l'intérêt économique. Celui-ci est en quelque sorte au service d'un objectif plus général, celui du plaisir et de la reconnaissance sociale qu'apporte l'exercice réussi de ce type d'activité. Si l'entrepreneur schumpétérien prend des risques, agit plus en fonction de « son coup d'œil et de (son) intuition », c'est bien parce que ce qui le guide correspond à un objectif différent de celui de l'agent économique, classiquement considéré comme un calculateur maximisateur ou optimisateur.

Ce type d'action contribue pourtant bien au développement économique, parce que la satisfaction de l'entrepreneur passe par la réalisation de profits. Mais l'entrepreneur n'est pas directement mobilisé par cette perspective. Elle n'est que le cadre dans lequel il réalise son plaisir.

L'analyse de l'innovation amène ainsi à dissocier les résultats qu'elle obtient, qui sont de type économique, des raisons pour lesquelles les individus y souscrivent, qui sont de type social, affectif ou symbolique. Les méthodes que les individus mettent en œuvre dans cette perspective ne sont donc pas soumises directement à des principes de gestion dits « rationnels », mais bien plus largement associés à l'intuition, à la conception du « bien » ou de la reconnaissance.

Cette perspective permet de comprendre les raisons pour lesquelles l'innovation est finalement réalisable : parce qu'elle n'obéit pas uniquement aux contraintes des actions logiques. Si les entrepreneurs que décrit Schumpeter attendaient de pouvoir disposer de l'information suffisante pour agir, ils n'agiraient jamais. Il en va de même pour les innovateurs, grands ou petits qui opèrent dans les entreprises contemporaines. L'analyse des investissements immatériels (ou « intangibles ») des entreprises est tout à fait éclairante sur ce point. Ces investissements se composent de quatre activités distinctes :

- la recherche et développement (R et D) ;
- la formation et le conseil ;
- la partie logicielle de l'informatique ou de la robotique ;
- le marketing.

Ces investissements représentent le socle des politiques d'innovation. La R et D est ainsi à l'origine de l'élaboration de nouvelles ressources ou de leur aménagement. Les activités commerciales assurent le passage de l'invention à l'innovation puis à sa diffusion. L'informatique et la robotique représentent un moyen d'augmentation de la productivité mais aussi un moyen de traitement et de transmission de flux de connaissances. L'activité de formation permet d'adapter les compétences des opérateurs aux situations nouvelles. Dans leur ensemble, ces activités sont donc logiquement considérées comme les supports de toute politique d'innovation, et elles occupent une place centrale dans la gestion des entreprises puisque ces investissements sont aujourd'hui majoritaires, par rapport aux investissements matériels traditionnels (Caspar et Afriat, 1988).

L'intérêt de cette évolution se situe cependant au-delà de son volume. On ne connaît, à l'intérieur de chaque entreprise, jamais bien les dépenses que représentent les investissements immatériels et encore moins bien les

retours qu'ils permettent de réaliser. Les experts (par ex. Foray, 2000) s'accordent largement sur l'identification de cette situation. Celle-ci semble tout à fait aberrante : une firme disposant de méthodes de gestion modernes est sensée connaître le montant des investissements qu'elle réalise, poste par poste. De même, elle est sensée connaître précisément et rationnellement (du point de vue économique) les raisons pour lesquelles elle privilégie tel ou tel investissement, ainsi que les avantages qu'elle en tire. Avant de donner quelques éléments d'explication de ce phénomène, il est bon de revenir sur les composantes de cette réalité.

Connaît-on les dépenses effectives consacrées aux activités de R et D ? Partiellement, car il existe toujours une part de ces dépenses, qui, plus encore dans ce secteur que dans d'autres, demeure « cachée », c'est-à-dire non prise en compte par les indicateurs de gestion. Il s'agit par exemple de la redondance d'activités, des dysfonctions de procédures d'organisation, de différentes formes d'apprentissage sur le tas, du temps consacré aux communications informelles, de la concurrence interne des services, etc. Ces dépenses ne sont pas toujours inutiles, là n'est pas le propos, mais elles échappent en bonne partie à la comptabilité, qui ne raisonne que sur ce qu'elle peut appréhender. Admettons cependant que l'on parvienne à identifier l'ensemble de ces dépenses, par le moyen d'un contrôle de gestion extraordinairement fin. On ne peut pas pour autant connaître à l'avance les retours, ce qui rend cette activité assez étrangère à la théorie économique classique, qui imagine mal un agent économique devant « payer pour voir ». La R et D est en effet régie par la notion de risque, c'est-à-dire l'impossibilité de prévoir le résultat de l'action menée ainsi que la nature des sanctions positives ou négatives qui lui seront affectées. Une découverte est ainsi toujours une bonne chose, mais n'est pas systématiquement porteuse de bénéfices financiers. Pour des raisons de ce type, il est toujours difficile de connaître la balance réelle de ces activités. Le domaine de la R et D est pourtant le mieux connu parmi les autres investissements immatériels.

Les autres dépenses consacrées à ces investissements sont encore plus difficilement accessibles ou compréhensibles (Alter, 1990). Les experts écrivent ainsi récemment : « Lors d'enquêtes récemment conduites sur le sujet, les entreprises industrielles ou de services approchées étaient incapables de fournir une approche consolidée et intégrée de leurs investissements – entendus ici au sens de dépenses –, ou ne pouvaient le faire sans un effort considérable de recherche » (Bonfour, 1998, p. 52).

Les études de marché, par exemple, donnent au marketing une certaine cohérence. Mais il est impossible de rapporter à un investissement de ce

type un retour spécifique. Il s'agit plus souvent d'effets globaux, pesant à un moment donné sur le comportement du consommateur, mais sans que l'on connaisse précisément les variables pesant sur son comportement.

La question la plus intéressante se situe cependant à un autre niveau. Certaines dépenses sont totalement méconnues, alors qu'elles contribuent directement au processus d'innovation (Gadrey, 1992). Au guichet de la banque, par exemple, une partie du temps de travail est informellement consacrée à l'amélioration des procédures et des produits. L'opérateur prend par exemple l'initiative de modifier l'échéancier d'un remboursement de crédit, de placer tel produit moins avantageux pour l'entreprise, plutôt que tel autre pour préserver la fidélité de son client, de négliger telle procédure administrative pour accélérer le traitement du dossier, d'oublier les données proposées par le système expert pour travailler à partir de son expérience. Ces initiatives représentent toutes une dépense qui n'est pas identifiée, mesurée, parce qu'elle ne fait pas partie des critères de gestion habituels. Il est partiellement possible de connaître rétroactivement ces dépenses en mettant en place des indicateurs de gestion prenant en considération, de manière globale, par activités, leur somme. Mais on ne dispose pas pour autant d'une capacité à analyser la valeur ajoutée par ces initiatives multiples. Ces deux raisons limitent considérablement le caractère rationnel de la démarche des services commerciaux : connaître à l'avance les effets et les coûts de l'action.

En matière de formation et de conseil, dans le meilleur des cas, on connaît les dépenses formellement réalisées dans ces deux domaines : celles qui sont identifiées comme telles. Mais, dans ces deux domaines, la connaissance des retours sur investissements est très floue. Dit de manière plus crue, on ne sait concrètement pas du tout (par un chiffrage financier précis) ce que rapporte la réorganisation proposée et vendue par tel ou tel cabinet conseil. De même, on accepte aisément l'idée que la formation représente une source d'efficacité, et qu'elle mérite à ce titre de faire l'objet d'investissements tout à fait considérables. Mais les innombrables évaluations portant sur les dispositifs de formation ne sont jamais quantifiées économiquement. Elles portent sur le bien-fondé des dispositifs ou la satisfaction des stagiaires, ou celle de leurs hiérarchiques, pas sur les retours.

La logique des investissements informatiques et robotiques pose quant à elle quelques redoutables problèmes théoriques et empiriques. Comme pour les autres investissements immatériels, on connaît mal les dépenses réellement effectuées en la matière. Régulièrement, les grandes entreprises font par exemple le point sur la situation de leur parc d'ordi-

nateurs, pour identifier ce qui leur a jusque-là échappé. Mais elles savent qu'au moment même de cette évaluation certaines installations « pirates » leur échappent, l'utilisation des lignes budgétaires étant, dans les pratiques du travail réel, toujours plus floue que ne le prévoient les règles.

Le problème se complique encore pour l'évaluation des retours sur ce type d'investissement. Ils augmentent généralement la productivité du travail, laquelle se traduit par une diminution des effectifs employés pour réaliser une activité. Cette augmentation de la productivité est cependant souvent moins forte que ce qui en est attendu (Foray, Mairesse, 1999). En tout état de cause, les nouvelles technologies n'ont pas pour seul effet et pour seul but l'augmentation de la productivité du travail. Elles participent aussi à l'amélioration de l'« efficacité organisationnelle » (les capacités de réponse globale de l'entreprise par rapport aux objectifs qu'elle se fixe). Cette amélioration se traduit par exemple par une amélioration de la flexibilité de l'organisation et des outils de travail ; par une amélioration de la « réactivité » (la capacité collective à trouver une réponse à un problème inattendu, ou à tirer parti d'une opportunité également inattendue).

On ne dispose pas d'outils de mesure adaptés à ce type d'évolution. La mesure suppose en effet de pouvoir comparer, avant et après l'investissement, une valeur ou un volume qui s'accroît ou décroît, mais dont les éléments constitutifs restent stables. Si ces deux dimensions évoluent simultanément, il devient impossible de rapporter l'avant à l'après. C'est bien ce qu'ont mis en évidence les recherches menées sur le développement de technologies du tertiaire : l'investissement s'y traduit souvent par une modification de l'efficacité organisationnelle et une diminution relative de la productivité du travail. Par exemple, le développement de la micro-informatique dans les activités des cadres et des secrétaires s'est accompagné d'une augmentation de l'effectif de ces populations pendant une dizaine d'années. Ceci est aberrant d'un point de vue étroitement productiviste, mais les entreprises ne souscrivent généralement pas à cette perspective. Elles savent en effet que ces investissements techniques ont bien pour finalité l'efficacité globale. Mais elles ne savent pas en rendre compte de manière comptable (Alter, 1990).

La recherche actuelle en gestion mobilise bien des perspectives permettant d'y voir plus clair, en utilisant par exemple des notions comme celle de la « productivité organisationnelle », mettant en évidence que l'organisation est un facteur de productivité, au même titre que le capital et le travail. Elle parvient donc à mettre en lumière le fait que des investissements ne trouvent leurs effets, en termes de retour, que sur le plan de la dynamique de l'organisation. Mais elle bute sur le caractère fondamenta-

lement collectif de ce type de situation. La mise en œuvre d'un système informatique ou robotique suppose ainsi une intrication étroite de différents opérateurs. Ceux qui le conçoivent sont souvent obligés de travailler avec les futurs utilisateurs. Ceux qui en assurent la mise en œuvre sont bien obligés de trouver des équilibres entre les contraintes définies par les concepteurs et les contraintes de situation singulière présentées par les utilisateurs. Ceux qui assurent la maintenance du système travaillent également souvent en interdépendance avec les utilisateurs, ou les concepteurs, lorsque des modifications lourdes doivent être réalisées. Les utilisateurs participent toujours largement, mais de manière toujours mal prévue et encore plus souvent mal connue, au développement des applications, au même titre que les experts.

Dans le meilleur des cas, du point de vue gestionnaire, on connaît donc globalement les retours d'un investissement de ce type, mais on demeure incapable de définir de manière précise les facteurs ayant contribué à sa valorisation.

L'ensemble de ces analyses fait donc apparaître une faible rationalité gestionnaire : le déficit d'information concerne la prise de décision comme les effets de la prise de décision. Pour deux raisons principales : d'abord, la valorisation des investissements immatériels est une activité collective dont on ne connaît que très imparfaitement les modalités, les coûts, les effets, le niveau ou le moment d'engagement ; ensuite, on ne dispose pas d'outils de mesure appropriés à l'analyse des retours. Pour ces deux raisons, la pratique de la décision, en matière d'investissements destinés à l'innovation, représente bien plus un « art de se débrouiller » (Lindblom, 1965) qu'une série d'opérations scientifiquement articulées.

Les travaux de Akrich, Callon et Latour permettent de fixer les limites de la rationalité économique des processus d'innovation en matière de produits. Les auteurs considèrent que ça n'est pas le rapport au marché qui « fait innovation » mais l'existence d'une relation efficace avec le marché. Entre ces deux moments se développe une série d'actions complexes et enchevêtrées qu'il s'agit d'analyser attentivement pour expliquer le succès ou l'échec d'un produit nouveau. Le processus est décrit de la manière suivante :

Pour avoir une idée de l'extrême complexité du processus d'innovation, il faudrait imaginer une fusée pointée vers une planète à la trajectoire inconnue, et décollant d'une plate-forme mobile, aux coordonnées mal calculées (1988, p. 5).

L'objectif des chercheurs consiste à restituer ces processus non linéaires, ces associations inattendues, à présenter la rationalité des

acteurs *in situ*. Cette démarche est explicitement opposée aux explications « rétrospectives rationnelles » utilisées par les spécialistes de la gestion. La rationalité économique théoriquement mise en œuvre dans les pratiques de gestion fait ainsi l'objet de trois constats critiques :

- le « coût », expliquent-ils, est plus l'argument d'un acteur qu'une contrainte objective ;
- de manière plus générale, « l'*homo oeconomicus* est au pire une belle fable, au mieux un résultat patiemment construit. C'est le nom de code donné à une opération réussie » (id., p. 11).
- l'équilibre et la rationalité économiques ne se définissent pas par la connaissance du marché, l'innovation ne pouvant pas connaître *a priori* la rentabilité apportée par des marchés nouveaux.

Dans cette perspective, la diffusion de l'innovation correspond à une série de décisions prises en situation de forte incertitude, en fonction de la réaction des utilisateurs. Aucun critère établi *a priori* ne permet de prévoir l'issue d'une innovation. La seule connaissance stable en la matière est que la réussite suppose de réunir, pour le développement de l'innovation, des alliés toujours plus nombreux. Et ceci ne peut se produire que si l'objet peut être traduit dans des usages, lesquels ne sont pas toujours prévisibles.

Foray a largement élaboré et théorisé cette perspective. Il écrit ainsi :

On ne choisit pas une technologie parce qu'elle est plus efficace, mais c'est parce qu'on la choisit qu'elle devient plus efficace (Foray, 1989, p. 16).

Dans tous les cas, sociologues et économistes mettent en évidence que le succès d'une invention tient à sa capacité à se transformer en innovation, mais que cette mutation n'est jamais parfaitement prévisible, parce qu'elle n'est jamais prescriptible.

L'innovation, tant pour ce qui concerne son élaboration que son développement, est donc bien une action non logique. Dans les processus d'innovation qui viennent d'être décrits, on ne peut en effet jamais être certain que  $2 + 2 = 4$ . Pour au moins trois raisons :

- l'unité de compte est discutable : quelle est la valeur de tel investissement ? pourquoi dire donc 2 plutôt que 1, ou 3 ou 4 ?
- l'opération est elle-même discutable : elle ne tient pas compte d'avantages non chiffrés ; certains investissements se traduisent par ailleurs par des pertes et des gains non chiffrés ; s'agit-il donc de  $2 + 2$ , ou  $2 - 3 + 4$  ? ou de  $2 + 1 + 4$  ? On ne sait pas trop bien répondre à la question ;

— le résultat de l'opération n'est finalement jamais indiscutable parce qu'il n'existe pas de moyens de calcul permettant d'objectiver parfaitement la situation : le résultat peut aussi bien être 4, que 2 ou 7. Mais peut-être pas 15 ou 150. Le résultat est donc approximatif.

Comment comprendre ce qui permet la réalisation de ces investissements, le choix de les réaliser ?

## 5 | LA NÉCESSITÉ DE CROIRE

Ce sont les croyances concernant l'efficacité et l'efficience de dispositifs économiques et gestionnaires qui amènent à investir dans des perspectives d'innovation, et non le calcul rationnel. Mais les croyances peuvent tout à fait être porteuses de « biens ». Le poids de ces croyances investit le « déficit d'information ». Autrement dit, ce n'est pas la nature du déficit en question qui amène à réaliser des actions non logiques, c'est bien plus la force des croyances.

Les investissements destinés à l'innovation participent, dans le meilleur des cas, d'une logique de rationalité limitée : une partie seulement des alternatives de l'action est connue au départ de l'action, au moment de la décision ; on ne peut sérieusement affirmer avoir fait un choix optimal en matière d'informatisation ou de formation du personnel parce qu'en la matière on ne dispose jamais de la totalité des possibilités existant sur ces thèmes. Cette rationalité est par ailleurs incrémentale : les conséquences de l'action ne peuvent être connues initialement ; elles ne sont découvertes que progressivement et surtout jamais en totalité. Les décisions, en matière d'investissements immatériels, obéissent de fait toujours à une rationalité procédurale.

Cette perspective n'est cependant pas totalement satisfaisante, parce qu'elle repose sur l'hypothèse que l'agent économique ou l'acteur de la situation dispose de suffisamment de repères pour corriger son action, au cours du déroulement du processus. On vient de voir que ça n'est pas toujours le cas : les investisseurs ne connaissent que mal les résultats de leur action (de manière financièrement objectivée), ils ont donc du mal à la corriger.

Les décisions d'investir dans l'immatériel sont peut-être gouvernées par la recherche de performance et d'efficacité. Mais elles s'appuient pour

ce faire sur des croyances. Celles-ci, selon Pareto (1916), sont de deux types :

- les croyances positives sont des représentations non immédiatement vérifiables. Ce type de croyance caractérise bien le développement des investissements immatériels : je les réalise parce que je crois qu'ils sont bénéfiques à mon entreprise, mais je ne dispose pas de moyens de prouver cette relation ;
- le deuxième type de croyance est de l'ordre du normatif, de la « coutume » : j'investis dans l'immatériel parce que mes homologues font de même, parce que « ça se fait ».

Ces croyances peuvent être analysées, pour reprendre la distinction qu'opère Boudon (1990), comme des causes (j'agis de telle ou telle manière parce que mes croyances m'y engagent) ou comme des raisons (les croyances me permettent d'agir comme je le souhaite, j'ai donc de « bonnes raisons » de croire en telle ou telle chose). La mise en œuvre de dispositifs informatiques permet de bien saisir l'intérêt de cette distinction.

Les salariés (opérateurs, cadres ou dirigeants) croient généralement que les retours sur investissement sont mesurables avec précision, parce que le poids des préjugés est en la matière consistant : l'augmentation de la productivité du travail serait recherchée systématiquement par les entreprises, et l'informatisation ne saurait se développer en dehors de cette raison. Les indicateurs chiffrés contribuent à développer ce type de croyance en associant des phénomènes colinéaires : par exemple, on explique l'augmentation de la productivité du travail par le développement de l'informatique alors que parallèlement la politique de l'entreprise consiste à réduire l'effectif tout en maintenant la charge de travail ; quelle est la part de l'un et de l'autre ? On peut parfaitement augmenter la productivité du travail sans informatiser, on peut également parfaitement informatiser sans augmenter la productivité en question.

Mais à l'évidence les croyances sont également des raisons. Seul le fait de participer au système de croyances communément partagé permet à un opérateur de réaliser un projet informatique. Même s'il est tout à fait conscient du caractère non logique (toujours du point de vue strictement économique) de cet investissement, parce qu'il sait parfaitement qu'il ne peut sérieusement connaître le montant réel des dépenses à réaliser, et plus encore, les retours quantitativement formulés qu'il pourra en tirer, il utilise les formules, ratios, discours et justifications diverses qui lui permettent de faire avancer son projet. Il participe de fait à l'entretien du

système de croyances tout en étant parfaitement conscient de son caractère non logique. Parce qu'il sait que le social avec lequel il doit composer (les modalités de justification de l'investissement) suppose de mettre en œuvre un code apparemment logique, pour des opérations non logiques.

Cette situation est d'une grande banalité.

Par exemple, les « business plan », c'est-à-dire les éléments de prévision des dépenses, des résultats et des revenus, présentés sous forme de calendrier des opérations d'innovation, contraignent toujours les opérateurs à faire comme s'ils connaissaient à l'avance le résultat de leur engagement. Ceci permet d'obtenir le soutien des banquiers, de construire des partenariats ou de bénéficier d'accords avec des sous-traitants. Mais les innovateurs ne sont pas dupes : ils connaissent bien le caractère approximatif du résultat de leur action. Ils apprennent cependant à tenir le langage des croyances dominantes pour aboutir à leurs fins. Cette sorte de farce quotidienne est devenue tellement coutumière que l'on n'y prête plus attention.

De même, les responsables de formation savent généralement bien que l'on ne peut évaluer avec précision les retours sur investissement des stages qu'ils dispensent. S'ils sont donc amenés à présenter, à propos d'une action de ce type, des données chiffrées présentant les avantages économiques de ce type d'action, en termes de prévision ou d'évaluation, il s'agit là du deuxième type d'explication présentée : ils ont de bonnes raisons de croire (de participer au système de croyance) que ces actions sont à l'évidence rentables.

L'analyse des logiques d'investissement en matière d'innovation amène ainsi à un constat paradoxal. Les contraintes économiques sont sensées contraindre les acteurs (et plus particulièrement les dirigeants), à mettre en œuvre des ressources leur permettant de soumettre aux contraintes d'efficacité les activités : la rentabilité et le profit sont le but de l'entreprise capitaliste. Mais le traitement de ces contraintes suppose, dans la perspective dynamique de l'innovation une bonne part de croyances, de « pensée magique ».

## 6 | L'INNOVATION EST UNE ACTIVITÉ BANALE

L'innovation suppose ainsi de croire. L'innovation, on l'a vu, ne peut par ailleurs pas faire l'objet d'une obligation réglementaire puisqu'elle consiste à transgresser des règles, normes ou coutumes avant d'établir un

autre ordre social. L'innovation, de ces deux points de vue s'oppose à l'organisation, à la rationalisation du travail. Le traitement de ce paradoxe passe par la réalisation d'une activité collective, quotidienne et banale, qui consiste à intégrer, au jour le jour, des capacités d'innovation. Cette conception de l'innovation « au quotidien » est relativement différente, du point de vue de son processus comme du point de vue de ses enjeux, de l'innovation issue des services de recherche.

Classiquement, la sociologie de l'innovation appliquée au monde des entreprises s'intéresse surtout aux activités de R et D. L'analyse des processus d'innovation y est ainsi réduite aux activités qui sont formellement sensées la produire. Généralement, ces recherches prennent au pied de la lettre l'idée selon laquelle l'innovation est une affaire spécialisée, celle qui unit les services de recherche, ceux du marketing, des clients et des acteurs adjacents, mais jamais les opérateurs. Ces approches se cantonnent ainsi dans l'analyse de la « vie des laboratoires » (par ex. Latour et Woolgar, 1988) ou de fonctions équivalentes.

Dans une perspective historique, ces approches sont centrales pour comprendre le développement industriel, mais posent problème : les processus d'innovation ne peuvent, dans leur ensemble, être compris sans ouvrir le spectre de l'analyse aux acteurs du quotidien. La fresque tout à fait exhaustive que Caron a dressée du développement de l'innovation en France est un bon exemple de cette situation méthodologique.

L'auteur indique qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à partir de l'utilisation de l'énergie du charbon, se dessine un phénomène de « grappe » d'innovations tel que théorisé par Schumpeter. Le développement de l'électricité s'appuie largement sur cette ressource thermique. De même, l'accroissement de la production des activités métallurgiques et chimiques supposent également un accroissement de la consommation de charbon. Mais ça n'est que progressivement, au début du XX<sup>e</sup> siècle, que l'hydro-électricité et le moteur à explosion, puis les moyens de transport, les télécommunications et l'organisation scientifique du travail vont permettre à la société d'entrer dans le cycle de production et de consommation de masse. Cette mutation repose elle-même sur une concentration des grandes firmes industrielles ainsi que sur leur « captation » de politiques d'innovation :

L'entreprise a pu définir une stratégie d'innovation permanente fondée sur le développement d'une recherche intégrée. (...) Elle a pu aussi mettre en place une politique de commercialisation et de marketing de grande ampleur, associée à l'adoption de procédés de production de masse (1997, p. 53).

Ce que met parfaitement en évidence l'auteur c'est le caractère programmé de la recherche. Antérieurement discontinu, lié à des découvertes de génie, il est dorénavant intégré dans la stratégie industrielle des firmes. Par exemple, les succès économiques de la firme américaine Du Pont s'expliquent par une capacité institutionnelle à organiser la stratégie de la firme à partir des activités de recherche et développement. La découverte du néoprène puis du nylon représentent par exemple le moyen, selon des procédures de gestion de l'innovation « arborescentes », de mettre au point de nouveaux nylons, des formes d'intégration aux textiles existant antérieurement, et de redéfinir les procédés de fabrication. La recherche fondamentale est ainsi directement liée aux questions de développement, de production, mais aussi de marketing et de distribution. La fonction de recherche, dans les grandes entreprises, devient ainsi institutionnelle : elle obéit à des règles de gestion spécifiques et occupe une place centrale dans le développement de la firme.

Ce schéma est classique. Il présente l'innovation comme une activité spécifique, celle des services de R et D ou celle des dirigeants des entreprises dont une partie des activités consiste à élaborer explicitement de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l'entreprise. Il suppose également que les activités de recherche et de développement, puis de commercialisation des nouveaux produits sont contrôlées par le management des firmes. Dans ce type d'analyse, il manque cependant un acteur : l'opérateur, qui localement, participe directement au processus décrit. Caron le sait bien. Il écrit ainsi :

De plus, un certain nombre d'innovations ont eu pour origine une idée proposée par un travailleur manuel, au contact des difficultés quotidiennes de la production. Les artisans et ouvriers d'atelier jouèrent un rôle essentiel dans les premiers développements d'industries telles que celles de la bicyclette ou de l'automobile (...) Mais la créativité ouvrière reste largement ignorée par les historiens des techniques (id., p. 40).

Il retrouve précisément la question que posait Smith, dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle :

Une grande partie des machines employées dans ces manufactures où le travail est le plus subdivisé, ont été originellement inventées par de simples ouvriers qui, naturellement, appliquaient toutes leurs pensées à trouver les moyens les plus courts et les plus aisés de remplir la tâche particulière qui faisait leur seule occupation. Il n'y a personne d'accoutumé à visiter les manufactures, à qui l'on n'ait fait voir une machine ingénieuse imaginée par quelque pauvre ouvrier pour abrégé et faciliter sa besogne. Dans les premières machines à feu, il y avait un petit garçon continuellement occupé à

ouvrir et à fermer alternativement la communication entre la chaudière et le cylindre, suivant que le piston montait ou descendait. L'un de ces petits garçons, qui avait envie de jouer avec ses camarades, observa qu'en mettant un cordon au manche de la soupape qui ouvrait cette communication, et en attachant ce cordon à une autre partie de la machine, cette soupape s'ouvrirait et se fermerait sans lui, et qu'il aurait la liberté de jouer tout à son aise. Ainsi, une des découvertes qui a le plus contribué à perfectionner ces sortes de machines depuis leur invention, est due à un enfant qui ne cherchait qu'à s'épargner de la peine (1776, p. 77).

Cette banalité de l'acte d'innovation représente également l'intuition de Schumpeter, qui explique que les innovateurs se caractérisent d'abord par le fait qu'ils ne se définissent pas par une position particulière dans l'organisation de l'économie : ils peuvent indifféremment être actionnaires, directeurs, experts. Leur action ne correspond ni à une fonction particulière ni même à un état durable, il s'agit généralement d'un moment de leur vie professionnelle.

Présenter les processus d'innovation à partir de l'action des seuls groupes et fonctions autorisées en la matière suppose finalement de croire en la force des institutions quant à leur capacité à produire des innovations. Ceci est parfaitement contradictoire, au moins du point de vue des innovations de process, avec les idées présentées plus haut, mettant en évidence que l'on ne peut ni prédire ni prescrire la trajectoire d'une innovation.

Si on en croit Smith il est donc important de s'intéresser aux acteurs du quotidien de l'innovation. Réduire l'action innovatrice à celle de l'univers de la R et D est un peu comme chercher les acteurs d'une politique nationale uniquement du côté des politiciens qui la conçoivent. C'est oublier que sa mise en œuvre effective échappe la plupart du temps aux « grands acteurs ». C'est aussi laisser à l'état de boîte noire la relation entre le travail et l'innovation.

Prendre en compte la dimension quotidienne et banale de l'innovation pose cependant un problème méthodologique particulier. Elle suppose de décaler l'analyse de l'innovation, du champ directement économique vers celui de l'organisation, intégrant des contraintes d'efficacité. La question n'est plus alors seulement d'analyser la nature du rapport entre une invention et les capacités collectives à la transformer en innovation, à l'inscrire dans un marché ou un usage. Elle est également d'analyser les raisons et les trajectoires qui amènent les acteurs d'une organisation à donner sens et efficacité à une invention du management, que celle-ci soit d'ordre technologique, organisationnel, ou qu'elle concerne les stratégies d'une entreprise.

Ce type de perspective, qui sera analysé de manière détaillée dans les chapitres suivants, permet d'entrevoir que la relation entre innovation et transgression des règles ne vaut pas que pour l'activité des hommes d'affaires et des chercheurs. La diffusion d'une innovation suppose un investissement en travail, en action et en identité de la part d'un grand nombre d'acteurs. Cet investissement pose alors la question de l'apprentissage, des hommes, et des structures qu'ils habitent.

Un processus d'innovation suppose en effet que certains acceptent de se défaire de l'emprise coutumière des normes ou coercitive des règles de droit, pour parvenir à élaborer autrement un produit ou une organisation. Et ceci n'est bien évidemment ni prévisible ni lié à une « fonction » sociale définie. L'invention attend ainsi, plus ou moins longtemps, qu'un individu ou qu'un groupe la prenne en charge pour l'amener à la maturité, celle de l'innovation. Mais elle ne sait jamais à l'avance qui aura cette fonction.

Les six dimensions participant conjointement à la mise en évidence de la trajectoire de l'innovation sont finalement les suivantes :

- une invention ne se traduit pas toujours en innovation : certaines fois le processus est très lent, d'autres fois il n'aboutit pas ;
- un processus d'innovation obéit à des séquences qui représentent, dans le temps, les formes d'appropriation d'une invention par le corps social ;
- l'innovation butte toujours contre l'ordre établi ; elle suppose donc une rupture, et celle-ci s'appuie sur la déviance ;
- l'activité d'innovation n'est ni prévisible ni prescriptible ; cette activité n'est par ailleurs pas le seul fait des innovateurs définis comme tels par l'institution ; elle peut tout aussi bien être le fait quotidien d'opérateurs quelconques ;
- la rationalité économique n'explique pas l'action innovatrice ; celle-ci correspond beaucoup plus largement à un désir de reconnaissance sociale ; dans tous les cas, l'action innovatrice s'appuie sur des croyances ;
- ces croyances représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s'engager dans les processus de diffusion de l'innovation, bien plus que ne le font les analyses rationnelles.

L'analyse de l'innovation, qu'elle concerne des produits ou des organisations, consiste ainsi à considérer qu'une invention représente une incertitude pour le corps social, la question étant de savoir comment celui-ci en tire parti, ou pas.

## *Chapitre 2*

---

### *Inventions organisationnelles et décisions normées*

On conçoit habituellement les décisions des entreprises comme le résultat d'une élaboration économiquement intéressée et fondée. Les réorganisations des services d'une usine correspondraient ainsi à une nécessité économique, par exemple assurer une flexibilité suffisante pour s' « adapter à la concurrence ». Et ces décisions seraient calculées, raisonnées et rationnelles. En la matière, les décisions ne feraient donc que refléter les contraintes économiques qui s'imposent à l'entreprise.

De même, on conçoit souvent ces décisions comme productrices de règles et de normes qui s'imposent aux opérateurs, lesquels, pour des raisons variées, s'adaptent plus ou moins bien à ces changements. Les sciences sociales ont largement mis l'accent sur ces deux dimensions. Elles correspondent à la lecture classique du changement : telle décision caractérise tel intérêt ou telle contrainte économique, et elle produit tel effet sur la structure sociale.

L'objet de ce chapitre est différent. Il considère tout d'abord que les décisions initiales, en matière d'organisation des entreprises, sont des inventions. Que ce moment, qui n'est que le début d'un processus d'innovation, jamais l'innovation en tant que telle, mérite analyse. Celle-ci constate tout d'abord le caractère peu rationnel, et souvent largement déraisonnable des inventions en matière d'organisation. Elle amène à concevoir alors ces décisions, comme des activités encadrées par des normes, celles du milieu de la dirigeance. Elle analyse donc la décision comme une activité normée, avant de la considérer comme une activité normative. De ce point de vue, il s'agit d'une activité sociale, parfois très extérieure aux protocoles de la « science organisationnelle ».

## 1 | L'INDÉPENDANCE DES MOYENS ET DES FINS

Le dirigeant, ou son représentant, est généralement considéré comme le cœur de la rationalité entrepreneuriale. Il est censé définir et contrôler les moyens et les objectifs définis dans le cadre de contraintes d'efficience (réaliser les opérations au moindre coût) et d'efficacité (atteindre les objectifs fixés). Il dispose pour ce faire d'un état-major, de conseillers et d'auditeurs qui le renseignent sur les besoins de l'entreprise, les ressources techniques ou managériales ou l'état des rapports sociaux. On peut éventuellement croire en ce type d'analyse dans des situations routinisées : le dirigeant finit par y apprendre, par l'expérience, le bien-fondé de telle mesure, de tel objectif, ainsi que la manière de s'y prendre pour associer de manière cohérente les objectifs et les mesures.

Dans les situations d'innovation, on ne peut plus souscrire à ce type d'analyse. Pour au moins deux séries de raisons.

La première renvoie directement aux analyses du chapitre précédent, à propos des investissements immatériels. La définition d'une nouvelle mesure, en matière d'organisation, représente un investissement de ce type et obéit donc au registre des croyances : le décideur ne peut connaître à l'avance les résultats de son action. Et même après la mise en œuvre de son action, il n'en connaît que très imparfaitement les résultats. Il faut donc de la naïveté ou de la foi, autant que de bonnes raisons gestionnaires pour s'engager dans ce type d'action.

La deuxième renvoie à une situation maintenant bien connue, sur laquelle on reviendra dans le chapitre 5 : le dirigeant, ses représentants ou ses conseillers, sont amenés à prendre des décisions en très grand nombre parce que les éléments constitutifs du fonctionnement des services ou ateliers changent fréquemment de nature, de fonction ou de valeur. Ces décisions sont souvent prises en situation d'urgence, compte tenu des principes de « réactivité » : la capacité à réagir rapidement à une situation imprévue, que celle-ci soit une opportunité ou un problème. Ces décisions reposent donc peu sur l'élaboration patiente et raisonnée de scénarios alternatifs. Elles se fondent par ailleurs sur une connaissance approximative de la nature des problèmes posés, puisque ceux-ci se renouvellent régulièrement : ils sont peu répétitifs, ils limitent donc l'apprentissage.

Pour ces deux séries de raisons, une décision de changement, en matière d'organisation, fréquemment nommée « innovation organisationnelle », doit être conçue comme une simple invention, une ressource nouvelle ouvrant potentiellement la voie à de nouveaux usages et pratiques collectives. Mais en tant que telle, cette décision n'est pas une innovation, elle n'est, dans le meilleur des cas, que l'amorce de son processus.

L'analyse du fonctionnement quotidien du management amène à penser que ces inventions ne se préoccupent que peu de leurs usages, mais bien plus de leurs qualités intrinsèques, un peu comme l'inventeur du moulin à eau, ou celui de la charrue, se souciaient plus de faire fonctionner leur objet que d'en connaître le tissu social d'accueil. La multiplicité de ce type d'inventions fait alors apparaître un phénomène inattendu, celui d'une large indépendance entre les moyens proposés (les inventions organisationnelles), et les fins poursuivies (l'amélioration du fonctionnement de l'organisation).

J'ai pu mettre en évidence ce type de phénomène d'abord à partir de ma propre pratique professionnelle (Alter et Dubonnet, 1994), puis à l'occasion de la conception et de l'animation de séminaires réalisés à l'intention de cadres d'entreprises de secteurs divers. Le travail avec les stagiaires a progressivement permis de réaliser un exercice illustrant le phénomène d'indépendance entre les moyens et les fins.

Il consiste dans un premier temps à identifier des problèmes conçus comme « concrets » par le management. Puis, de manière indépendante de l'identification de ces problèmes, à nommer quelques réponses disponibles en matière de management. Et, dans une dernière étape, de lister les décisions envisageables en croisant de manière aléatoire les problèmes (les questions) et les réponses. Ce travail se présente de la manière suivante.

a) L'identification de problèmes « concrets ».

Un petit groupe de stagiaires identifie quelques problèmes concrets (qui se posent de manière effective) au management de leur organisation. Ces problèmes sont par exemple les suivants :

— Comment parvenir à mobiliser le personnel en faveur du processus de modernisation engagé par l'entreprise ?

— Comment faire pour réduire les frais généraux de fonctionnement ?

— Comment assurer une meilleure circulation de l'information entre les différents services ?

— Comment réussir la mise en œuvre d'une nouvelle technologie dans les ateliers ou les bureaux ?

— Comment passer d'une logique centrée sur la technique et la production à une logique commerciale privilégiant le rapport au client ?

*b) Les réponses disponibles.*

Parallèlement à ce travail, il est demandé aux autres stagiaires, qui ne connaissent pas la nature des problèmes identifiés par le premier groupe, de faire la liste des méthodes de gestion de l'organisation et des ressources humaines actuellement en vogue dans leur entreprise.

Ces méthodes sont souvent, actuellement, les suivantes :

— La communication interne, qu'elle se présente sous la forme de journaux d'entreprise, de messages courts diffusés par des supports papier ou électroniques (courrier électronique, écrans vidéo dans les espaces collectifs), de séminaires, de réunions ou de « grands messes » régulièrement organisées pour assurer la rencontre entre l'état-major et sa base.

— La qualité totale, qui repose sur des procédures décrivant très précisément les activités (de réalisation des tâches et de coordination entre les postes de travail) à mettre en œuvre, ainsi que les méthodes d'évaluation assurant leur « traçabilité » (leur suivi rétrospectif). Ce type de réalisation est sensé garantir une grande qualité aux produits réalisés par l'entreprise. Celle-ci s'oblige à respecter les différents actes de travail et de contrôle décrits.

— Le groupe projet, qui réunit, dans le cadre d'une durée, d'un niveau de qualité et d'un budget théoriquement bien définis, les personnes les plus à même de réaliser une tâche, indépendamment de leur appartenance à tel ou tel service et de leur position hiérarchique.

— La formation du personnel.

— Les indicateurs de gestion, qui permettent de saisir les principaux résultats des activités des services de l'entreprise, et de les suivre dans la durée. Ces indicateurs sont généralement présentés sous forme de ratios, par exemple, le chiffre d'affaires d'un établissement commercial par rapport à l'effectif, la productivité par agent, etc.

*c) Les décisions envisageables.*

Lorsque l'on dispose de l'ensemble des éléments fournis par les deux groupes, on croise de manière aléatoire les problèmes concrets et les réponses disponibles formulés de part et d'autre de manière indépendante.

Pour les exemples retenus ici, ce croisement peut être représenté de la manière suivante :

*L'indépendance des questions et des réponses*

<i>Questions</i>	<i>Réponses</i>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1 Comment mobiliser le personnel ?	Communication interne	Qualité totale	Groupe projet	Formation du personnel	Indicateurs de gestion
2 Comment réduire les frais généraux ?	Communication interne	Qualité totale	Groupe projet	Formation du personnel	Indicateurs de gestion
3 Comment améliorer la circulation de l'information ?	Communication interne	Qualité totale	Groupe projet	Formation du personnel	Indicateurs de gestion
4 Comment développer les nouvelles technologies ?	Communication interne	Qualité totale	Groupe projet	Formation du personnel	Indicateurs de gestion
5 Comment développer la logique commerciale ?	Communication interne	Qualité totale	Groupe projet	Formation du personnel	Indicateurs de gestion

Ce tableau ne devrait avoir aucun sens. Les techniques de gestion (les réponses) mises en relation avec chacune des questions posées n'ont *a priori* aucun lien logique : les unes et les autres sont formulées de manière indépendante. Les techniques de gestion ne peuvent donc être, raisonnablement, considérées comme des réponses aux questions posées.

Pourtant, ces associations aléatoires peuvent être considérées comme des décisions « normales ». Elles représentent des pratiques habituelles dans la gestion des organisations. Elles peuvent alors être considérées comme réfléchies, ayant fait l'objet d'une réflexion élaborée entre la nature des questions posées et les réponses à y apporter.

— Ainsi la ligne 1 donne les associations « logiques » suivantes : pour parvenir à « mobiliser le personnel en faveur du processus de modernisation engagé par l'entreprise » on peut s'appuyer sur la communication interne, chargée d'expliquer et de transmettre la « bonne parole »

(case 1.A) ; la qualité totale permet de canaliser et de contrôler la mobilisation du personnel dans des perspectives « responsabilisantes » (case 1.B) ; la mise en place d'un groupe-projet est également une opération qui peut tout à fait être considérée comme adaptée : on ne saurait en effet penser la mobilisation sans créer une structure d'expertise et de suivi *ad hoc* (case 1.C) ; la formation du personnel, centrée sur des thèmes généraux, comme par exemple le développement de la concurrence ou les méthodes de gestion des hommes semble être une manière tout à fait convenable de faire comprendre aux opérateurs l'enjeu que représente leur mobilisation (case 1.D) ; un contrôle et un suivi précis des résultats de chaque service est le moyen que les indicateurs de gestion offrent pour analyser la contribution de chaque service à la mobilisation collective, et donc de distinguer leur degré d'implication (case 1.E).

Bien évidemment, les réponses sont plus ou moins adaptées à la question posée. Par exemple, on jugera spontanément que la communication interne se prête mieux à ce type d'opération que le développement de la qualité totale. Mais ces jugements sont fondés sur des croyances plus que sur des raisonnements indiscutables : on ne connaît en effet jamais l'efficacité des dispositifs de communication interne, pas plus d'ailleurs que ceux des procédures de qualité totale sur ce type de problème. Il est donc tout à fait envisageable de défendre une politique de qualité de manière argumentée en la matière.

— La ligne 2 donne les associations logiques suivantes : la « réduction des frais généraux » suppose par exemple d'expliquer au personnel l'importance de cet enjeu, de lui donner des exemples de réussite en la matière (case 2.A) ; bien évidemment, les procédures de qualité totale sont tout à fait adaptées à ce type d'objectifs : en définissant de manière précise les modalités de réalisation des tâches et de coordination, elles évitent les erreurs, doublons et dysfonctions et limitent donc sensiblement les coûts des opérations de gestion de ces insuffisances (case 2.B) ; le groupe projet apparaît encore ici comme une bonne solution : un comité d'experts, composé de personnes d'origine professionnelle et de niveau hiérarchique différents, représente un excellent moyen pour identifier les sources des frais généraux et les moyens de les réduire, parce qu'il met en commun des savoirs à la fois variés et opérationnels (case 2.C) ; la formation est bien sûr un excellent moyen pour atteindre l'objectif : en mettant à la disposition des salariés des cours portant sur les méthodes permettant de mieux identifier les sources des frais généraux et les moyens de les tarir, on les amène à s'inscrire dans la politique de l'entreprise (2.D) ; les indicateurs de gestion demeurent certainement une

bonne solution : si chaque service dispose de données précises sur ses consommations en la matière, et si ces dernières sont connues de la hiérarchie, la transparence permettra de mettre chacun devant ses responsabilités et donc de participer à la politique de l'entreprise (2.E).

L'analyse de ces deux premières lignes permet ainsi d'entrevoir qu'entre les questions et les réponses, entre les fins et les moyens, il existe des relations, plus ou moins logiques et plus ou moins nécessaires, qui peuvent toujours être présentées comme cohérentes par rapport à l'objectif fixé. Et donc amener à des décisions.

Le « plus ou moins » ne permet que partiellement de faire le tri entre les solutions, et pour au moins deux raisons. La première tient à la « compétence » de celui qui propose des solutions. On sait qu'en la matière, les experts en organisation disposent d'arguments et d'une rhétorique suffisamment efficaces pour pallier le caractère très général de leurs propositions par rapport aux dimensions singulières des problèmes à traiter. Ils peuvent ainsi vendre de la communication interne à tout propos, si celle-ci fait partie de leur « stock de connaissances ». La seconde raison tient à la continuité des politiques de gestion : si une entreprise a préalablement investi dans une politique de qualité totale, elle verra d'un œil favorable un développement de cette politique à propos de nouveaux thèmes, car cette décision apparaîtra comme cohérente avec le management d'ensemble.

— Comment interpréter la ligne 3, « assurer une meilleure circulation de l'information entre les différents services » ? Cette question peut être traitée par n'importe laquelle des solutions proposées. La communication interne explique le bien-fondé et la nécessité de cette politique (case 3.A) ; la qualité totale définit précisément les circuits de transmission de l'information (case 3.B) ; le groupe projet définit les sources et cibles de la circulation de l'information (case 3.C) ; la formation donne au personnel les savoirs nécessaires en la matière (3.D) ; seuls les indicateurs de gestion (case 3.E) semblent représenter une politique relativement mal adaptée au problème.

Parfois donc, la nature des questions posées butte sur la nature des solutions proposées. Mais cette situation est bien plus rare que la situation inverse.

— Les deux derniers problèmes « comment réussir la mise en œuvre d'une nouvelle technologie dans les bureaux ou les ateliers ? » et « comment passer d'une logique centrée sur la technique et la production à une logique commerciale privilégiant le rapport au client ? » rentrent dans le même type de schéma.

On sait bien, en effet, que la communication interne participe directement à la mise en œuvre d'une nouvelle technique ou d'une politique commerciale parce qu'elle permet d'expliquer et donc de mobiliser les salariés dans le sens de la politique suivie. La qualité totale, en définissant des procédures, définit des comportements professionnels intégrant ces nouvelles données. Le groupe projet a toujours le même intérêt, celui de définir et de suivre les modalités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. La formation est par ailleurs toujours une « bonne chose », au même titre que les indicateurs de gestion.

Dans les décisions concernant la transformation des organisations, il existe donc une large indépendance entre la nature des questions posées et la nature des réponses apportées. Ceci ne vaut bien évidemment que si les réponses disposent d'un degré de généralité suffisant pour embrasser des situations variées. Mais ceci vaut pour beaucoup de techniques de gestion, qui se présentent comme des solutions « à tout faire ». Leur mise en œuvre peut finalement être spécifique, et devenir progressivement rationnelle du point de vue de l'efficacité, on le verra dans le chapitre suivant. Mais initialement, la décision de choisir telle ou telle solution ne repose pas sur un choix rationnel, sauf à croire que les solutions présentées sont effectivement adaptées à presque tous les problèmes de gestion.

## 2 | LA BANALITÉ DE LA DÉRAISON

Les associations qui viennent d'être décrites ne sont ni logiques ni économiquement rationnelles. Plus encore elles ne sont pas « raisonnables », elles ne font pas appel à la raison, cette faculté, qui, selon Descartes, « permet de distinguer le vrai du faux et d'appliquer ce jugement à l'action ». Ces associations sont pourtant banales, elles représentent le lot quotidien de bon nombre de situations de gestion.

Ainsi, toutes sortes de questions importantes, telles que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, la décentralisation des activités, la gestion des effectifs, le contrôle des coûts, l'évaluation du personnel, la comptabilité analytique, la flexibilité du travail, la mise en œuvre d'un nouveau produit ou d'une nouvelle organisation peuvent faire l'objet de nombreuses associations, et donc de décisions, avec les cinq réponses présentées plus haut. On peut laisser aux stagiaires le soin de réaliser ces pénibles associations.

Ce caractère déraisonnable permet de prendre quelque distance avec le sérieux tenu jusqu'ici. On peut par exemple distraire le groupe en lui demandant de remplacer les réponses identifiées initialement par d'autres, sélectionnées selon un critère aberrant.

Par exemple, en s'intéressant aux termes anglais. On trouvera le *reengineering* (redéfinition des procédures d'affectation des ressources permettant de réduire leur coût global) ; le *benchmarking* (l'intégration dans sa propre entreprise de pratiques développées par d'autres et considérées comme efficaces) ; le *brainstorming*, un peu passé de mode (qui consiste à mettre en œuvre des groupes de réflexion gérés selon des principes de créativité collective) ; le *downsizing* (la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques). Peu de ces perspectives amènent à des associations totalement inconvenantes.

On peut également distraire le groupe en lui proposant d'utiliser des réponses tirées de méthodes de gestion considérées comme dépassées. Elles permettent également de trouver des associations « intéressantes ». Il s'agit par exemple de la direction par objectif, de la participation du personnel, de sa mobilité, de l'utilisation de « boîtes à idées », de la définition précise des profils de poste, etc.

Il est également possible de faire sourire en intervertissant les places des questions et des réponses. Par exemple, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie d'un programme de formation ou d'une réduction de la pyramide hiérarchique sont autant de questions à traiter que de réponses à apporter à d'autres questions.

Toujours dans cette perspective récréative, il est possible de réaliser (avant que les stagiaires aient commencé à réfléchir sur les perspectives qui viennent d'être présentées) l'exercice suivant :

- le formateur demande aux stagiaires de choisir deux, ou plus de deux, questions simples concernant le fonctionnement de leur entreprise, et de les formuler de manière normative : « Comment faire pour que (tel ou tel élément de l'ensemble organisé)... fonctionne mieux », ou « se développe », ou « atteigne les objectifs fixés », etc. ; les thèmes sont globalement proches de ceux qui ont été présentés plus haut comme des questions ;
- ces questions sont préparées par les personnes, ou individuellement ou par petit groupe, sans que le formateur en ait connaissance ;
- de son côté, il prépare les réponses, en en choisissant deux, ou plus de deux, qu'il inscrit par exemple sur un tableau de papier tourné vers lui, de manière à ce que les membres du groupe ne puissent pas en avoir connaissance lorsqu'ils préparent leurs questions ; ces

réponses sont globalement proches de celles qui ont été présentées plus haut ;

- lorsque les questions et les réponses sont prêtes de part et d'autre, on dévoile leur contenu pour en analyser la cohérence.

La plupart du temps, le formateur peut mettre en évidence qu'il avait trouvé des réponses relativement acceptables, avant même d'avoir eu connaissance des questions. Ceci provoque souvent le rire.

Il reste alors deux perspectives au formateur. Ou il choisit d'apparaître comme « extra-lucide », mais personne (ou presque) ne le croira. Ou il choisit d'analyser les raisons de cette situation étonnante : comment comprendre que les décisions, en matière d'invention organisationnelle, soient aussi peu « sérieuses » ?

### 3 | LE « MODÈLE DE LA POUBELLE » COMME TYPE DE DÉCISION ORDINAIRE

La perspective théorique connue sous le nom de « modèle de la pou-belle » donne des explications partiellement satisfaisantes. Centré sur l'analyse des processus de décision, ce modèle représente la formulation critique la plus aboutie, et également la plus impertinente, de la théorie du choix rationnel appliquée aux organisations. Il permet de comprendre l'existence des situations qui viennent d'être décrites, mais il n'en donne pas les causes.

Les auteurs (Cohen, March et Olsen) formulent leur idée de la manière suivante :

Pour la théorie classique de la décision, l'information est collectée et utilisée parce qu'elle aide à faire des choix. On investit dans l'information jusqu'au point où le coût marginal attendu est égal au rendement marginal prévu. Mais ce tableau ne correspond pas à la réalité du comportement observé dans les organisations. Leurs membres trouvent de la valeur à des informations qui ne sont pas vraiment pertinentes par rapport aux décisions. Ils collectent des informations qu'ils n'utilisent pas, demandent des rapports qu'ils ne lisent pas, agissent avant d'avoir reçu les informations demandées (1972/1991, p. 270).

Initialement développée à partir de l'analyse du fonctionnement des universités nord-américaines, ce modèle correspond également, selon les

auteurs, au fonctionnement d'organismes publics et aux organisations en manque de légitimité auprès de leur membres. Ce sont, toujours selon les termes des auteurs, des « anarchies organisées », des organisations sans mode de gouvernement clairement identifiable. Plus récemment, la recherche en gestion a mis en évidence que ce type de fonctionnement caractérisait bon nombre d'autres situations de gestion, et en particulier celles qui concernent l'innovation (Alter, 1996 ; Romelaer, 1996).

L'origine de l'utilisation du terme de « poubelle » ou de « corbeille à papier » pour définir ces modes de fonctionnement est bien évidemment volontairement provocatrice : elle jette délibérément le doute sur la raison (la capacité à être raisonnable et rationnel) dans les organisations. Dans les anarchies organisées, expliquent ainsi les auteurs, on peut en effet considérer :

(...) chaque occasion de choix comme une corbeille à papier dans laquelle les différentes sortes de problèmes et de solutions sont jetés par les participants au fur et à mesure de leur apparition (le mélange de papiers dans une corbeille donnée dépendant alors du « mix » de corbeilles disponibles, des étiquettes qui leur sont attachées, du genre de papier jetés à ce moment-là et de la vitesse à laquelle ils sont ramassés et évacués) (*op. cit.*, p. 167).

Les décisions s'apparentent ainsi à des poubelles dans lesquelles sont déversés problèmes et solutions au fur et à mesure de leur découverte. Le gouvernement des organisations est alors marqué par le hasard, parce que les décisions y sont largement prises par hasard. Les auteurs démontrent ainsi qu'il n'existe pas de relation nécessaire entre la nature des questions et la nature des réponses qui leur sont apportées. Ces situations se caractérisent finalement par le fait qu'il existe :

des problèmes, des questions et des sentiments cherchant des situations où s'exprimer, des solutions en quête de questions auxquelles elles pourraient répondre et des décideurs à la recherche d'objectifs (*op. cit.*, p. 164).

Les auteurs donnent quatre explications à l'irruption de ces situations déraisonnables à l'intérieur d'organisations censées être rationnelles. Elles valent parfaitement pour les situations décrites plus haut, celles d'inventions organisationnelles.

a) Les anarchies organisées élaborent leurs décisions selon des préférences très variées, peu cohérentes entre elles et mal définies. Par exemple, un programme de formation universitaire sera retenu à partir du moment où il permet à chaque professeur de faire valoir sa conception de la pédagogie et de la place de la discipline qu'il représente ; et ceci prévaut

sur la cohérence pédagogique d'ensemble du programme, ou sur la possibilité même de mettre ce programme en œuvre.

De même, une administration publique peut tout à fait mettre en œuvre des pratiques de gestion « novatrices » tout en demeurant dans une parfaite dépendance par rapport à l'État, lequel lui impose des règles de gestion bureaucratiques. Cette administration peut ainsi passer beaucoup de temps à élaborer une politique de gestion prévisionnelle des emplois, alors que les transformations et les créations d'emplois, tant en volume qu'en nature, demeurent totalement soumises au secrétariat d'État à la fonction publique. Dans ce cas, ni le principe de cohérence, ni celui d'efficacité ne guident l'action.

*b)* La technologie est floue, les membres de l'organisation ne comprenant pas les procédures qui leur sont proposées (ou ne les admettant pas) et fonctionnant par essais-erreurs en tirant parti des expériences. Par exemple, on connaît les entrées et les sorties du système universitaire mais assez peu la « boîte noire » qui sépare ces deux moments : aucun enseignant ne dispose de la totalité des informations lui permettant d'expliquer la manière dont on s'y prend pour « produire » la compétence d'un étudiant. L'évaluation de l'activité des uns et des autres est donc délicate, voire impossible, puisque l'on ne parvient pas à définir les contributions respectives des professeurs dans cette réalisation.

De même, une invention organisationnelle, lorsqu'elle s'appuie, pour se développer dans un nouveau secteur, sur les « expériences des autres », repose en bonne partie sur un dispositif de ce type. On a par exemple beaucoup de mal à expliquer, à propos d'un plan de formation, ou d'une action de communication censés favoriser la mobilisation du personnel, ce qui a permis (ou pas permis) la mobilisation. On ne sait par ailleurs généralement pas définir la mobilisation en question.

*c)* La participation des membres est fluctuante, l'organisation devenant alors un univers aux frontières, attributions et zones de compétence incertaines. Les auteurs donnent l'exemple d'universités dans lesquelles les modalités de décisions (réunions, votes, définition d'objectifs, etc.) sont suffisamment peu précises pour que chacun, à n'importe quel moment du processus, puisse introduire ou retirer une information participant au débat. Le caractère collégial du fonctionnement des universités, associé au flou de leur technologie ainsi qu'aux faibles contraintes de cohérence d'ensemble, permet ce type de fonctionnement.

Mais ce type de phénomène n'a rien d'exclusivement universitaire. Dans les entreprises, informaticiens, spécialistes du marketing, de l'organisation, ou de la formation continue constituent par exemple, en relation étroite avec les utilisateurs de leurs services, des « comités de pilotage » destinés à définir des inventions organisationnelles. Les rôles des uns et des autres sont précisément circonscrits, souvent au moyen d'un cahier des charges définissant des délais, des coûts et des modalités de coordination entre experts et utilisateurs. Mais en fait, ces activités sont généralement « fluctuantes » pour au moins deux raisons.

La première tient au fait que le travail collectif contient des éléments aléatoires qui ne peuvent être prévus dès le départ et qui bousculent singulièrement le processus de décision prévu. Par exemple, on découvre un bogue majeur dans le système informatique ; ou bien, les hommes de terrain ont finalement beaucoup mieux à faire que de se « promener » au siège ; ou, encore plus régulièrement, les politiques changent alors que le comité est encore entrain de travailler sur les anciennes directives, ce qui amène à un désintérêt progressif. Dans tous les cas, les experts ne peuvent donc tenir leurs engagements initiaux. Leur participation devient donc fluctuante. La seconde raison tient au fait que les utilisateurs ont eux-mêmes des demandes et des formes de participation fluctuantes. Ils découvrent que le système informatique qu'ils ont demandé n'est finalement pas adapté, que la campagne publicitaire qu'ils ont commandée s'avère être obsolète, etc. Les uns et les autres pratiquent donc l'engagement de manière formelle et partiellement effective. Ils pratiquent également le désengagement de manière effective mais plutôt informelle.

d) Le dernier élément constitutif du modèle est le plus central. Les auteurs expliquent que dans les anarchies organisées, les moments de décision représentent l'occasion d'inventer l'interprétation de ce qui y est fait tout en le faisant. De fait, l'action précède souvent la formation des préférences, les préférences n'étant généralement initialement que mal connues.

Cette situation, dont le comique rappelle la célèbre formule (« je connais la réponse, mais rappelez-moi la question »), n'a rien d'extraordinaire. Elle caractérise très précisément la situation présentée dans les paragraphes précédents, mettant en évidence que les solutions, élaborées avant même de connaître la nature des problèmes posés, trouvent pourtant toujours preneur.

Ces analyses sont choquantes : on suppose généralement qu'une entreprise ne fait pas « n'importe quoi » puisqu'elle dispose d'acteurs intelligents, de systèmes de gestion responsabilisants, d'un sens de la

mesure et de sanctions liées à l'environnement économique. Ces analyses n'ont pas pour ambition de rendre compte de l'ensemble de la rationalité managériale, mais de faire comprendre que dans les situations d'urgence, de trouble, de complexité et de difficulté à évaluer et à prescrire le travail des uns et des autres, il est fort possible que des décisions soient prises selon la rencontre hasardeuse entre des questions et des réponses.

Le modèle de la poubelle n'explique cependant qu'en partie les phénomènes décrits ici, et pour trois raisons.

La première est que les décisions présentées par Cohen, March et Olsen sont conçues comme des errements, des erreurs et parfois même des scandales. Les inventions organisationnelles font rarement l'objet de réflexions de ce type. Elles font partie du quotidien et se reproduisent. La poubelle est dans ce cas invisible, parce qu'ordinaire. Elle est en quelque sorte « normale ». C'est bien ce que montre l'exemple des paragraphes précédents. Les croyances, associées à leurs dispositifs de gestion et d'explication, apparaissent ainsi comme une activité proche des pratiques de sorcellerie. Celle-ci correspond, selon Desjeux (1987), à des opérations permettant de donner des explications rassurantes, socialement régulatrices, à des phénomènes critiques ou à des situations incertaines. En tant que telle, explique l'auteur, la sorcellerie occupe une fonction sociale centrale et ne peut aisément être éradiquée par l'analyse « rationnelle ».

La seconde raison tient au fait que l'indépendance des questions et des réponses, selon Cohen, March et Olsen, est très généralement liée à la circulation des individus ; c'est surtout leur « évanescence » qui rend l'action problématique. Ce qui est observé ici est un phénomène assez différent : il est considéré comme le début potentiel d'un processus, celui d'une innovation.

La troisième raison est plus générale. La fréquence du phénomène doit être analysée comme le résultat des normes sociales qui pèsent sur le management : celle de son milieu et celle des modes managériales. Cette dimension mérite un développement plus ample.

#### 4 | LA NORME COMME PRINCIPE DES INVENTIONS ORGANISATIONNELLES

Ce qui compte est de décider selon certaines pratiques considérées comme normales (habituelles et obligatoires pour un milieu donné), plus que la manière considérée comme la plus rationnelle dans une

perspective économique, celle qui est censée guider l'action du management.

Les normes, en la matière, se traduisent d'abord par un certain nombre de comportements qui se répètent régulièrement, sans pouvoir être expliqués en termes d'intérêt économique. Ce que l'on nomme la gestion des ressources humaines, est, de ce point de vue, tout à fait claire.

La plupart des observateurs du monde du travail, qu'ils soient sociologues, psychologues, ergonomes ou économistes, acceptent l'idée de l'existence d'un décalage entre ce qu'il est maintenant convenu de nommer le travail « prescrit » et le travail « réel ».

Le premier correspond aux activités, procédures et objectifs tels qu'ils sont formalisés dans les définitions de postes et les règles de travail, dans tous les documents issus des services de l'organisation de l'entreprise. La prescription du travail représente ainsi, dans chaque grande entreprise, des volumes considérables de notes, schémas et descriptifs représentant la manière dont chaque opérateur doit s'acquitter de sa tâche, en assurer la coordination, etc. Des services entiers sont mobilisés pour ce faire.

Le second type de travail, le travail « réel », représente l'activité réellement mise en œuvre par les opérateurs pour réaliser leurs tâches. Cette activité est bien différente de celle qui est « prescrite ». Elle se traduit, par l'élaboration de savoir-faire techniques, par la mise en œuvre de réseaux de relations, par l'interprétation des prescriptions, par la prise de risques ou tout simplement par une multitude de petites initiatives. Toutes ces actions participent, dans leur ensemble, à la réalisation d'un travail réel qui permet généralement de faire plus et mieux que ce que permettrait la seule application des règles prescrites, application qui correspondrait à une sorte de grève du zèle. Tout le monde est à peu près d'accord, dans le monde de la recherche, sur ce type d'idée : il existe une part d'auto-organisation, d'organisation informelle, de régulations plus ou moins clandestines qui permettent de faire mieux son travail qu'en appliquant les règles de la prescription. Les opérateurs prennent concrètement en charge la réalité des contraintes de travail et d'organisation.

Si ceci est vrai, les dirigeants n'auraient, logiquement, qu'à tirer parti de ce bien précieux pour en tirer bénéfice. En l'occurrence, ils réduiraient le poids de leurs investissements en matière d'activité organisatrice pour laisser plus de place et d'ouverture aux compétences et au souci de bien faire des opérateurs. Ceci reviendrait bien moins cher et limiterait considérablement les dysfonctions de toutes sortes créées par la difficulté à interpréter les règles. La logique de l'intérêt devrait conduire à tirer parti de ressources qui « se donnent ».

Ça n'est pourtant pas ce qui se passe. Les chercheurs en sciences humaines et sociales constatent souvent que l'élaboration des prescriptions continuent à occuper un temps considérable des services fonctionnels, et que le travail réel n'est pas réellement pris au sérieux, en tant que ressource économique. Les « ressources humaines » ne sont donc pas à proprement parler gérées en tant que ressources, mais plutôt en tant que contraintes.

Comment expliquer cette situation, absurde du point de vue de la logique économique ?

L'hypothèse la moins intéressante est celle de l'ambition totalitaire du gouvernement des entreprises. Elle consiste à considérer que le management se caractérise principalement par sa capacité à contrôler, contraindre et éventuellement faire souffrir les opérateurs. Elle oublie que le management à également à traiter des contraintes économiques et que « casser le capital humain » ne saurait être, dans cette perspective, une solution économiquement intéressante.

L'hypothèse la plus classique consiste à présenter cette relation comme le résultat de la nécessaire division du travail, laquelle suppose, pour être efficace, d'extorquer toujours un peu plus du savoir-faire ouvrier pour l'intégrer dans des procédures normatives. Cette lecture s'associe à l'idée de permanence du modèle taylorien. Elle peut expliquer les pratiques organisationnelles de ces univers. Mais elle n'explique aucunement les raisons pour lesquelles on ne tire pas mieux parti de la motivation spontanée des individus. (Je reviendrai sur cette question dans le chapitre 5.)

L'hypothèse la plus « constructive » consiste à considérer que les dirigeants des entreprises ne se sont pas encore aperçus du fait qu'ils disposaient de cette ressource. Cette hypothèse fonde largement les activités des chercheurs qui tendent à associer leurs connaissances aux pratiques du management, de manière à l'éclairer. On utilise le terme de « recherche-action », ou d'« intervention » pour caractériser cette position qui part d'un double principe : les entreprises ne savent pas utiliser les ressources humaines parce qu'elles ne les ont pas bien identifiées (elles manquent d'informations sur ce thème) ; les entreprises transformeront leurs pratiques quand elles auront identifié ces ressources. Ces deux principes sont largement discutables.

Chaque individu connaît bien l'existence du travail réel, ne serait-ce que parce qu'il adopte lui-même des comportements de ce type, ou les voit être adoptés par des proches. N'importe quel stagiaire sait au bout de quelques semaines de travail, qu'il existe une différence évidente entre la

manière de s'y prendre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés et les procédures théoriquement prévues pour ce faire.

Mais surtout, ces connaissances ont fait l'objet d'innombrables informations et publications destinées aux entreprises. Sur ce thème il existe à l'évidence une perméabilité entre les activités des chercheurs en sciences humaines et le management, au moins dans les grandes firmes. Dans les séminaires destinés aux cadres, il existe toujours un temps réservé à la mise en évidence de ce type de perspective. Des activités de consultance, des revues de vulgarisation, des ouvrages, valorisent ce type de connaissances. Des agences de l'État, par exemple l'ANACT (Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ou l'ANVIE (Association nationale pour la valorisation de l'innovation en entreprise), ou des dispositifs associant contractuellement le monde de la recherche et celui de l'entreprise, les conventions CIFRE (Conventions industrielles de formation pour la recherche) participent directement à la « fertilisation croisée » des pratiques du management et des sciences humaines et sociales.

Dans toutes ces perspectives, les chercheurs mettent en évidence des faits comparables à propos du rapport que les opérateurs entretiennent à leur travail, à partir de ces connaissances. Les psychologues du travail et les ergonomes y montrent par exemple de manière extrêmement précise les écarts existant entre le prescrit et le réel ; ils décrivent les pratiques (sur le plan de l'activité intellectuelle ou comportementale) mises en œuvre par les opérateurs pour traiter les situations non prévues. Les sociologues du travail conçoivent par exemple l'investissement dans la réalisation des tâches comme le moyen de gagner l'autonomie, de vivre à l'intérieur d'un milieu définissant ses propres normes de production et de relation. Les sociologues des organisations conçoivent par exemple les fonctionnements informels des bureaux et des ateliers comme des moyens de contrôler des zones de pouvoir échappant à l'exercice de l'autorité hiérarchique. Les psychologues cliniciens expliquent par exemple que cet investissement spontané dans les activités de travail représente le moyen de réaliser l'idéal que le sujet se fait de lui-même.

Ça n'est donc ni le manque d'information, ni la recherche du profit, ni la structure « naturelle » de la division du travail qui explique l'incapacité à tirer parti des connaissances. Mais cette incapacité est patente. Les décisions, en matière d'organisation, continuent, la plupart du temps, à être prises comme si les activités des opérateurs pouvaient être prescrites totalement, et comme si l'investissement au travail ne pouvait représenter une source d'efficacité, utilisable, au quotidien, comme une ressource. Dans une perspective économiquement rationnelle, on ne

peut expliquer cette situation. Logiquement, un dirigeant doit « exploiter » le mieux possible son personnel, et mettre en œuvre pour ce faire des solutions pragmatiques. Mettre en œuvre des solutions complexes, dont l'efficacité ne peut être qu'escomptée, alors que des réponses simples sont disponibles, ne peut donc être conçu comme une démarche rationnelle. Les politiques de ce type s'expliquent donc autrement.

Elles correspondent aux normes du management, bien plus qu'à sa raison économique. J'ai pu mettre en évidence cette dimension à partir d'une série de recherches-actions menées pendant une douzaine d'années (Alter et Dubonnet, *op. cit.*). En voici l'un des exemples.

Une grande entreprise publique met en œuvre une stratégie commerciale très finement élaborée. Elle consiste à intégrer des méthodes de gestion directement tirées des pratiques utilisées dans les entreprises privées : formation des opérateurs à l'« acte de vente », télémarketing, analyse de la satisfaction des clients, études des besoins en fonction de critères socio-économiques, autonomie élargie des établissements commerciaux par rapport aux établissements de production, programmes de « qualité de service », etc.

Tout est donc apparemment fait pour réaliser de manière rationnelle et synchronisée la stratégie de la firme. L'observation montre pourtant que l'activité commerciale a pénétré les pratiques de certains établissements alors que d'autres demeurent largement imperméables à son influence. Dans la même entreprise il existe ainsi plusieurs manières de « faire du commercial », alors qu'il n'existe qu'une seule et même politique en la matière. Ces différentes manières vont de la reproduction pure et simple des pratiques bureaucratiques antérieures à des pratiques « ultra » dépassant largement, par leur professionnalisme et leur engagement, les procédures prévues par la direction. Comment expliquer cette situation ?

Tout d'abord par le fait que l'entreprise est contrainte de laisser des marges de manœuvre considérables à ses établissements commerciaux. En effet, le métier commercial est neuf, il ne dispose donc que de peu de repères réglementaires ou normatifs. Mais surtout, une activité commerciale, quelle qu'elle soit, suppose de ne pas être trop précisément circonscrite : elle repose sur la capacité à traiter un rapport au marché, au client, plus que sur la mise en pratique de procédures exhaustives et coercitives. La politique développée par la direction se caractérise ainsi, malgré tous les efforts mis en œuvre pour définir une ligne managériale rigoureuse, par l'incertitude : les règles ne permettent en effet aucunement de traiter les questions de la pratique. Plus encore, l'amorcellement de procédures,

amoncellement destiné à tenter de contrôler des processus complexes, se traduit, sur le terrain, par des contradictions, voire des aberrations. La raison amène donc les opérateurs des établissements à ne pas prendre en compte toutes ces règles. Et, progressivement, à n'en retenir que celles qui leur conviennent.

Cette situation a donc, de façon bien inattendue, des effets positifs. Ainsi, la forte centralisation des objectifs, des procédures et des modes opératoires ne représente pas, pour le travail quotidien des opérateurs, une contrainte majeure. Ils sélectionnent largement les règles de fonctionnement qu'ils jugent être pertinentes pour leur activité. La vacuité organisationnelle ainsi créée amène les logiques locales à pendre le pas sur les logiques nationales. Sur le plan du marketing, de la gestion des dossiers, de l'animation commerciale ou de l'accueil des clients, les situations locales présentent donc des configurations fort variées.

Certains établissements privilégient ainsi une démarche active, supposant de transgresser les règles administratives, alors que d'autres se cantonnent au contraire dans l'administration et la simple distribution de produits et services. Et à l'intérieur de ces établissements, les opérateurs ne travaillent pas en fonction des droits, devoirs et libertés que leur confère l'appartenance à un grade, à une strate. Ils agissent d'abord en fonction de l'idée qu'ils se font de leur métier, de son devenir.

La question posée au sociologue, à l'issue de cette enquête, est la suivante : « Quels sont les éléments favorisant le dynamisme commercial ? » Il répond logiquement qu'il s'agit des actions permettant de réaliser de manière effective les activités commerciales. Cette effectivité, souligne-t-il, s'appuie sur certaines formes de réinvention locale des règles de gestion, voire de transgression des règles administratives. Dans tous les cas, précise-t-il, c'est bien l'incertitude, ainsi que les ajustements permettant de la traiter, qui sont facteurs de réussite, et non la seule programmation des activités.

Il n'est pas écouté parce que ce type de discours est considéré comme inconvenant dans les pratiques de management. La confiance en la mobilisation spontanée des opérateurs, les vertus d'un certain laisser-faire, la capacité à élaborer la politique commerciale à partir des pratiques (et non l'inverse), tout ceci ne peut être conçu comme sérieux. Le management préfère donc à ces perspectives des actions plus classiques : formation du personnel, campagne de communication centrée sur le caractère central que représente le commercial pour l'entreprise, mutation des responsables inefficaces, suivis précis en matière de performances, etc.

Dans cette situation, mais également dans bien d'autres, on aboutit ainsi à une situation paradoxale. Les entreprises consacrent beaucoup de temps et d'énergie à solliciter les salariés pour qu'ils mettent en œuvre tel ou tel type de comportement jugé efficace, alors que des comportements d'ores et déjà efficaces sont mis en œuvre par les salariés. Alors que la solution la plus simple et la moins coûteuse serait de concevoir une politique d'organisation en partant des pratiques efficaces élaborées au quotidien, dans les ateliers et les bureaux, les entreprises préfèrent inventer de toute pièce à la fois une question : comment faire pour les mobiliser ? Et une réponse : en mettant en œuvre tel ou tel type d'invention organisationnelle.

Les normes qui fondent ce type de démarche interviennent de trois manières distinctes.

a) La première est certainement qu'un décideur doit décider.

La position de dirigeant suppose de mettre en évidence que l'on sait choisir, arbitrer entre différents choix possibles, faire preuve d'une certaine créativité et d'un courage certain dans la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines. On imagine très mal un directeur des ressources humaines exposer à son état-major les vertus « basistes » de l'analyse du travail réel permettant de faire remonter vers les niveaux de décision les politiques à mettre en place. Le décideur s'intéresse donc aux différentes solutions disponibles sur le marché du conseil, ou des experts internes à l'entreprise. Et, en matière de conception du travail, il existe une palette extrêmement riche de méthodes, plus ou moins exhaustives, plus ou moins participatives, plus ou moins rapides ou coûteuses.

Le choix consiste donc à faire un tri à l'intérieur de ces possibilités. Le choix une fois réalisé, le décideur l'adapte souvent à la spécificité de son entreprise, ce qui sollicite sa créativité et manifeste le caractère pragmatique de sa démarche. En mettant, par exemple, en place un groupe de travail chargé de définir les modalités concrètes de réalisation de la conception du travail des salariés, il prouve qu'il s'investit concrètement dans l'affaire, et que l'affaire est d'importance. Si les partenaires sociaux, les salariés de telle ou telle activité, l'établissement de telle ou telle ville, rechignent à la mise en œuvre du nouveau dispositif, le décideur doit savoir faire preuve de fermeté, et de consistance. Il est donc amené à manifester, là encore, sa capacité de décideur en utilisant tous les moyens que les formations et l'expérience du management lui ont donné pour traiter efficacement ce type de problème.

La position de décideur représente ainsi une contrainte, celle de décider, laquelle n'est pas toujours associée à l'idée de résoudre un problème à moindre coût.

b) Les normes pèsent également du point de vue de l'idée que le groupe de décideurs se fait de la raison managériale.

Celle-ci est relativement simple : elle suppose que les bonnes idées (les idées efficaces) ne peuvent être que le fait des directions d'entreprise, et que celles-ci doivent faire participer le personnel à leur mise en œuvre. En dehors de cette épure, les solutions sont très difficilement imaginables. Dit autrement, une décision commence toujours, dans l'esprit du management par le sommet de l'entreprise. Supposer que la « base » décide à la place de l'état-major et que celui-ci participe à la mise en œuvre de ces décisions ne peut prêter qu'à sourire. L'idée du sérieux est celle de la verticalité descendante des procédures.

c) Les normes pèsent encore plus lourdement du point de vue des relations que le décideur entretient avec ses collègues.

Imaginons que le directeur du personnel soit convaincu du bien-fondé d'une démarche consistant à partir des pratiques des opérateurs pour mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines. La traduction de cette représentation en action suppose de prendre largement ses distances avec les normes de fonctionnement de son groupe d'appartenance. Par exemple, plutôt que d'accepter la prénotion selon laquelle les salariés ne sont pas mobilisés, il sera amené à répondre qu'il faut d'abord analyser leur comportement. Plutôt que de mettre en place un groupe de travail immédiatement « opérationnel », il devra prendre du temps pour inventer un dispositif permettant de s'appuyer sur l'utilisation des solutions disponibles. Plutôt que de pouvoir s'accorder immédiatement avec son homologue de l'informatique ou du commercial pour définir les moyens de mettre en œuvre la nouvelle politique qu'ils visent, il devra leur répondre qu'il faut préalablement voir si cette politique n'est pas déjà en fonction.

Plus globalement, le directeur s'inscrivant dans ce type de raisonnement déchoit de son rang : il ne tient plus sa position de décideur.

Les normes, en matière de management des organisations, pèsent donc plus que la rationalité économique, et parfois plus que la raison. Ce type d'idée est bien connu par les psychologues expérimentalistes. Paicheler et Moscovici écrivent ainsi que les individus se conforment aux normes, non parce qu'ils sont : « Convaincus de la justesse des positions

d'autrui, mais parce qu'ils ne veulent pas se démarquer, paraître différents de leurs "semblables" » (1984/1990, p. 142).

L'une des expériences les plus classiques qu'ils relatent consiste à comparer des lignes de longueurs inégales ou égales. La tâche est techniquement très simple, les différences de longueurs des lignes étant évidentes. Dans le groupe expérimental, tous les membres sont des compères, à l'exception d'un sujet naïf. Les compères donnent unanimement des réponses erronées. Dans 35 % des cas, les sujets naïfs se laissent influencer par les réponses de la majorité. Leur explication (après expérience) est de deux ordres : « On ne peut pas se tromper collectivement » ; ils ne veulent pas être différents (« ne pas avoir l'air d'être un fou »). Ce type d'analyse permet bien de comprendre l'effet des normes sur la rationalité managériale.

Il permet également de comprendre ce qui étonne régulièrement le chercheur qui s'intéresse à l'action. Il peut convaincre une, deux, ou trois personnes de la richesse du travail réel, de la motivation spontanée des opérateurs, ou de l'efficacité des ajustements informels. Il peut par exemple, convaincre le directeur du personnel dont il était question plus haut. Mais cette conviction ne se traduira que rarement par une transformation des pratiques de gestion des ressources humaines, parce que le directeur du personnel l'élabore avec ses pairs de l'état-major, et que celui-ci pèse de manière normative sur les décisions prises en la matière. On se trouve devant le paradoxe bien mis en évidence par Paicheler et Moscovici :

la décision de tous est souvent moins bonne que la décision de chacun (*id.*, p. 152).

Elle est en effet influencée par les relations normatives inhérentes au groupe. Elles sont donc moins autonomes et critiques que les décisions individuelles. Généralement, expliquent les auteurs, on confond les décisions rationnelles et les décisions « normales » (au sens de moyennes) ou faisant l'objet d'un compromis. La moyenne des opinions et jugements devient en fait la norme de tous. Il s'agit d'un effet de normalisation. Celle-ci confirme le point de vue du plus grand nombre et se réalise sans conflit.

Un processus d'innovation commence donc souvent par cette situation apparemment singulière et pourtant bien commune : celle d'une décision peu fondée. Le décideur, en la matière, se trouve en effet confronté à l'incertitude sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre

des fins qu'il connaît par ailleurs mal. Il est alors d'autant plus sensible aux normes de son milieu d'appartenance. Son choix est finalement guidé par des raisons de type social, et peu par des raisons de type économique. Et ces raisons sont souvent déraisonnables du point de vue de la logique de l'entreprise : faire du profit.

De ce point de vue, les inventions organisationnelles ont peu de chose à voir avec les innovations en la matière. Il faut que le corps social transforme suffisamment les inventions pour leur donner sens et utilité. Les inventions organisationnelles ne représentent ainsi que le début d'un processus, ce début étant finalement de peu d'importance.

Encore faut-il que ce processus puisse se défaire des normes de comportement et des systèmes de représentation dominants. Dans le chapitre qui suit j'aborderai ce cas de figure. Puis j'aborderai la configuration inverse, dans le chapitre 4.

## Chapitre 3

---

### *Les processus créateurs*

Décrire la trajectoire d'une innovation suppose de considérer les décisions initiales (les inventions organisationnelles) comme des sortes de vides. Les acteurs s'y engagent pour donner sens et efficacité à leur activité. Cet engagement est collectif. Mais il n'est pas synchronique : au départ, comme au point d'aboutissement, les acteurs n'ont pas les mêmes conceptions de l'usage et du sens à donner à l'innovation. L'association des acteurs n'est donc que passagère et partielle.

L'analyse de ce cheminement est en fait celui de la rencontre entre la déviance et les règles établies. L'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre, même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre. Dans le domaine de la vie des entreprises, l'innovation butte toujours sur l'ordre organisationnel, avant de le transformer.

Ces processus fondent, plus ou moins aisément, plus ou moins complètement, la capacité à innover. Ils sont le support du mouvement.

#### 1 | L'INVENTION N'EST QU'UNE INCITATION À L'INNOVATION

J'ai tenté d'expliquer, dans le chapitre précédent, qu'il n'était pas possible de décréter l'innovation, au moins pour une raison simple : une invention organisationnelle est souvent, initialement, dépourvue de sens, bizarre, dysfonctionnelle, inappropriée, incompréhensible, surdimensionnée ou tout simplement inadaptée. Une invention doit alors être

conçue comme une incitation, à partir de laquelle l'innovation peut, éventuellement se développer. Et une incitation n'a rien à voir avec un décret.

L'exemple de l'établissement d'une entreprise d'assurance est illustratif de ce mouvement (Alter, 1990).

Depuis sa fondation, l'établissement réalise une activité que l'on nomme *back office* dans les services financiers. Il traite les dossiers administratifs, contractuels et contentieux des affaires réalisées dans les agences réparties sur plusieurs régions. La nature de ces affaires ne varie que très peu des années cinquante aux années quatre-vingt. Elles concernent presque exclusivement des formules d'assurance vie et des polices d'assurance automobile, lesquelles sont déclinées selon un registre peu ouvert. L'idée généralement admise par l'entreprise est que les clients doivent « prendre » ce qui leur est proposé. Les agences ont en fait une activité de type distributive plus que commerciale. Le centre mène donc une activité administrative, caractérisée par un fonctionnement taylorien. La division du travail est forte sur le plan vertical : empilement hiérarchique à deux ou à trois niveaux pour la seule fonction de maîtrise. Elle est également forte au plan horizontal : chaque service, chaque département, chaque section traite une partie du dossier fourni par les agences. Le cloisonnement entre les services et les différents niveaux hiérarchiques est un fait patent : après plusieurs années de vie en commun, les salariés ne connaissent généralement bien que ceux qui travaillent dans le même service qu'eux.

Au milieu des années quatre-vingt, l'entreprise réalise une invention : elle intègre une nouvelle activité, celle de la gestion des produits financiers liés à l'épargne retraite. Elle s'oriente également vers une politique plus commerciale, caractérisée par la mobilité des produits et par l'« écoute » du client. Les modifications et spécifications destinées à prendre en compte les cas particuliers sont alors constantes : de nouvelles combinaisons sont annuellement intégrées dans la gamme de l'établissement. Chaque changement suppose la définition, au moins partielle, de nouveaux fichiers de clients, de logiciels de gestion adaptés, d'une politique commerciale renouvelée, de relations avec les agents renégociées et de suivis des dossiers élargis. Globalement, l'établissement doit dorénavant faire face à des contraintes commerciales autant qu'administratives.

L'organisation évolue selon un rythme partiellement adapté à ces nouvelles contraintes. Certains services demeurent inscrits dans la logique organisationnelle antérieure, alors que d'autres se transforment profondément. En voici les principaux éléments.

Les activités de l'établissement observé sont réparties en trois grands secteurs. Le secteur A regroupe des activités classiques (logistique et comptabilité) ainsi que de nouvelles activités liées à la modernisation du système de gestion (ressources humaines et contrôle de gestion). Le secteur B a la responsabilité de l'informatique et de l'organisation. Le secteur C s'occupe directement des sept unités de production, qui traitent les dossiers d'assurances à proprement parler : chacune d'entre elles assure la gestion administrative de l'ensemble des activités développées dans les espaces régionaux.

C'est dans ce dernier secteur que les transformations sont les plus fortes en matière d'organisation. D'une extrême spécialisation entre correspondance, paiement des rentes, gestion de décès, virements et traitement des échéances, traitement des affaires contentieuses et vérification du caractère réglementaire des contrats, chaque groupe devient polyvalent sur ces tâches. Par ailleurs, la fonction de « chef de pièce » (chacune d'entre elles réunissant environ cinq personnes) disparaît, le premier niveau d'encadrement assurant dorénavant le contrôle du travail de plusieurs pièces.

L'invention concerne donc les produits et l'organisation. Dans cette perspective, une partie des anciens « chefs de pièces » ainsi que des experts issus des bureaux spécialisés de l'organisation antérieure sont réunis dans un « groupe fonctionnel ». Il a pour objectif d'aider les différentes unités lors de problèmes de gestion complexes et de développer des applications nouvelles. Au départ, ce groupe ne dispose pas d'une légitimité et d'une influence considérable. Même si sa mission semble bien être celle de fonctionnels de haut niveau, directement utiles au traitement des affaires complexes, il semble tout autant avoir été conçu pour trouver un « point de chute » à des agents de maîtrise qui se retrouvaient sans poste dans la nouvelle organisation et d'experts qui avaient refusé de banaliser leur savoir dans la polyvalence nouvelle. De fait, leur fonction est mal définie : à partir de quel type de circonstances faut-il les contacter ? Ont-ils un pouvoir de décision sur les dossiers complexes ? Sont-ils réellement soutenus par la direction ? Leur fonction est mal pourvue : les locaux, le secrétariat ainsi que le matériel informatique font largement défaut. Leur fonction est surtout « mal vue » par les collègues des bureaux de traitements classiques ; ils expliquent que les opérateurs du groupe fonctionnel n'ont pas de contraintes de production et qu'ils « mettent leur nez partout ».

La phase de latence qui suit l'invention repose sur des croyances tirées des pratiques professionnelles habituelles. Les décideurs pensent

qu'ils ont parfaitement bouclé les affaires, ou qu'elles suivront le cours qu'ils leur ont imprimé, même si le dispositif n'est pas conçu comme parfait. Il ne reste plus, supposent-ils, qu'à avancer dans la direction envisagée. Les opérateurs, quant à eux, imaginent que la décision initiale va être suivie de mesures indépendantes de leur volonté et de la conception qu'ils ont du travail ou de son organisation. Les premiers pensent donc pouvoir contraindre les seconds, et les seconds pensent que les premiers vont tout mettre en œuvre pour parvenir à cette fin.

Dans des travaux antérieurs (Alter, 1985, 1990), j'ai mis en évidence que la rencontre de ces représentations débouche sur une situation à mi-chemin du blocage et du retrait. Par exemple, dans une entreprise publique les opérateurs des activités commerciales récemment développées n'exercent leur nouvelle activité que de manière hésitante : ils ne parviennent pas à concevoir concrètement leur participation à cette activité ; ils n'y voient que des sources de difficultés et de risques professionnels. Ailleurs, les opérateurs qui reçoivent les matériels micro-informatiques n'agissent pas autrement : ils supposent que cette technologie va les « robotiser », et ils ne l'acceptent que contraints et forcés ; mais ils s'en servent peu. Ailleurs encore, les opérateurs impliqués dans des opérations de management participatif y voient dans certains cas une mode passagère, et s'impliquent donc modérément dans ces actions ; dans d'autres cas, ils considèrent ces méthodes comme un moyen de contrôler leur activité et s'opposent donc à leur développement.

Mais la contrainte, en ces matières, n'est pas aisée. On ne peut facilement mettre en œuvre une stratégie commerciale sans bénéficier des connaissances et des relations permettant de traiter les affaires au plan local. On ne peut pas plus développer les usages de la micro-informatique sans que les utilisateurs ne les prennent directement en charge. Et on ne peut bien évidemment pas forcer le personnel à « participer ». Cette situation de « drôle de guerre » se traduit par l'existence d'une invention non suivie d'usages effectifs.

Initialement, l'invention a donc peu de sens, au moins pour les opérateurs. Elle est difficilement compréhensible et difficilement justifiable : quelles sont les raisons de son existence ? Pourquoi celle-là et pas une autre ? Est-elle compatible avec les critères de gestion en œuvre ? L'invention ne peut pas plus être inscrite dans une trajectoire cohérente : comment l'articuler avec les pratiques professionnelles et les politiques de gestion antérieures ? Quel est le projet sous-jacent ? Parce qu'elle est le résultat d'une décision déraisonnable, l'invention initiale pose souvent la question de son sens. Elle est parfois même considérée comme absurde.

## 2 | L'APPROPRIATION : UNE CRÉATION DE SENS

Le passage de l'invention à l'innovation n'a donc rien de mécanique, d'immédiat et de linéaire. Il représente le début d'une histoire qui fait échec à l'absurde. Ça n'est que progressivement que les acteurs se mobilisent : lorsqu'ils parviennent à apporter un sens à l'invention initiale. Cet apport suppose de transformer la décision en incitation.

Les directions acceptent progressivement des amendements, des dérogations et des projets alternatifs à leurs décisions initiales. Elles acceptent surtout de fermer les yeux sur les pratiques non prévues ou non réglementaires des opérateurs dans la mesure où leurs résultats s'inscrivent globalement dans les objectifs visés. C'est dans ce type d'espace que se construit l'appropriation de l'innovation par les opérateurs. Cette appropriation représente la création d'un sens.

La situation du groupe fonctionnel abordée dans le paragraphe précédent en est une illustration. Pour donner sens à sa mission, il tire parti du caractère relativement flou de celle-ci.

Son action consiste d'abord à se trouver des « clients » internes, des questions à traiter. Le groupe ne se positionne plus comme détenteur d'une expertise à laquelle les opérateurs peuvent s'adresser en cas de besoin, mais comme le partenaire de toutes les opérations de modernisation et de débureaucratization de l'entreprise, et finalement comme l'expert en définition de postes de travail permettant de réaliser du travail « sur mesure ». Il ne prend donc pas ses demandes à partir des « pièces » où se trouvent les opérateurs, mais auprès des services souhaitant développer des actions et des formes d'organisation nouvelles. Progressivement, il s'allie au service des ressources humaines et de la logistique, qui trouvent dans ce type d'action le moyen de faire valoir la conception de leur propre rôle au sein de l'organisation. Le service des ressources humaines saisit par exemple cette situation pour mettre en évidence la nécessité de faire participer plus les opérateurs à la conception de leur travail, de les former à des techniques auxquelles ils étaient jusque-là étrangers. Il donne également son point de vue à la définition de l'organisation du travail. Ces actions, de part et d'autre, se matérialisent de manière extrêmement diffuse et pragmatique. Elles représentent une succession de tactiques quotidiennes qui rongent l'organisation et les rôles qui y sont formellement affectés. Elles s'appuient essentiellement sur une améliora-

tion du travail des employés et de l'efficacité des services, qui se traduit par exemple par les réalisations suivantes :

— Le traitement d'un dossier passe d'une durée stricte (une semaine) à une durée élastique (entre deux et quinze jours) : ceci permet à chaque agent de « lisser » sa charge de travail et donc de pouvoir mieux traiter les aléas ou dossiers complexes qui lui parviennent.

— La distribution des certificats d'adhésion est suivie d'une relance automatique si le prélèvement est rejeté ; le système antérieur, conçu par le service informatique, bloquait immédiatement le compte, et l'agent devait refaire la totalité de l'acte de gestion.

— Une réorganisation dans la chaîne de travail permet d'allonger les délais de traitement des questions posées aux archivistes ; de même, les questions sont préalablement réunies par thèmes ; ce type de collaboration permet d'améliorer considérablement l'efficacité de cette activité.

— De nombreux « comités de formation » permettent de réunir des membres du groupe fonctionnel et des opérateurs pour débattre des procédures de travail et faire évoluer les connaissances. Dans ces lieux s'expriment donc concrètement les besoins des utilisateurs, besoins qui sont analysés et soumis à traitement, dans un deuxième temps, auprès des services concernés.

— Des expériences, dites « autogestionnaires », se développent. Elles consistent, pour le groupe fonctionnel et avec l'aide du service des ressources humaines, à faire participer les opérateurs à la réalisation de pratiques professionnelles novatrices. Par exemple, une unité associe totalement les agents à la gestion d'un portefeuille. En quelques jours, toutes les informations concernant les critères de gestion leur sont expliquées : zones géographiques, type de produits, prix des produits par rapport au développement. Des niveaux de compétence sont définis, en relation avec la complexité des produits à traiter. Dans ce cadre, les agents définissent leurs tâches de manière collective, en fonction de leurs centres d'intérêts et des contraintes du service. Les décisions sont matérialisées sur une carte géographique de la zone gérée : des cercles de différentes couleurs figurent les activités des uns et des autres.

Le travail du groupe fonctionnel prend donc sens. Mais il demeure largement informel, mal connu par les directions ou par les services qui n'ont pas encore eu recours à son aide. Plus exactement, il continue souvent à être évalué selon la nature des missions qui lui avaient été dévolues initialement, à faible valeur ajoutée et à faible considération sociale. Il existe alors une contrainte d'un autre type : elle consiste à faire connaître le travail réellement réalisé auprès des directions qui le jugent.

Mais la mise en évidence de ses résultats ne peut être systématique : tous ne sont pas bons et les moyens mis en œuvre pour agir ne sont pas toujours réglementaires. L'activité du groupe se déroule donc en deux temps.

Dans une première phase, il œuvre clandestinement, de manière délibérément informelle. Par exemple, le lissage de la charge de travail des opérateurs suppose de procéder par approximations, expériences, discussions avec les employés et certains spécialistes des domaines concernés. Ce temps et cet espace sont en fait « pris » sur le fonctionnement de l'organisation selon la politique du fait accompli, puisque aucune règle n'autorise les membres du groupe fonctionnel à investir ce type de question. Par exemple, la création des comités de formations suppose de prendre des mesures allant à l'encontre des règles hiérarchiques en vigueur, elle est initialement montée en court-circuitant les agents de maîtrise (les opérateurs sont réunis sous un prétexte de nature beaucoup plus étroitement technique).

Dans une seconde phase, une large publicité est faite aux opérations réussies. Lorsque le succès couronne ses initiatives, une activité de dévoilement des réalisations est mise en œuvre. Ce dévoilement opère de deux manières simultanées. Il consiste à mettre en évidence la valeur des opérations réalisées par le groupe auprès des directions. Il consiste également à dénoncer auprès des mêmes instances et auprès des opérateurs, la résistance de certains acteurs. Mais bon nombre des opérations menées par les membres du groupe fonctionnel échouent. Par exemple, la mise en œuvre de dispositifs micro-informatiques en réseau à l'intérieur de services. Dans ce cas, le plus grand silence est maintenu sur l'affaire.

Le groupe fonctionnel ne travaille donc pas de manière clandestine ou publique. Il articule son comportement en fonction de la légitimité et de l'efficacité des actions menées.

Cette logique de l'innovation s'oppose à celle des tenants du *statu quo* organisationnel ou de la rationalisation.

Tout l'établissement ne participe pas, en effet, avec le même allant au développement des activités du groupe fonctionnel. À ses empiétements et débordements sur les zones de compétence des autres services s'opposent en particulier les membres de la direction informatique et organisation ainsi que ceux du contrôle de gestion. Plus globalement, la majorité des chefs d'unités voient d'un mauvais œil le développement de pratiques court-circuitant régulièrement leur fonction. Ces acteurs, plus ou moins alliés, mettent en œuvre des stratégies d'opposition ou de contournement

des actions mises en œuvre par le groupe fonctionnel. La perspective générale de leur action consiste à standardiser les procédures ou à garantir le respect de celles qui sont établies, bref, à mettre de l'ordre dans les procédures de travail rendues floues par l'intervention du groupe fonctionnel. Ils défendent ainsi la règle, ou sa modernisation. Pour parvenir à contrôler le terrain conquis par le groupe fonctionnel, ils intègrent ou rejettent les actions menées au nom d'une efficacité nouvelle, fondée sur le contrôle *a posteriori* des nouvelles pratiques organisationnelles.

Par exemple, le contrôle de gestion intervient en amont des négociations budgétaires pour trouver une manière dite raisonnable et méthodique d'affecter les moyens : celle qui contraint à travailler à l'intérieur du dispositif budgétaire défini centralement. Il parvient à solidifier l'organisation existante en définissant précisément les moyens et les objectifs à atteindre par les services. De cette manière, les membres du groupe fonctionnel ne disposent que de peu de moyens matériels pour mener à bien leurs réalisations, puisque leur mission est floue.

De même, le service informatique économise les moyens, rationalise son architecture. Par exemple, il maintient en état les quatre programmes spécifiques de gestion (produits récents, produits anciens, produits d'épargne, informatique de gestion de l'établissement). En refusant de travailler à la normalisation et à la simplification des accès il préserve la complexité technique et limite de ce fait le développement de la polyvalence. Au nom de la rationalité, il verrouille bon nombre d'accès aux logiciels qui sont piratés par le groupe fonctionnel. Plus encore, il interdit, pour des raisons d'incompatibilité technique et de redondance, les projets de développement micro-informatiques.

Dans la même perspective, le service organisation met en évidence auprès de la direction le coût représenté par les redondances entre sa propre activité et celle du groupe fonctionnel. Il associe à cette argumentation un jugement à caractère plus global, concernant les méfaits des dispositifs de gestion développés de manière anarchique par le même groupe. En particulier, il souligne les points suivants :

- la formation insuffisante du personnel par rapport à la complexité des tâches, ce qui mène à une inadéquation croissante entre la nature des postes de travail et le niveau de compétence des salariés ;
- la faible coordination des services, chacun obéissant à des registres d'organisation variant en fonction de sa plus ou moins grande proximité avec les membres du groupe fonctionnel ; cette faible coordination se traduisant, selon les défenseurs de la règle, par une augmentation des stocks ainsi que par une baisse de la qualité ;

- la « frustration » des membres de la direction organisation, celle-ci ne pouvant plus mener à bien ses propres projets et sa politique à moyen terme ; cette situation se traduisant, sur le terrain, par des situations de blocage, de crispation entre les deux équipes ;
- le caractère aventureux des dispositifs et méthodes de travail du groupe fonctionnel, lesquels risquent de déboucher sur des situations difficilement contrôlables du point de vue gestionnaire.

Ce bloc défend donc les règles établies ou leur transformation, mais « dans l'ordre ». Il mène, plus ou moins efficacement, deux types d'alliances. La première est élaborée avec les responsables d'unité, auxquels il montre le caractère « idéologique » et peu réglementaire de l'abandon de l'autorité verticale, et auprès desquels il jouit d'une attention évidente. La seconde stratégie d'alliance se fait avec des opérateurs. Avec ces derniers, le bloc défendant la logique de la règle monte, au même titre que le groupe fonctionnel, des opérations pilotes intégrant une certaine polyvalence, mais fondée sur une normalisation des procédés et des savoirs, limitant donc le trouble vécu dans les bureaux « autogérés ».

La situation décrite met donc en évidence deux logiques fondamentalement antagoniques : celle de l'innovation contre celle de l'organisation, celle du mouvement contre celle de l'activité organisatrice. Cette configuration est également observable dans les autres cas (Alter, 1990, *op. cit.*).

En matière de micro-informatique, on voit par exemple des experts locaux tirer parti de l'implantation de la technologie pour gagner en efficacité et en autonomie par rapport aux procédures centralisées, qu'elles soient d'ordre informatique ou gestionnaire. Pour ce faire, ils parviennent à associer des usages très inventifs aux dispositifs techniques qui ont été initialement implantés par la direction sans projet d'usage particulier. Dans ce cadre, des alliances « contre nature » (contradictoires avec la façon habituelle dont se structurent les réseaux d'alliance) se développent, par exemple entre cadres et secrétaires, entre bricoleurs de génie du siège et commerciaux de la base.

Dans l'entreprise publique, le différend concerne la stratégie commerciale. L'atomisation des pratiques reflète l'importance respective de l'influence de deux logiques locales : la logique entrepreneuriale des commerciaux dont l'activité ne fait que naître d'une part, la volonté procédurière des techniciens, maîtres de longue date du système social d'autre part. Entre ces deux logiques il existe bien un conflit, celui de deux conceptions différentes du « métier de l'entreprise ».

En matière de management participatif, la situation est comparable, dans le cas (relativement rare) où cette technique de gestion dépasse le stade de l'invention. Dans une entreprise industrielle, on distingue ainsi la superposition de deux logiques participatives. L'une formelle, qui tend à opérer une négociation explicite et organisée à l'occasion de chaque changement, qu'il concerne les techniques, la compétence ou les zones de responsabilité. Elle s'appuie sur des méthodes rigoureuses. L'autre, informelle, tend au contraire à opérer des négociations au coup par coup dans le cadre d'une action continue de débordement des principes formalisés. Les tenants de cette conception de l'action mènent également une activité de « démasquage » des pratiques formelles : ils mettent en avant, auprès de la direction, la valeur opérationnelle de leurs propres actions, spontanées, et dénoncent ceux qui privilégient le respect d'une démocratie procédurière et élitiste. Ils s'allient par ailleurs avec les spécialistes des bureaux des méthodes qui, spoliés de leur activité traditionnelle pour cause de « déaylorisation », trouvent dans cette relation la source d'un véritable renouveau pour l'application de leurs connaissances.

Dans tous ces cas, la logique de l'innovation repose sur cinq dimensions principales :

a) Elle se construit initialement sur l'ambiguïté, le vide ou le caractère paradoxal des décisions prises par la direction de l'entreprise pour transformer une situation.

b) Cette logique dispose d'une influence sur le système social de l'entreprise parce qu'elle représente une compétence *ad hoc* par rapport à la nature des questions posées par l'usage ou le développement de l'innovation « proposée » par les directions. La logique de l'innovation n'est donc pas portée par des « spécialistes du changement » mais par les acteurs de cette nouvelle donne.

c) Elle s'appuie sur un réseau d'alliés qui partagent, au moins momentanément, la logique défendue par les acteurs de l'innovation.

d) Elle dispose de règles de fonctionnement internes au groupe lui permettant de jouer successivement le registre de la publicité ou de la clandestinité.

e) Elle ne négocie donc pas. Elle accomplit ce qui lui semble devoir être fait et tente de légitimer cette action après coup.

La logique de l'organisation, qui s'oppose à celle de l'innovation, traduit également la cohérence du groupe qui la porte. Elle repose sur quatre dimensions :

a) L'enjeu majeur de ce groupe est de repréciser les fonctions et les rôles au fur et à mesure que se développe l'innovation. Plus il l'intègre dans le giron institutionnel, mieux il l'étouffe, et plus est pertinente l'influence que lui confère l'exercice de la règle dans le jeu social.

b) Il dispose pour ce faire d'une ressource essentielle : celle de sa collaboration directe avec les directions, qui lui permet de mettre en scène sa propre conception de la réalité des faits.

D'autres ressources, liées à la position de travail formel, la gestion administrative des affaires et l'affectation des moyens budgétaires en particulier, permettent de contrôler partiellement l'innovation.

c) Mais la force de ces atouts est relative : elle butte sur la faible légitimité économique de la règle. Le jeu s'avère alors délicat. Si les tenants de la règle s'opposent trop frontalement à ceux de l'innovation, ils ne sont plus que « légaux ». S'ils acceptent de coopérer avec eux, ils doivent accepter de perdre une partie de leur influence et de leur reconnaissance sociale.

d) La stratégie dominante du groupe est alors celle de la réorganisation. Ce dernier réduit les incertitudes du processus de travail en formalisant les mécanismes d'innovation pour parvenir à transformer les stratégies des innovateurs en simples fonctions.

L'innovation ne se déroule donc pas selon un processus indépendant de l'ordre établi de l'organisation. L'une et l'autre sont complémentaires mais antagoniques. L'innovation tire parti des incertitudes : elle se loge dans les espaces mal définis, méconnus ou tumultueux des entreprises : elle ne se programme pas et ne se décrète pas. L'organisation a au contraire pour but de réduire l'incertitude du fonctionnement des entreprises, de programmer, de planifier et de standardiser.

C'est bien la rencontre entre ces deux logiques qui donne sens à l'invention initiale. Elle la rend intelligible et l'inscrit dans une perspective cohérente du point de vue de l'expérience et des contraintes des acteurs. Le sens n'est ainsi pas donné, décidé. Il représente une action collective permettant progressivement de dépasser le caractère déraisonnable, et parfois absurde, des situations initiales. Il est le résultat d'un processus,

d'une « histoire », habités par des acteurs. Au plan de l'analyse sociétale, Merleau-Ponty a parfaitement expliqué ce phénomène :

Il n'y aurait pas d'histoire si tout avait un sens et si le développement du monde n'était que la réalisation visible d'un plan rationnel ; mais il n'y aurait pas d'avantage d'histoire – ni d'action, ni d'humanité – si tout était absurde, ou si le cours des choses était dominé par quelques faits massifs (...) (1966, p. 204).

Le problème est que l'action, si elle permet la production de sens, demeure soumise aux contraintes d'organisation globale des services.

### 3 | L'INSTITUTIONNALISATION : UNE MISE EN FORME

L'intervention effective des directions consiste en une institutionnalisation de la rencontre qui vient d'être décrite. Elles ne décrètent pas l'innovation mais elles intègrent, à un moment donné du processus, les pratiques innovatrices dans des règles d'organisation. Elles mettent l'action en forme.

Les directions ont besoin d'acteurs porteurs de la logique de l'innovation pour assurer le développement des activités de l'entreprise, et pour donner sens à leur décisions. Mais elles ne peuvent se passer d'acteurs porteurs de la logique des règles pour en assurer le contrôle. Elles n'interviennent donc pas « par décret » mais par arbitrage. Cet arbitrage est partial. En fonction du moment ou de l'enjeu considéré, les directions favorisent l'une ou l'autre des deux parties. Leur action ne peut donc absolument pas se définir de manière synchronique. Elle est nécessairement diachronique et se décompose en trois temps : l'invention d'un nouveau dispositif, qui correspond de fait à l'« incitation » ; le laisser-faire, qui correspond à l'« appropriation » ; et l'institutionnalisation, que j'aborde maintenant.

Les directions transforment une partie des pratiques innovatrices en règles. Du même coup, elles les imposent à ceux qui ne les avaient pas encore mises en œuvre. Ces pratiques deviennent obligatoires et générales. Elles se métamorphosent alors en décisions effectives, puisqu'elles s'appuient sur des pratiques déjà ancrées dans une partie du tissu social. Cette activité d'institutionnalisation est également partiellement régressive : elle correspond à une reprise en main du processus par les

directions qui interdisent certaines pratiques développées spontanément par les tenants de la logique de l'innovation. Pour ce faire, elles s'allient aux tenants de la règle.

Dans l'entreprise d'assurances, les directions acceptent ainsi progressivement d'accorder au « groupe fonctionnel » les moyens de travail ainsi que la place explicite qu'il revendique de longue date. En particulier, elles réintègrent explicitement les compétences développées par le groupe dans les questions de modernisation de l'entreprise : les opérateurs du groupe sont régulièrement invités, en tant qu'experts, à participer aux réunions, séminaires et groupes de réflexion s'inscrivant dans cette perspective. De ce fait, les directions obligent l'ensemble des services à considérer les membres du groupe comme des experts. Mais dans le même temps, elles favorisent la stratégie des services organisation et informatique : elles rejettent les pratiques qui troublent trop le fonctionnement de l'établissement en rappelant que les questions traitées par ces services représentent une zone de compétence et de responsabilité qui leur est spécifique. Elles interdisent en fait certaines des pratiques excessives des innovateurs au moment même où elles donnent droit de cité à la majorité de ces pratiques : spécialisation par type de client (mais plus par produit comme antérieurement) ; relations contractuelles précises ; intégration des activités de conseil et de formation dans les équipes.

En matière de micro-informatique les pratiques de travail, qui se traduisent par des « courts-circuits » répétés, amènent les opérateurs à moins dépendre de l'informatique centrale et des hiérarchies intermédiaires. Mais, progressivement, l'informatique centrale reprend de l'influence : en accord avec la direction, elle n'autorise l'usage de la micro-informatique qu'à partir du moment où les traitements ne peuvent être réalisés au niveau central, par ses soins. Elle oblige parallèlement les développements de logiciels locaux à s'inscrire dans une politique de comptabilité au niveau national.

Dans l'entreprise publique, la politique est comparable. Des méthodes de vente sont élaborées pour chaque type de marché, ainsi que des fonctions, des formations et des profils précis de salariés spécialistes des activités commerciales. Il existe bien, de ce point de vue, une capacité à reconnaître la spécificité de ce type de fonctions par rapport à celles du secteur technique. Mais, dans le même temps, des procédures de sélection « scientifiques » sont mises en œuvre. Des contrats de travail avec des objectifs communs aux secteurs commerciaux et techniques assurent par ailleurs une meilleure coopération entre les deux partenaires.

Dans l'entreprise industrielle développant les méthodes de gestion participative, le schéma d'évolution est également comparable. L'intervention des acteurs est limitée à des moments et des thèmes précis de la vie d'un projet. Certains acteurs trop transversaux, sans territoire, sont formellement réaffectés à une place précise de l'organisation, en tant qu'experts. En reconnaissant leur compétence et leur réussite, les directions canalisent ainsi leur action.

Cette séquence d'institutionnalisation correspond donc en partie à une rationalisation du travail, à une action ayant pour finalité de codifier de manière précise et obligatoire les moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs, et en éradiquant les incertitudes et dysfonctions potentielles de ce programme. Mais en partie seulement, parce que l'institutionnalisation se déroule dans le temps, selon les leçons que les acteurs parviennent à tirer de l'expérience, selon également l'influence dont ils disposent dans le système social. L'institutionnalisation ne peut donc être considérée comme une rationalisation du travail. Elle en diffère sur trois plans.

a) Les processus décrits montrent que l'institutionnalisation représente une activité collective. Elle n'a de ce point de vue rien d'une rationalisation taylorienne « idéale », privilégiant le garant de la science organisationnelle et négligeant l'opérateur. L'institutionnalisation doit tenir compte des niveaux respectifs d'intensité des forces de l'innovation et de celles de la règle pour faire son chemin. Les directions, dans cette affaire, disposent donc bien d'un pouvoir supérieur à celui des autres acteurs de l'entreprise. Mais elles doivent aussi tenir compte des actions de ces derniers pour parvenir à donner sens à leurs propres investissements. Elles ne peuvent, dans les exemples cités, déléguer le pouvoir de définition des règles aux bureaux des méthodes pour lesquels Taylor avait défini les fonctions d'organisation de manière complète et unilatérale. Bon gré mal gré, les directions tirent ainsi parti de la concurrence qui existe entre la logique de la règle et celle de l'innovation. L'institutionnalisation est donc partiellement une action collective, celle qui donne sens à un investissement.

b) L'institutionnalisation représente un choix consistant à arrêter le déroulement d'un processus. Elle définit donc des règles de travail à partir des pratiques sociales, en les élevant au niveau formel. Il s'agit d'une rationalisation *ex post*. Classiquement, la rationalisation taylorienne représente une activité conçue *ex ante*, se définissant par rapport à une

conception « scientifique », indépendante de la nature des relations sociales en œuvre, de l'organisation. Plus fondamentalement l'institutionnalisation consiste à tirer parti des pratiques et à les inscrire dans une forme générale, alors que la rationalisation consiste à définir les comportements à venir, indépendamment de l'expérience des acteurs.

*c)* L'institutionnalisation a en commun avec la rationalisation de réduire les incertitudes du processus de travail. De ce point de vue, elle représente une activité de reprise en main par rapport aux zones d'autonomie et d'influence conquises par les acteurs. Elle a pour objectif d'assurer un équilibre entre les deux parties, les tenants de la règle et ceux de l'innovation. Elle ne fait donc pas que transformer en loi des pratiques qui étaient de l'ordre de l'informel : elle réduit les incertitudes du cadre de leur exercice pour le rendre durable et prévisible. L'institutionnalisation correspond ainsi à un apprentissage collectif mais aussi à une « remise en ordre » plus proche de la conception d'une nouvelle règle que de la transposition fidèle des jeux en un accord : elle redéfinit le cadre de la sociabilité professionnelle.

L'institutionnalisation n'est cependant que le moment d'un processus plus global. Elle est la règle à un moment donné mais pas durablement.

#### 4 | L'ÉLABORATION COLLECTIVE DE L'INNOVATION

Ces différentes analyses amènent à considérer que l'innovation est un processus créateur, et que ce processus est collectif. Ce processus représente une trajectoire, celle qui a été décrite dans le chapitre 1.

*a)* Le passage de l'invention à l'innovation.

Les décisions prises par les directions des entreprises pour transformer le fonctionnement de leurs structures sont des inventions et non des innovations. Elles supposent, pour prendre pied dans les pratiques professionnelles, d'être intégrées dans le tissu social. En tant que telles, elles ne sont donc rien de plus qu'une idée, un objet ou une méthode qui ont besoin des salariés pour se transformer en innovation. Le passage de l'invention à l'innovation n'a ainsi rien de mécanique : il passe par différentes séquences, lesquelles supposent une certaine durée pour pouvoir se dérouler ou être observées.

Ce qui compte, dans ce processus, n'est aucunement la qualité intrinsèque de l'invention initiale. Il n'existe pas de relation entre la nature des moyens matériels ou politiques initialement mis en œuvre et l'effectivité de l'innovation.

Le cas de l'entreprise d'assurances met ainsi en évidence une idée initiale faiblement définie, dont les projets sont vagues, ambigus, paradoxaux. Cette idée ne correspond pas à proprement parler à un projet : elle ne se fixe pas d'objectifs clairement identifiés. Elle met en œuvre peu de moyens spécifiques. Il s'agit plutôt d'une intention mise à la disposition des acteurs. L'idée initiale est donc une invention organisationnelle faiblement appuyée par les dispositifs politiques, économiques et institutionnels de l'entreprise. Elle parvient à se transformer en innovation parce que des acteurs parviennent à lui trouver un sens : ils découvrent des usages qui leur semblent être localement efficaces et légitimes. Ce sont ces découvertes intermédiaires (entre l'invention et l'institutionnalisation finale) qui permettent le passage d'une idée initiale floue à des usages nouveaux, et identifiables. L'innovation représente bien, dans ce cas, une socialisation de l'invention, c'est-à-dire l'intégration d'une nouvelle donne dans le tissu social de l'entreprise, dans ses dimensions culturelles et politiques.

De même, une politique de changement fortement structurée au départ peut finalement déboucher sur une innovation parce qu'elle est progressivement pervertie par les acteurs qui lui affectent un sens autre que celui visé initialement. C'est le cas du développement commercial dans l'entreprise publique. Une politique faiblement structurée peut également demeurer en l'état, ne pas mobiliser de nouveaux acteurs, ne pas déboucher sur de nouveaux usages et disparaître sans laisser de trace. C'est le cas de nombreuses modes managériales.

Ce qui semble intéressant est le fait, largement mis en évidence par la sociologie de l'innovation, que le passage de l'invention à l'innovation suppose l'existence de découvertes intermédiaires, qui se traduisent par des usages imprévus et par une capacité à en tenir compte collectivement. Plus fondamentalement, ce qui permet l'innovation n'est pas l'idée que l'on s'en fait initialement mais les leçons que l'on tire de sa mise en œuvre.

*b) Déviance et inversion des normes.*

La transformation des normes et des règles de fonctionnement d'une organisation suppose l'exercice de la déviance. Celle-ci est mise en œuvre par les tenants de la logique de l'innovation, qui transgressent les règles

établies dans deux perspectives : celles du projet initial du management ; celles du système de gestion en vigueur. Par ailleurs, ils considèrent que l'état des règles comme l'intention initiale du management ne sont ni légitimes, ni même sensés. Ils n'ont aucunement le sentiment d'être dans la « faute ». Ils sont donc déviants, au sens où H. Becker définit ce terme à propos des joueurs de jazz et des fumeurs de marijuana :

Quand un individu est supposé avoir transgressé une norme en vigueur, il peut se faire qu'il soit perçu comme un type particulier d'individu, auquel on ne peut faire confiance pour vivre selon les normes pour lesquelles s'accorde le groupe. Cet individu est nommé étranger au groupe (*outsider*). Mais l'individu qui est ainsi nommé peut voir les choses autrement. Il se peut qu'il n'accepte pas la norme selon laquelle on le juge ou qu'il dénie à ceux qui le jugent la compétence ou la légitimité pour le faire. Il en découle un deuxième sens du terme : le transgresseur peut estimer que ses juges sont étrangers à son univers (1963/1985, p. 25).

De ces deux points de vue, les opérateurs qui développent l'innovation sont déviants. Ils transgressent les normes et règles en vigueur à un moment donné. Ils n'acceptent pas les principes de justice proposés par l'institution parce qu'ils ont une autre conception du bien. Ils transgressent donc les règles au nom d'une autre conception du fonctionnement collectif de l'organisation.

H. Becker rappelle, en reprenant les travaux de ses contemporains, que la déviance n'est pourtant pas uniquement un acte de détachement ou d'opposition par rapport aux règles de l'entreprise. Elle permet d'établir des régulations informelles.

Les travaux de Dalton (1959) relèvent ainsi que la déviance peut être un moyen de coopération. Ainsi, un certain nombre de transgressions systématiques, en l'occurrence de vols de la part des salariés, ne font pas l'objet de sanctions parce qu'ils font partie de l'équilibre social constitué. Les vols y représentent des rétributions informelles. Par exemple, un agent de maîtrise d'atelier de menuiserie passe sa journée à fabriquer des objets que lui « commandent » des cadres de l'entreprise, et qui le « payent » en vin et volailles. Les chefs de rayon d'un grand magasin font figurer sur certains vêtements l'indication « défaut », de manière à les racheter eux-mêmes à bas prix ; de même, ils vendent certains articles au-dessus du prix prévu de manière à se constituer une réserve d'argent utilisée pour acquérir les vêtements qu'ils souhaitent acheter dans leur propre rayon. Un cadre se fait construire chez lui une volière de très grande taille, qui est entretenue par les menuisiers de l'entreprise à chaque printemps.

H. Becker rappelle également les travaux de Roy (1952) qui montrent parfaitement la manière dont les règlements peuvent être contournés dans un atelier d'usinage. Les ouvriers y sont payés « à la pièce ». Pour augmenter le nombre de pièces réalisées par leurs soins, ils trichent avec les règles. Ils utilisent des méthodes de travail, outils et formes d'entraide qui sont interdits par le règlement intérieur ou par les consignes de sécurité. Ils sont soutenus dans cette action par d'autres groupes d'opérateurs, ou par solidarité ou par intérêt. Par exemple, les magasiniers laissent les ouvriers garder des outils auprès d'eux, alors qu'ils doivent les remettre dès qu'ils n'en ont plus l'usage. Ils les laissent également s'alimenter en pièces et en outils directement dans le magasin, alors qu'ils doivent en réaliser spécifiquement la distribution. En agissant de cette façon, ils accélèrent le travail des ouvriers. Ceux-ci disposant alors de bonus, et les magasiniers n'ont plus à se confronter constamment à la mauvaise humeur dont font preuve les ouvriers lorsqu'ils doivent attendre pièces ou outils. Les deux groupes parviennent ainsi à développer une régulation informelle qui ne remet pas en question l'efficacité collective du travail, bien au contraire.

La déviance fait ainsi l'objet d'un accord implicite, celui qui permet de travailler plus efficacement qu'en respectant les règles. Ceci est parfaitement vérifiable dans les situations stables. Mais si l'on accepte l'idée selon laquelle l'organisation n'est rien d'autre qu'une trajectoire, les choses sont infiniment plus ambiguës : les cadres normatifs et réglementaires du milieu y évoluent moins vite que les pratiques qui tendent à les transformer. Et même s'il existe bien, au bout du compte, la production d'un nouveau cadre normatif, la déviance se traduisant en norme, il existe un moment où elle est hors normes, et donc soumise à la sanction.

D'un point de vue extérieur (celui de l'observateur), la déviance des opérateurs qui s'approprient une invention contribue ainsi effectivement au bon fonctionnement de l'organisation, puisqu'elle débouche sur une institutionnalisation de ces pratiques, institutionnalisation qui permet un développement de l'ensemble du processus de travail. Il existe de ce point de vue une coopération entre les forces de l'ordre et celles de sa transformation. Du point de vue des opérateurs, la compréhension du phénomène est bien différente. Durant la phase d'appropriation ils prennent le risque de la sanction : transgresser les règles de circulation de l'information en développant un usage innovant de la micro-informatique, ne pas tenir compte des indicateurs de gestion pour réaliser des opérations commerciales localement efficaces ou rejeter les principes de fonctionnement « participatif » formalisés pour développer des pratiques

*ad hoc* en la matière, tout ceci correspond bien à une transgression des règles pouvant faire l'objet de sanctions négatives. La situation du « groupe fonctionnel » montre bien que le rappel à l'ordre exercé par les tenants de la règle se traduit parfois par des mesures brutales, souvent par une réputation qui nuit considérablement au déroulement de l'action ou de la carrière, et toujours par le risque d'être sanctionné pour ne pas avoir respecté les règles. De ce point de vue, le monde de l'innovation est producteur d'anxiété (on le verra dans le chapitre 10), parce qu'il n'existe pas d'accord synchronique entre les règles et la déviance.

c) L'innovation se heurte à l'ordre établi et à ses représentants.

Entre l'innovation et l'ordre, il existe un conflit. Conflit entre les Anciens et les Modernes raconté depuis la nuit des temps. Et cette idée est difficilement dépassable : on ne peut guère imaginer qu'un processus d'innovation mobilise unanimement l'ensemble d'une société vers une nouvelle conception des rapports sociaux. Ceci est d'autant plus vrai dans les entreprises, où les règles d'organisation prescrivent les droits et les devoirs des uns et des autres bien plus étroitement que dans une société démocratique. Le salariat consiste, au moins partiellement, à se démettre d'une partie de ses droits de citoyen dans l'espace de l'entreprise.

Il existe donc bien une rencontre conflictuelle entre la logique de la règle et celle de l'innovation. Mais si elle n'était que conflictuelle, elle ne permettrait aucunement aux systèmes sociaux de changer. Les travaux de Crozier et Friedberg (1977) ont parfaitement mis en évidence que ce conflit, manifeste ou larvé, se traduisait par un blocage des institutions publiques ou des grandes entreprises. S'il n'y a donc pas systématiquement blocage à l'issue de la rencontre antagonique entre règles et innovation, s'il est finalement possible de sortir des cercles vicieux bureaucratiques, c'est qu'une partie au moins des acteurs ne se mobilise plus seulement pour se protéger derrière les règles d'organisation, mais pour les transformer. Tous ne militent pas pour le système parce que tous n'ont pas les mêmes projets.

d) L'innovation résulte d'actions banales, quotidiennes.

Cette capacité critique est celle des « innovateurs », ceux qui, dans les descriptions présentées plus haut, donnent progressivement sens aux décisions en les détournant partiellement de leurs procédures et finalités initiales. Anciens agents de maîtrise et employés experts dans l'entreprise d'assurances ; secrétaires qualifiées et cadres moyens dans le cas de la

micro-informatique, cadres experts et responsables des nouveaux services dans l'entreprise « participative ». Ces innovateurs ne se définissent donc pas par une quelconque mission d'innovation qui leur serait confiée. Au contraire, ils inventent ce type de mission pour y construire l'autonomie et la reconnaissance sociale dont ils ne disposent pas en situation normale.

L'action innovatrice est donc le résultat d'un comportement d'acteurs, c'est-à-dire de groupes d'individus disposant d'un projet indépendant de celui des institutions qui les abritent (projet parfois même antagonique) et de ressources à la fois stratégiques et culturelles leur permettant de réaliser ce projet. Ces acteurs ne se définissent donc pas selon leur grade, leur niveau hiérarchique ou leur type de compétence, mais par leur capacité à faire transiter une invention dans des usages sociaux novateurs. On retrouve sur ce plan l'ensemble des travaux de la sociologie de l'innovation, pour laquelle il n'existe pas de processus d'innovation sans ce type d'intermédiaires.

L'innovation représente ainsi une activité centrale mais également banale du mouvement décrit, et non un événement exceptionnel. Cette banalité peut être observée dans deux perspectives :

- du point de vue de la fréquence de ce type d'action : tout changement réussi (se traduisant effectivement par une transformation intériorisée des pratiques sociales concernant l'usage d'un nouvel objet ou d'une nouvelle procédure) recèle généralement un « moment » correspondant au caractère critique et erratique de l'innovation ; s'il n'y est pas plus souvent fait mention dans les travaux de recherche, c'est que les observateurs s'intéressent plus souvent au résultat des décisions initiales qu'à leur déroulement dans le temps ;
- du point de vue des acteurs ; l'idée généralement admise est que les innovateurs sont les décideurs, les dirigeants des grandes entreprises ; en quelque sorte, ils décrèteraient l'innovation et le corps social s'adapterait, plus ou moins bien, à cette décision ; ceci est très rarement observable ; s'il existe un réel processus d'innovation, le processus en question est largement habité par des acteurs qui ne sont pas les décideurs.

Sur toutes les dimensions repérées jusqu'ici, l'innovation organisationnelle correspond bien aux différents éléments et forces constitutifs de n'importe quelle innovation : déficit de sens et d'usage initial ; fréquence du conflit avec l'ordre ; processus en séquences ; rationalité économique problématique ; banalité des positions d'innovateurs.

## 5 | DIRIGEANCE ET CONSISTANCE DES ACTEURS

L'innovation organisationnelle est cependant partiellement spécifique. Elle est encadrée par des règles qui sont définies et contrôlées par le sommet de l'entreprise. L'analyse de ce processus suppose alors de comprendre ce qui permet à des opérateurs de participer à la définition du mouvement.

L'innovation organisationnelle ne s'apparente qu'approximativement à la « courbe en S » de n'importe quel processus de diffusion d'une innovation de produit, que celle-ci concerne la consommation de médicaments, de pratiques artistiques ou l'utilisation d'appareils électroménagers : peu d'utilisateurs au début, une progression rapide lorsque la nouveauté devient la norme, et une lente progression à la fin, les derniers utilisateurs étant des réfractaires. En matière d'organisation, l'innovation dépend étroitement des règles de gestion et des pouvoirs hiérarchiques en présence. La courbe du processus de diffusion est ainsi plus « cassée » : peu d'utilisateurs au début, un nombre croissant durant la période d'appropriation, une généralisation au moment de l'institutionnalisation.

C'est donc surtout le dernier tiers de la courbe qui diffère. Ceci s'explique par le pouvoir d'institutionnalisation dont disposent les directions. Ce sont elles qui finalement décident, mais seulement finalement, du sort à affecter au processus. L'idée est bien évidemment d'une extrême évidence. Elle consiste à reconnaître que les directions dirigent, « finalement », plus les entreprises que les autres acteurs. Mais elles ne dirigent pas sans les autres : leurs décisions ne prennent sens que dans le cadre de l'action collective décrite : l'effectivité d'une innovation suppose une association, au moins momentanée, entre des acteurs de statut et de logiques différents. Dit autrement, les directions interviennent en amont puis en aval du processus. Mais elles ne peuvent décréter l'innovation.

Ce schéma n'a cependant qu'une valeur relative, parce qu'il concerne l'analyse d'une innovation, une seule. Dans le schéma général, celui du mouvement (que j'aborderai dans le chapitre 5), l'intervention des directions représente un arbitrage engagé dans le conflit qui oppose la logique de l'innovation à celle de la règle et de l'ordre. Mais cet engagement ne consiste pas en une alliance structurelle avec l'une ou l'autre de ces deux logiques. Il s'agit d'une association glissante, réalisée avec l'une puis l'autre, en fonction du déroulement du processus de développement de

l'incitation initiale. Les directions ne contrôlent donc pas le mouvement. Elles ne peuvent qu'en définir les limites.

Cette situation permet d'expliquer les raisons qui amènent bon nombre d'acteurs à critiquer l'incapacité du management à définir de manière claire, stable, univoque et cohérente les règles de travail. De fait, il ne peut intervenir concrètement que *ex post*, mais il est obligé, pour des raisons renvoyant aux normes sociales du métier de décideur, de s'engager dans une ébauche, au moins, de décision *ex ante*.

Il n'empêche qu'une innovation ne peut se développer sans la participation du management. Le problème est que celui-ci doit, au cours du processus, transformer ses représentations et la conception même qu'il se fait de son rôle, de manière à accepter que l'innovation soit le résultat d'une activité collective. L'analyse de cette conversion est une affaire complexe : elle suppose de comprendre ce qui amène un acteur dominant, ainsi que la majorité des autres acteurs à accepter le projet d'une minorité, celle que représentent les tenants de l'innovation. Comment, finalement, se réalise l'inversion des normes que suppose toute innovation, dans un univers hiérarchisé ? Les travaux de Doms et Moscovici (1984/1990) apportent des éclairages intéressants.

L'idée défendue par les auteurs est que l'innovation repose sur la production de nouvelles normes et représentations par une minorité. L'idée est évidente : on imagine mal la majorité des acteurs s'associer, spontanément et immédiatement à un nouveau dispositif. L'innovation, on l'a vu suppose la déviance. Mais l'idée est également paradoxale : elle suppose qu'une minorité parvienne à modifier l'ordre que respecte la majorité, alors que l'on admet généralement que ce sont les normes et représentations de la majorité qui guident le comportement de l'ensemble. La question est donc de comprendre comment une minorité faible convertit la majorité à de nouvelles représentations.

Doms et Moscovici expliquent ce phénomène à partir de plusieurs expérimentations, dont celle du célèbre « bleu-vert ». On y demande à une personne « naïve », intégrée à un groupe de « compères », de définir la qualité d'un objet fortement structuré et dépourvu d'ambiguïté, par exemple, la couleur d'une diapositive, et de participer à l'élaboration collective de la reconnaissance de la couleur. La personne la voit, et la nomme, bleue, persuadée que les autres la nommeront également bleue. C'est effectivement ce qui se passe pour la majorité. Mais une minorité la nomme verte.

La personne se demande pourquoi. Mauvaise vision de la minorité ? Explication à mener auprès d'eux ? Il y a débat, nouvelle présentation des diapositives, mais la minorité persiste dans son jugement. Elle représente

un groupe « consistant », à la fois homogène et solide du point de vue de ses convictions. Au lieu de composer avec la majorité, la minorité propose donc de faire valoir son point de vue comme unanime, elle met donc au défi le consensus social.

Puisque la minorité refuse de faire le moindre compromis, le consensus suppose des concessions de la majorité. Elle va donc s'engager dans un processus de validation du jugement de la minorité, en l'occurrence retrouver au moins un peu de vert dans la diapositive perçue initialement comme bleue. Tout en diminuant le désaccord, la majorité (et les individus qui la composent) cherche donc à ne pas perdre la face, ce qui l'amène à ne pas vouloir suivre publiquement le point de vue de la minorité.

Cette expérimentation met en évidence plusieurs éléments caractéristiques du fonctionnement d'un groupe innovateur. Tout d'abord, ce groupe doit être consistant, parce qu'un processus d'influence sociale se caractérise par une divergence. Pour prouver que le jugement majoritaire est faux il doit utiliser d'autres critères que celui du consensus, dont le jugement est assimilé au juste. En effet, on préfère généralement avoir des jugements uniformes plutôt que des jugements vrais, avoir tort avec les autres plutôt que raison tout seul. L'opinion minoritaire est donc toujours suspecte, on la considère comme une volonté d'influence, pas comme celle qui consiste à voir les choses comme elles sont.

Pour qu'une minorité soit considérée comme une source potentielle d'influence, il faut qu'elle dispose d'un point de vue cohérent, bien défini, qui soit en désaccord avec la norme dominante de façon modérée ou extrême (...) Ces traits distinctifs sont nécessaires à la minorité si elle veut devenir une source active d'influence. Ils ne sont pourtant pas suffisants. (...) Il lui faut encore être socialement reconnue, avec ses qualités spécifiques. Elle doit donc être motivée à obtenir, préserver ou même accroître sa visibilité et faire reconnaître son existence par la majorité. Elle ne doit négliger aucun effort pour se faire remarquer, identifier, écouter (1984/1990, p. 58).

L'expérimentation décrite explique bien une partie du processus de conversion de la « dirigeance » aux représentations des innovateurs de la base :

- du point de vue de leur sphère d'influence, ces derniers sont relativement faibles ; ils n'ont pas de pouvoir de décision ;
- du point de vue du nombre, ils sont minoritaires ;
- ils parviennent à « faire entendre raison » aux directions parce qu'ils appartiennent à un groupe relativement consistant et qu'ils définissent de nouveaux critères de jugement, ceux qui émanent de leurs pratiques professionnelles ;

- les directions deviennent alors concrètement les vecteurs de leur influence : elles obligent finalement la majorité, les autres opérateurs, à adopter les pratiques des innovateurs, même si c'est toujours en les réintégrant dans le giron institutionnel ;
- la diffusion de l'innovation organisationnelle, parce qu'elle s'inscrit dans une structure hiérarchisée suppose donc l'existence d'un double niveau de vecteurs : les innovateurs de la base, relayés par les directions.

En dehors des éléments présentés dans les paragraphes précédents, le développement d'un processus d'innovation en organisation repose ainsi sur trois dimensions : l'existence d'une capacité critique ; la capacité, pour le management, à tenir compte de cette critique ; l'existence d'acteurs suffisamment consistants pour assurer cette conversion.

Le processus créateur sur lequel repose une innovation ne peut ainsi jamais être décrété. Il se développe largement par l'intermédiaire de petits innovateurs, à la fois déviants et sensibles aux questions de l'efficacité. Mais ce processus est toujours, provisoirement, « rattrapé », « borné », ou transformé en institution par les directions. En la matière, elles ne peuvent gouverner qu'en aval. La diffusion d'une innovation de ce type diffère donc bien de celle d'un produit sur un marché : les directions demeurent un « super acteur », même si elles ne sont pas le seul, et même si elles peuvent être converties par leurs bases à de nouvelles représentations. Les innovations organisationnelles apparaissent ainsi bien comme des actions collectives. Mais celles-ci ne fédèrent aucunement leurs membres dans un tout homogène.

L'analyse du mouvement suppose de faire appel au registre de la sociologie de l'action : le développement d'une innovation ne repose aucunement sur la qualité intrinsèque des inventions mais sur la capacité collective des acteurs à leur donner sens et usage. Le sens et l'usage sont en quelque sorte élaborés par les opérateurs, alors que les directions disposent d'une capacité d'intégration des innovations dans le système de production d'ensemble. Faire l'économie de ce type d'analyse ne permet de comprendre les choses qu'en termes de « changement ».

## *Chapitre 4*

---

### *Les inventions dogmatiques*

Une invention qui ne se transforme pas en innovation, qui ne fait donc l'objet d'aucune appropriation de la part des acteurs, n'habite pas durablement le corps social dans lequel elle s'inscrit. Elle n'est qu'un essai, une passade ou une mode. Elle est abandonnée parce qu'elle ne parvient pas à devenir une pratique légitime.

Mais une invention peut être introduite et maintenue de force dans les pratiques sociales. Dans ce cas, tout en demeurant à l'état d'invention, elle participe au mouvement d'ensemble comme un nouveau dogme peut le faire au plan de la société globale : par la contrainte. Cette invention devient alors dogmatique : elle impose de manière autoritaire et normative les croyances des puissants ; elle interdit les pratiques sociales qui s'en écartent, ou les autres croyances.

Cette situation est relativement plus rare qu'il n'y paraît à première vue, le fonctionnement d'une entreprise obéissant généralement à une logique collective. Mais elle représente un élément majeur dans les processus d'innovation décrits jusqu'ici parce qu'elle détruit des formes de sociabilité sans en créer de nouvelles.

#### 1 | LE PACTE DE L'EMPLOI

Les transformations récentes de la gestion de l'emploi dans le secteur public s'inscrivent dans ce type de dispositif. Elles représentent l'un des éléments du caractère destructeur du mouvement décrit jusqu'ici.

Il est difficile de décrire la trajectoire de ces transformations, parce qu'elles n'en ont pas. Elles ne font l'objet d'aucune appropriation collective de la part des acteurs concernés : ils s'en tiennent au contraire à distance, parce que le dogme leur interdit la critique. Pour cette raison, les salariés, ne peuvent raconter l'histoire de ces inventions. Ils évoquent principalement le passé qu'elles ont nié. Il faut donc revenir en arrière pour comprendre ce qui motive l'amertume des acteurs.

Deux étapes sont distinguées. La première, qui vaut jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, et se caractérise par le fait que la gestion de l'emploi fait l'objet d'un « pacte ». La seconde, depuis la fin de cette période, durant laquelle la gestion de l'emploi devient l'objet d'un dogme.

Les éléments présentés sont tirés d'observations réalisées dans plusieurs administrations et entreprises publiques. Certaines ont été réalisées avec Emmanuelle Reynaud. Par souci de simplicité, j'utilise le terme « agent » (le plus couramment utilisé dans ces univers) pour nommer les salariés, ainsi que le terme « entreprise » pour nommer indifféremment une entreprise publique ou une administration.

### *1) La routine adaptative*

Initialement la situation des classifications et de la gestion des emplois se caractérise surtout par la routine : elle est relativement répétitive, et ne nécessite donc pas de décisions nouvelles. Elle est également adaptative : quelques décisions sont prises pour traiter les situations les plus délicates. Ces pratiques sont relativement efficaces (elles permettent généralement d'atteindre les objectifs fixés), mais assez peu efficaces (elles sont coûteuses).

La gestion de l'emploi se caractérise par l'existence de règles de gestion largement indépendantes des activités réalisées par les agents : ils ne sont ni rémunérés ni promus selon leurs résultats, mais selon la nature du grade dans lequel ils se trouvent. Cette situation est (et l'est encore dans beaucoup d'entreprises publiques ou privées) d'une grande banalité : la secrétaire, même si elle a des résultats professionnels exceptionnellement bons, a bien du mal à devenir cadre, alors que l'ingénieur diplômé de l'École polytechnique, même s'il a des résultats exceptionnellement médiocres, a bien du mal à ne pas devenir un cadre supérieur.

Cette rigidité s'appuie sur une convention qui s'articule généralement selon les modalités suivantes.

— Les emplois sont classés en trois types. Les emplois de type 1 correspondent à ceux des employés et des ouvriers. Les emplois de type 2 correspondent à ceux des agents de maîtrise et des techniciens. Les emplois de type 3 correspondent à ceux des cadres et des cadres supérieurs.

— Le passage de l'un à l'autre de ces types est presque exclusivement administratif. En l'occurrence, les salariés désirant une promotion doivent passer un examen professionnel dont le contenu consiste essentiellement à évaluer des connaissances à caractère général (de type technique, juridique ou économique) des candidats, ainsi que la connaissance des règles formelles d'un certain nombre d'activités. Les appréciations des supérieurs, qui font l'objet de rapports écrits, interviennent donc concrètement assez peu dans la carrière des agents.

— À l'intérieur de chacun de ces types d'emploi, il existe une quinzaine de grades. Ce nombre s'explique par l'histoire de la gestion des ressources humaines du secteur : durant plusieurs dizaines d'années, l'idée dominante est qu'à chaque activité doit correspondre un grade particulier. Certains grades sont donc techniques, d'autres administratifs, d'autres spécifiques à des métiers (informatique, médecine, formation, etc.).

— L'avancement, à l'intérieur de chaque grade, se fait à l'ancienneté.

— La mobilité spatiale des agents est gérée, dans cette perspective, de manière purement mécanique. Ce ne sont pas les besoins de l'entreprise, pour tel ou tel type de compétence, dans tel ou tel lieu, qui prévalent, mais une simple file d'attente. Ceux qui ont demandé depuis le plus longtemps telle ou telle affectation en bénéficient les premiers, à partir du moment où ils disposent du grade correspondant.

Ces règles de gestion représentent donc un ensemble particulièrement mécanique, et rigide, indépendant de la nature réelle des efforts consentis par les salariés et des besoins de l'entreprise. À partir des années quatre-vingt, tout un ensemble de petites adaptations sont mises en œuvre pour assouplir ce type de fonctionnement.

Par exemple, de plus en plus de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont directement recrutés au niveau cadre. De même, des promotions sans examen professionnel permettent de récompenser des opérateurs qui, s'investissant lourdement dans leur activité professionnelle quotidienne, ne peuvent en plus prendre le temps de préparer ces examens. La diversification croissante des tâches à réaliser amène par ailleurs à assouplir considérablement la relation grade/fonction. Ainsi, les agents prennent l'habitude, en accord avec leur hiérarchie, de tourner, tous les

deux ou trois ans sur les différentes activités de leur secteur, indépendamment de leur grade. De même, des établissements affectent les personnes dans les postes de travail à la fois en fonction de leur grade, mais aussi en fonction de leur compétence et de leur souhait en matière d'activité.

Le caractère mécanique de la mobilité géographique est compensé par deux moyens. Le premier consiste à recruter les salariés localement, ce qui permet de disposer immédiatement des « profils » souhaités. Le second consiste à utiliser des procédures informelles, en l'occurrence la communication directe entre les responsables des ressources humaines à propos de telle ou telle personne, puis de trouver le moyen administratif pour lui procurer le poste avant le passage de la file d'attente.

Enfin, l'octroi de primes ou d'avantages en nature permet de limiter le caractère théoriquement aveugle du système de rémunération.

Ces adaptations, parfois développées de manière réglementaire, parfois de manière clandestine, mais jamais selon une politique de gestion structurée, amènent progressivement à associer un flou considérable à la rigidité décrite plus haut. On ne sait que par un long détour analytique celles qui, parmi les règles de gestion, sont complètement appliquées, partiellement appliquées, celles qui sont en concurrence avec d'autres procédures, celles qui peuvent faire l'objet d'amendements, celles qui correspondent à des coutumes, celles qui sont parfaitement réglementaires, celles qui représentent une suite de mesures cohérentes les unes par rapport aux autres et celles qui sont plutôt des figures de gestion exceptionnelles.

Toujours est-il que la prescription des règles de gestion des ressources humaines est bien de type bureaucratique, mais que son application repose sur des arrangements beaucoup moins rigides que ne le suppose le modèle de référence.

## *2) L'inscription sociale de l'emploi*

La relation liant l'agent à l'entreprise est de nature sociale. Ce qui conduit l'agent à entrer puis à demeurer dans son emploi public, dans les années soixante ou soixante-dix, ne peut être en effet compris comme une activité uniquement fondée économiquement : « Je travaille pour obtenir un certain salaire » ; il s'agit bien plus d'une activité fondée socialement : « Je travaille pour disposer d'un certain mode de vie. »

Prenons le cas d'un technicien, disposant du baccalauréat, recruté au milieu des années soixante, à l'âge de vingt ans. D'un point de vue

économique, il a certainement fait un mauvais choix, celui d'intégrer le secteur public, où les salaires sont généralement plus bas que dans le secteur privé, au moins pour ce niveau de qualification. Ce sont donc d'autres raisons qui l'amènent à réaliser ce choix, puis à s'en satisfaire. Toutes représentent des « utilités » qui ne peuvent être réduites aux dimensions strictement économiques.

La première raison tient certainement à la sécurité de l'emploi. La seconde est d'ordre local et familial. Ce que le technicien privilégie est le fait de pouvoir « travailler au pays » ou de pouvoir y retourner, même si ce retour suppose d'exercer préalablement son activité professionnelle en région parisienne durant plusieurs années. Il est en effet souvent originaire de provinces pourvoyeuses d'agents pour l'ensemble du pays, l'emploi y étant peu développé. Le choix réalisé à ce moment de l'engagement dans la carrière est donc rationnel : selon la formule de Boudon, il correspond à de « bonnes raisons ». Travailler au pays, même avec un salaire relativement faible représente en effet le moyen d'associer un emploi et une appartenance sociale locale, laquelle se traduit par l'inscription dans toute une série de relations de voisinages, de relations familiales. Ces relations permettent au technicien d'intégrer sa trajectoire professionnelle dans la trajectoire de sa famille, de son village ou de son bourg. Mais ces raisons ne sont pas rationnelles du strict point de vue salarial : le technicien aurait pu obtenir une rémunération supérieure dans une entreprise privée.

Cette inscription locale repose également sur une dimension symbolique et matérielle. Généralement, le retour au pays se traduit par la construction d'une maison, sur la terre des parents ou des grands-parents, et réalisée en partie avec l'aide des cousins, des amis d'enfance, des entrepreneurs que l'on connaît un peu. « Faire construire » est, dans cette perspective, généralement moins coûteux et plus chaleureux que selon des formules plus classiques.

Le choix du secteur public permet par ailleurs de réaliser un projet de vie sur une longue période, en fait sur l'ensemble de la durée de la vie active. La gestion des carrières se réalisant surtout selon le principe de l'ancienneté, il est tout à fait possible, sur ce plan, de connaître l'avenir. Rien ne peut, sérieusement, modifier le « déroulement » de la carrière. Quand on entre à vingt ans dans tel grade, on sait que l'on en sort une quarantaine d'années plus tard avec tel niveau de rémunération. On sait également avec précision ce que l'on tire comme avantage supplémentaire, et comme contraintes en matière de mobilité spatiale, d'une carrière plus rapide, accélérée par la réussite aux examens professionnels.

Ce type de certitude permet au technicien de prévoir, et même de manière très précise, les revenus dont il disposera dix, vingt, ou trente années plus tard. Cette possibilité de prévision s'accorde parfaitement avec la réalisation de ses projets. Par exemple, il sait qu'il gagnera environ 1 500 F de plus par mois dans dix ans, puis encore 1 500 F de plus dix années plus tard, et qu'ensuite il aura son « bâton de maréchal », c'est-à-dire qu'il n'« avancera » plus, ni du point de vue du grade, ni de celui de la rémunération. Il a ainsi beaucoup plus de facilité à réaliser un emprunt pour « faire construire » que s'il ne disposait pas de cette connaissance. De manière plus générale, la certitude de l'avenir lui permet de gérer sa vie à long terme, que ce soit du point de vue de ses investissements professionnels, de l'achat d'une voiture, d'un réseau de relations, ou éventuellement de l'engagement amoureux : on voit peu de techniciens de ce type épouser une femme dont les contraintes professionnelles vont primer sur celles du déroulement de leur propre carrière.

Le statut administratif d'agent représente également un statut social valorisé. Le technicien qui préfère le public au privé choisit souvent d'exercer une activité qui n'est pas directement en rapport avec l'idée même d'entreprise. Le secteur public lui permet de n'être en rapport ni avec l'argent, ni avec des activités commerciales : il est, de ce point de vue, « propre ». Ce statut permet par contre de participer au service public. Servir avec le même entrain ou la même nonchalance la personne qui dispose de peu de revenus, ou l'entreprise qui dispose au contraire de ressources considérables, est ainsi vécu comme une preuve d'indépendance par rapport aux pouvoirs de l'argent, et d'une capacité à développer l'« égalité » devant le service public.

De tous ces points de vue, la situation d'un agent n'est pas très avantageuse sur le plan économique, mais elle représente un statut et un *status* valorisés.

Ceci vaut également pour le contenu du travail. Les activités se déroulent généralement dans le registre de l'excellence technologique. Le secteur public, au cours des trente dernières années, a réalisé des innovations bien connues : TGV, télématique, centrales nucléaires, etc. Et leur mise en œuvre représente l'exercice de compétences professionnelles de haut niveau. Le technicien du secteur public est ainsi souvent intégré dans des dispositifs de travail sophistiqués, complexes et évolutifs. Plus encore, à ce type d'activité s'associe très souvent une certaine autonomie, leur réalisation reposant sur la capacité collective à prendre des initiatives, mais également parce que le droit syndical est fortement développé dans ces secteurs. Par ailleurs, les salariés y disposent

d'arrangements considérables : réaliser le travail le matin plutôt que l'après-midi, ou l'inverse, pour pouvoir disposer de temps libre est généralement plus aisé dans ces univers que dans la petite entreprise proche ou dans l'hypermarché local.

Si le niveau des salaires n'est pas très élevé, un certain nombre d'avantages matériels, qui ne sont pas toujours spécifiques aux salariés de ce secteur, contribuent par ailleurs à améliorer l'ordinaire. Par exemple, un certain nombre de postes de travail « tranquilles » peuvent être utilisés par ceux qui souhaitent disposer de temps sur place pour préparer un examen professionnel, s'occuper de l'activité syndicale ou se livrer à un hobby. Un certain nombre de primes sont occultes, déguisées en frais de mission, donc non fiscalisées. Un certain nombre de « services » sont parfois rendus aux habitants de la ville, du bourg ou du village.

Toutes ces dimensions ne valent pas de manière homogène pour l'ensemble des agents. Les femmes, en particulier, y occupent généralement des postes moins avantageux que les hommes, parce qu'elles ne se situent que rarement dans les métiers techniques, lesquels disposent de l'autonomie décrite. De même, l'accès à ces avantages ne se réalise que progressivement, avec l'ancienneté. En début de carrière, il faut « faire son trou » (certains ajoutent « et puis le recouvrir d'une pierre ») et cela demande du temps.

Ces différentes dimensions expliquent cependant que les agents soient très attachés à leur emploi. Mais ceci est parfaitement incompréhensible du strict point de vue de la relation salariale.

Ainsi, des dirigeants d'entreprise s'étonnent de l'« inertie » des agents de maîtrise par rapport aux propositions qui leurs sont faites pour devenir cadres. La proposition est pourtant intéressante : les places sont nombreuses et variées, et la promotion assure de disposer d'une rémunération supérieure d'environ 15 % en fin de carrière. Mais à peine 10 % de l'effectif concerné par cette proposition s'y engage. Les 90 % restant évoquent, mais pas publiquement, l'ensemble des éléments présentés dans les paragraphes précédents pour expliquer leur refus. De fait, ils utilisent un calcul fondé sur la « rémunération réelle » de leur activité, intégrant des dimensions non économiques, et non la seule « rémunération formelle », prise en compte par les directions pour les mobiliser.

Ils argumentent par ailleurs souvent selon l'expression suivante : « On a déjà donné. » Ils signifient ainsi qu'ils ont donné quelque chose en contrepartie des avantages décrits jusqu'ici. Et ils ne souhaitent pas réitérer ces « dons ».

### *3) L'emploi: un investissement à long terme*

Qu'ont-ils donc « donné » ? Beaucoup de choses, qui s'inscrivent dans des registres composites.

Les dix premières années de la vie d'un agent, durant cette période, représentent un véritable déchirement. La plupart du temps, ils se trouvent affectés en région parisienne, ou dans le nord de la France, alors qu'ils sont originaires d'autres provinces. À ce déracinement, il faut ajouter le faible niveau de salaire lors de l'entrée dans l'entreprise, en particulier dans les années soixante. La relation entre ces deux dimensions crée des situations sociales souvent très difficiles. Retenons par exemple la vie dans les « foyers » : ce sont des résidences réservées aux travailleurs célibataires, dans lesquels chacun dispose d'une petite chambre individuelle, prend ses repas en commun, ne peut inviter aucune personne extérieure en dehors de la salle commune, et dans lesquels le silence doit régner très tôt. Retenons également les déplacements entre la ville d'affectation et la province d'origine, réalisés chaque week-end, tant que les revenus le permettent, en train de nuit pour gagner plus de temps de « vie au pays ». Ces situations sont celles d'un déracinement : les jeunes s'arrachent de leur territoire pour parvenir à trouver un emploi, mais ils ne parviennent pas à prendre pied, à s'établir dans leur ville d'affectation. Ils vivent durant toutes ces années, sur le seul registre du retour au pays sans pouvoir investir celui du pays d'accueil.

Ces premières années se vivent donc comme une parenthèse de la vie, ou plutôt comme le sacrifice nécessaire à la réalisation du projet d'ensemble.

Les jeunes agents doivent par ailleurs se soumettre aux contraintes de gestion fixées par les plus anciens et les plus gradés. Elles consistent en particulier à devoir prendre les postes mal desservis par les transports en commun, à changer d'activité en fonction des besoins urgents de l'établissement, à prendre les positions de travail qui, pour des raisons d'horaires, de nature des tâches, de qualité de relation avec les clients ou avec la hiérarchie, sont conçues comme moins avantageuses que d'autres : c'est toujours la loi du « plus ancien dans le grade le plus élevé » qui prévaut.

Certaines tâches sont presque exclusivement réservées aux jeunes, et ce ne sont pas les plus gratifiantes. Par exemple, l'accueil téléphonique des usagers peut être gouverné par des principes strictement tayloriens. Les opératrices (les hommes sont rares dans ce type d'activité) y sont réunies dans une ou deux salles de travail, chacune comportant environ soixante

personnes, juxtaposées sur de longues rangées, d'une douzaine de personnes. Chaque opératrice répond environ à trente appels chaque heure. Elle dispose pour ce faire d'un bac dans lequel se trouvent disposées des microfiches classées selon les caractéristiques des usagers. Elle en lit le contenu en les introduisant dans un lecteur puis en les faisant glisser sur un panneau, jusqu'à ce qu'elle trouve l'information. Lors de « demandes complexes », c'est-à-dire toutes les questions supposant une recherche dépassant les trois ou quatre minutes, l'opératrice renvoie le traitement de la question à une collègue plus compétente, généralement un agent de maîtrise. Chaque rangée d'opératrice est contrôlée, du point de vue du rendement, comme du point de vue de la qualité de la relation entretenue avec l'utilisateur, par une surveillante. Cette dernière dispose d'un système technique lui permettant d'écouter les conversations des opératrices. Les retards, le matin ou à l'issue d'une pause, comme les « prises de liberté » destinées à sortir de l'établissement avant l'horaire prévu, sont récupérés en fin de semaine ou de mois, chacun de ces retards ou « prises de liberté » étant rigoureusement consigné sur un « cahier d'incidents ».

Ce type de situation se repère dans de tout autres domaines. Qu'il concerne des tâches administratives, techniques ou commerciales, il se traduit toujours le même fait : il existe des postes de travail difficiles, peu intéressants et mal rémunérés, qui sont surtout servis par des jeunes, des débutants.

Dans ces univers, l'ancienneté n'est donc pas seulement une source de rémunération et de considération, elle représente également un facteur de division du travail favorable aux anciens. Les jeunes doivent ainsi vivre une période d'« initiation de longue durée ». Cette période est souvent éprouvante, parce qu'elle touche à des enjeux centraux dans la vie professionnelle des agents : la qualité du poste de travail, la nature des relations avec le chef, les possibilités de mutation, les informations concernant la manière de déroger aux règles, ou de définir son autonomie.

De manière générale, cette période correspond également à une sorte de deuil provisoire de la dignité. Les agents s'interrogent sur l'utilité, l'intérêt, la reconnaissance, l'expérience professionnelle ou la possibilité de projet que représente son activité. Et les réponses qu'ils en tirent sont généralement négatives. Il s'agit, sur le plan du contenu du travail, comme sur celui de la vie dans les foyers, d'une mise entre parenthèses de la reconnaissance de soi.

Le civisme représente également une implication forte dans le travail. Être un agent de l'État suppose de savoir dépasser le statut de salarié pour participer à l'édification de la société, à la capacité collective à vivre

ensemble. Il existe dans cette perspective des comportements étonnamment altruistes, qui sont pourtant d'une grande banalité dans ces entreprises. Travailler dans les intempéries, comprendre le désarroi d'allocataires qui ne disposent pas de prestations, aider des personnes âgées ou étrangères à réaliser leurs dossiers. Dans toutes ces circonstances, mais également dans bien d'autres, il existe souvent une mobilisation spontanée des agents. Ils traitent avec ardeur les questions urgentes, délicates ou risquées, un peu comme si le cœur de leur métier se trouvait ici, dans ces situations qui supposent de savoir donner, d'engager une partie de leur temps, de leurs ressources techniques ou de leurs sentiments pour trouver sens à leur activité.

De ce point de vue, l'appartenance au service public ne correspond pas seulement à une ressource ou un « avantage acquis ». Il s'agit également de la capacité à savoir « sacrifier » une partie de son temps, de son statut ou de sa tranquillité au bénéfice de la cause collective.

Un dernier élément caractérise bien l'investissement dont les salariés ont fait preuve, tout au long des vingt dernières années. Il s'agit de leur adaptation, au sens actif et passif du terme, aux changements.

Dans la plupart de ces secteurs, le changement caractérise les situations de travail, tout autant que ce que l'on nomme habituellement l'« immobilisme » des services publics. Ainsi, les agents ont dû progressivement intégrer autant de techniques et de règles de gestion nouvelles que les salariés du secteur privé : contrôle de gestion, comptabilité analytique, reclassification du personnel, développement des indicateurs de gestion, étapes d'informatisation multiples, développement des techniques de marketing, gestion prévisionnelle de personnel ou création de services d'*outplacement* (plus souvent tournés vers la préretraite que vers le recrutement dans d'autres entreprises), voilà quelques exemples de la mobilité de ce secteur.

Sur tous ces plans, les agents donnent beaucoup de leur temps et de leur énergie. Ils sacrifient même une partie de leur jeunesse. En milieu ou en fin de carrière, ils peuvent donc légitimement affirmer qu'ils ont « déjà donné ». Mais ce « don » peut également être considéré comme un investissement à long terme, celui qui permet de réaliser progressivement un projet.

#### *4) Les termes de l'échange*

Cet investissement ne peut être analysé en termes économiques. Il fonde concrètement la relation de travail établie entre l'agent et l'entreprise, mais ne se réduit aucunement à une relation salariale : il n'existe pas

d'unité de compte permettant de le caractériser. Ce type d'échange s'apparente largement au don tel que le définit Mauss, à propos des règles sociales régissant les rapports entre les membres de populations dites « primitives » :

les échanges et les contrats se font sous la forme de cadeaux, en théorie volontaires, en réalité obligatoirement faits et rendus (1950/1968, p. 147).

Le don et le contre-don structurent le lien social, plus que des lois économiques indépendantes du social ; il s'agit d'un « fait social total ». Il repose, explique l'auteur, sur des dimensions intégrant dans le même geste, des éléments moraux, symboliques, juridiques, économiques, familiaux et religieux. Les échanges reposent, pour ce qui nous concerne, sur des éléments de rémunération, des dimensions affectives, des prévisions ou des représentations permettant de faire des projets, ou de faire preuve de civisme, d'excellence dans l'exercice d'une activité ou de marques de reconnaissance symboliques.

Cette perspective théorique, sur laquelle je reviendrai plus précisément dans le chapitre 8, met en évidence que les échanges, et y compris ceux qui représentent les fondements d'un système social occidental et contemporain, ne sont pas qu'économiques. Ils reposent sur une base culturelle permettant de savoir donner et recevoir. Je reprends ici les principales caractéristiques utilisées par Godbout et Caillé (1992) et par Cordonnier (1997) pour définir ce type d'échange :

- la réciprocité de l'échange est différée, sans délai précis ;
- l'échange est ininterrompu ;
- l'échange ne fonctionne donc pas suivant le registre de l'équivalence (je te donne ce que je te dois) mais selon le principe de l'endettement mutuel (on est dans une relation de réciprocité permanente) ;
- l'échange social exclut l'argent ;
- le système d'échange est enserré dans des normes de fonctionnement qui veillent à la réciprocité.

Mauss insiste également sur le fait que les échanges de type don contre-don sont symboliques et sociaux, mais jamais totalement désintéressés. Mais « cet intérêt n'est qu'analogue à celui qui nous guide », écrit-il. Il précise également que le don représente une activité collective. Je reviendrai largement sur ces deux dimensions.

a) Le premier principe de cet échange est donc la durée.

L'échange entre les agents et l'entreprise se déroule sur la totalité d'une carrière, environ quarante ans. L'investissement que représente le

déracinement en début de carrière est « récupéré » lors du retour au pays, une vingtaine d'années plus tard. Mais il n'existe pas de calculs et d'obligations précises en la matière : l'agent ne sait jamais à quel moment il tirera précisément parti de son investissement. Ceci signifie également que l'investissement n'est pas conçu comme tel : il représente bien plus l'inscription de l'agent dans des coutumes, dans un « cours des choses » que, par habitude, il sait être porteur de biens.

Il existe bien un échange, mais celui-ci n'obéit à aucune contrainte contractuelle en termes de délais. Le fait de donner oblige l'autre (les représentants de l'entreprise) à donner à son tour. Mais ce qui importe, dans ce type de relation, est bien plus de savoir que l'on peut compter sur l'autre, parce qu'on l'a obligé en lui donnant quelque chose, que le fait de connaître le moment du retour. De ce point de vue, les acteurs investissent une relation, plus qu'ils n'investissent dans une relation.

*b)* La valeur des services échangés ne définit aucunement la nature de la relation.

On n'échange pas, comme sur un marché, le statut d'agent contre un salaire peu élevé, la sécurité de l'emploi contre l'adaptation aux changements, la possibilité de réaliser des projets à long terme contre le respect d'une hiérarchie tatillonne. Il n'existe pas de relation d'équivalence entre ces différentes dimensions, parce qu'elles ne s'inscrivent pas dans des registres comparables. Chacune dispose en fait d'une valeur particulière parce que cette valeur ne se mesure pas. De part et d'autre, ce qui gouverne la relation est le fait que donner permet d'assurer l'existence de l'échange sur la longue durée. De ce point de vue, les « dons » doivent être conçus à la fois comme des « biens » (ils ont une certaine utilité), comme des symboles (ils traduisent, indépendamment de toute utilité, l'appartenance à un monde) et comme l'inscription dans un registre d'échange traditionnel (qui permet de vérifier les rôles des uns et des autres). Mais la valeur économique du don est de peu d'importance.

*c)* Ceci n'empêche aucunement la manifestation de l'intérêt, mais cet intérêt est celui du rang social.

Les dimensions symboliques traduisant le rang des agents sont nombreuses : taille et nature des bureaux, possibilité d'utiliser un véhicule de service, délégation de signature, port du costume ou du tailleur, tutoiement des hiérarchies ou possibilité de représenter l'entreprise à l'extérieur en sont des exemples bien connus. Ils paraissent barbares, ridicules, fondamentalement insignifiants, mais ils sont pourtant bien vécus comme

des marques de reconnaissance participant à la nature des échanges. Et il existe bien, sur ce plan, une capacité gestionnaire. Et elle traite bien plus de ces dimensions symboliques que de dimensions économiques.

Par exemple, les agents des catégories les moins bien placées dans la hiérarchie peuvent bénéficier annuellement d'une prime dite de « productivité ». Cette prime n'est octroyée qu'aux 20 % des agents qui sont considérés comme les plus productifs. Elle représente, pour les élus, une somme annuelle de 500 F. Cette somme ne remet donc pas sérieusement en cause le volume global du revenu tiré de l'emploi. Elle est symbolique. Mais son attribution fait pourtant l'objet d'une véritable fièvre collective. Ce qui crée cette émotion n'est donc bien évidemment pas l'appât du gain mais ce que représente la prime du point de vue du rang, de la reconnaissance sociale ou de la « distinction ».

L'accès à un grade de niveau supérieur est également un moyen de changer de rang, bien plus que la réalisation d'un objectif strictement économique. Lorsque par exemple, des agents deviennent cadres, il existe des « pots » qui manifestent le changement de grade. Ces pots ont un caractère relativement convenu : chaque lauréat éprouve le besoin de se mettre à distance de son nouveau rôle. Il en plaisante, fait des pitreries pour bien manifester qu'il est resté simple. Mais pourtant, les jours qui suivent le pot sont souvent riches en manifestations signifiant le changement effectif de rang social : le lauréat tutoie ceux qui étaient jusque-là vouvoyés ; il prend par contre ses distances avec les « petites mains » ; il a manifestement moins de temps pour discuter durant la pause café ; son agenda est nécessairement surchargé ; sa cravate ou son tailleur plus fréquents. Le sérieux devient obligé, l'humour plus léger et plus rare.

d) Entre les agents et la direction, la relation procède plus du registre de l'endettement mutuel que de celui du principe d'équivalence.

Donner en retour ne permet pas de se dégager complètement de l'obligation faite par le « cadeau initial ». Le provincial qui a sacrifié quinze années de sa vie à réaliser des tâches ingrates et dans des conditions de vie difficiles est bien récompensé par le « retour au pays ». Mais il se doit, du coup, de continuer à respecter les règles de son institution, à les appliquer avec sérieux. Le retour au pays ne se traduit ainsi jamais par une position de désengagement et de critique vis-à-vis de l'entreprise : ça n'est pas parce qu'ils ont gagné quelque chose (et même la chose à laquelle ils tiennent le plus) que les agents s'estiment libérés de leur dette. Au contraire. Le système d'échange ayant fonctionné, ils l'administrent à leur tour avec vigilance. Ils deviennent les « anciens », assurant la péren-

nité de ces pratiques qui leur semblent légitimes. De son côté, un directeur d'établissement ne se dit pas « je vais permettre à Untel de rentrer au pays, il me doit donc tel ou tel service ». Ceci est réglementairement impossible : ce n'est pas lui qui décide. Le directeur assure le bon fonctionnement de ces échanges parce qu'ils représentent le moyen coutumier de disposer de la coopération des salariés. Le don amène donc à donner, sans que les partenaires de l'échange puissent dire et se dire, à un moment donné, qu'ils n'ont plus à sacrifier à ce registre.

Ce qui importe, pour les partenaires, est que chacun continue à agir dans le cadre des règles et coutumes en vigueur. Et la pérennité de ces règles suppose que les partenaires se montrent suffisamment désintéressés pour que l'autre accepte d'intégrer ce dispositif.

e) Ce système d'échange est collectif.

Ce dispositif dépasse et contraint les raisonnements individuels de deux manières distinctes. Tout d'abord, il obéit à des logiques qui ne peuvent être contrôlées par un individu : aucun, qu'il se trouve du côté des directions ou des opérateurs, ne peut négocier personnellement un investissement. Le retour au pays est géré selon une procédure administrative étroitement surveillée, la possibilité de disposer d'une « planque » est détenue par le groupe de travail, les arrangements dépendent d'accords plus ou moins explicites passés avec les anciens, l'obtention de primes occultes suppose d'appartenir à un milieu qui pèse sur les décisions réglementaires.

Le système d'échange est également collectif parce que ce qui est donné n'est jamais la propriété d'un seul. Le directeur, on vient de le voir, ne « donne » pas l'autorisation de retourner en province : il n'est que le dépositaire, le représentant de l'institution qui permet ce type de décision.

Cette situation explique par exemple l'échec des politiques de rémunération individualisées pour des agents commerciaux (Alter, 1988). Intéresser financièrement et individuellement ces agents aux résultats de leur activité provoque des blocages, des résistances. Parce que cette disposition heurte le fonctionnement collectif, brise la solidarité du groupe, introduit l'argent à la place du rang, l'instantanéité de l'échange à la place de sa durée.

Cette situation, de manière plus générale, est celle d'un pacte dont les acteurs tolèrent mal la transformation des pratiques. Jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, toutes sortes de tentatives de modernisation sont ainsi introduites, mais presque toujours de manière vaine. La gestion prévisionnelle des emplois, les entretiens préalables à la notation, la

définition de profils de carrières sont ainsi subrepticement abandonnés : personne ne s'y oppose mais personne ne les met en œuvre. D'autres mesures sont effectives, mais cantonnées à la marge des pratiques de gestion. C'est le cas pour celles qui ont été citées ici : recrutement de jeunes diplômés directement sur des postes de cadres, recrutements locaux, affectations et promotions en fonction des compétences et non du grade ou de l'ancienneté.

L'ensemble se présente bien comme une série de routines disposant de capacités d'adaptation partielles et ponctuelles mais qui, fondamentalement, ne dérogent pas au pacte.

## 2 | UNE INVENTION NON TRANSFORMÉE

Au début des années quatre-vingt-dix les directions des entreprises mettent en œuvre une politique de gestion des ressources humaines radicalement novatrice. L'idée est raisonnable. Elle repose sur le constat d'un écart croissant entre les pratiques décrites et celles du secteur privé. Elle repose sur l'hypothèse que les méthodes de gestion des ressources humaines de ce secteur sont à la fois plus efficaces et plus efficaces. Elle consiste donc à remplacer par la souplesse et la transparence la rigidité et le flou antérieurs.

### *1) Des mesures cohérentes mais peu rationnelles*

Les mesures prises s'orientent dans cinq perspectives tout à fait cohérentes les unes par rapport aux autres. Mais la mise en œuvre de ce dispositif est assez peu rationnelle.

Les mesures les plus caractéristiques sont les suivantes :

— Les examens sont supprimés et remplacés par des pratiques d'évaluation du travail réalisées par les responsables hiérarchiques selon des critères et des modalités précis. Tous les ans, les salariés doivent rencontrer leur supérieur hiérarchique pour examiner leurs résultats, et définir leurs perspectives de développement professionnel ultérieures. Ces entretiens sont transmis à la direction des ressources humaines qui gère dorénavant des « potentiels », et plus seulement des parcours administratifs.

— Aux trois catégories et à la cinquantaine de grades sont substituées six nouvelles catégories. Elles correspondent globalement à des tâches d'exécution pour la première, de travaux qualifiés pour la seconde, de premier niveau d'encadrement pour la troisième, de cadre supérieur ou d'expert de haut niveau pour la quatrième et la cinquième, de dirigeant pour la sixième. À l'intérieur de chaque catégorie existent des niveaux de classification dont la totalité reste importante : une dizaine de niveaux.

— Les mobilités spatiales sont strictement gérées à partir de l'adéquation entre un type de besoin localement défini et le profil des personnes souhaitant occuper un poste dans la région concernée. Par ailleurs, la progression dans la carrière suppose d'associer une mobilité spatiale à chaque changement de niveau.

— Les plus anciens sont activement incités à partir en préretraite, alors que de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont recrutés.

— Le système des rémunérations est totalement revu. Il assure des carrières plus rapides à ceux dont les résultats sont considérés comme bons, et inversement. Il interdit les primes occultes pour développer des formes de rémunération transparentes.

— L'ensemble repose sur un lourd travail consistant dans un premier temps à identifier et à « peser » l'ensemble des postes de travail de l'entreprise selon des critères dits objectifs (nature du travail, nombre de collaborateurs, budget en charge, tâches de relation, de management, d'expertise, etc.). Ce travail consiste dans un deuxième temps à identifier l'activité de chaque agent de manière à l'intégrer dans l'une des catégories nouvelles.

Ces décisions sont cohérentes : les unes et les autres, par leurs interdépendance, représentent une politique permettant de dépasser les routines antérieures, de récompenser les plus méritants, de disposer de moyens d'évaluation et de suivi du travail des agents, et, surtout, de dissocier la gestion des ressources humaines du pacte antérieur pour associer ces ressources à la politique de l'entreprise. Ces décisions sont par ailleurs « normales » : d'une manière ou d'une autre, l'ensemble du secteur public s'inscrit dans ce type de modernisation. Un peu moins pour les administrations et un peu plus pour les entreprises. Mais toujours dans ce sens.

Pourtant, bon nombre de ces mesures s'inscrivent dans le cadre des « décisions normées » décrites dans le chapitre 2. Il existe une indépendance entre la nature des questions posées et les réponses qui y sont apportées. On a parfois le sentiment que les réponses ont précédé l'analyse des problèmes. En voici quelques indicateurs.

— Identifier la compétence des agents à un moment donné de leur carrière pour définir leur « niveau » et le traduire en classification postule que les carrières se déroulent de manière à la fois linéaire et ascensionnelle, que la situation la plus tardive, celle qui est saisie au moment de l'identification, représente le niveau le plus élevé. De fait, on l'a vu, il n'en est rien. Les agents tournent sur différentes fonctions d'un même métier, ou pour diversifier la nature de leurs activités, ou pour prendre à tour de rôle les postes les moins intéressants, ou pour connaître les différentes dimensions d'une même activité. Le « pesage » des postes affectant des valeurs différentes à chacune de ces activités amène donc à privilégier une technique de gestion indépendamment de la nature du problème à traiter.

— La transparence des rémunérations consiste à supprimer toutes les formes de rétribution et de gratification non réglementaires, informelles ou singulières pour les remplacer par un calcul rationnel intégrant salaires, primes et avantages en nature selon une méthode de calcul générale. Cette méthode de gestion suppose, pour être mise en œuvre, de connaître parfaitement les différentes formes de rétributions développées localement pour assurer une politique d'envergure nationale. Mais la fermeté de cette démarche la rend difficilement applicable. Tout d'abord parce que les experts du domaine ne parviennent jamais à faire le tour complet des rétributions : comment prendre par exemple en considération l'utilisation d'un véhicule pour rentrer au domicile, après l'avoir utilisé pour les besoins du service ? Comment parvenir à chiffrer l'avantage que représente le fait de disposer d'horaires définis selon des arrangements locaux et permettant d'aller chercher l'enfant avant la fermeture de la crèche ? Le dispositif butte également sur la conversion des rétributions officieuses en rétributions réglementaires. Il est par exemple extrêmement difficile de convertir des frais de mission ou des heures supplémentaires fictifs en revenu transparent, parce que les uns et les autres obéissent à des pratiques variant selon les établissements ou les métiers, et parce que le montant de ces rétributions n'obéit pas aux mêmes règles d'imposition fiscales qu'une rémunération classique.

— Le recrutement de jeunes diplômés réduit considérablement les possibilités de promotion pour les salariés plus anciens, auxquels il est par ailleurs souvent proposé un départ en préretraite. Cette politique systématique, si elle permet effectivement de disposer de connaissances techniques plus « fraîches » et de salariés prêts à s'engager dans la politique de l'entreprise indépendamment du passé collectif, crée également des effets pervers considérables. Une opposition jeunes/vieux qui n'a

rien d'efficace. Elle amène parfois les anciens à partir sans transmettre des savoir-faire qui ne peuvent être acquis que par l'expérience.

— Passer à un grade supérieur supposant dorénavant de changer d'affectation amène également à des situations paradoxales. Tel responsable d'établissement va par exemple tarder à promouvoir un agent compétent, parce qu'il a absolument besoin de lui pour le bon fonctionnement de ses services. Le moins bon aura plus de chance de promotion. Ou encore, tel agent ne fera pas le maximum pour être promu parce qu'il sera amené à changer de lieu de résidence à l'occasion de cette « récompense ».

— La mesure de la compétence d'un individu est un art difficile. Elle suppose de disposer d'outils de mesure infaillibles et exhaustifs : ils doivent pouvoir évaluer précisément l'efficacité du travail fourni par le salarié et ceci sur l'ensemble des dimensions de son activité professionnelle. À l'évidence, ceci n'est jamais parfaitement réalisable. Comment juger parfaitement de la valeur d'un type de relation entretenu par un commercial avec son client ? S'il applique strictement les comportements proposés dans les séminaires, il risque de ne pas savoir discerner la spécificité de son client. S'il s'y prend comme il l'entend, il ne fera pas pour autant plus de chiffre d'affaire. L'atteinte des objectifs, en la matière, n'est pas nécessairement un meilleur critère. Atteindre et même dépasser les objectifs fixés peut tout à fait se traduire par des pratiques « forçant » le client, lequel est progressivement amené à ne plus être fidèle à son fournisseur. Juger l'ensemble des activités menées par un agent est peut-être possible pour une activité spécialisée, par exemple celle d'un ouvrier dont les tâches et la cadence de production sont définies de manière extrêmement étroite (ceci est d'ailleurs tout à fait discutable). Ça l'est certainement beaucoup moins pour un ouvrier ou un employé qualifié, pour un cadre ou un dirigeant, pour lesquels la réalisation du travail suppose de réaliser des actions qui ne peuvent être ni programmées ni connues : les uns et les autres mettent en œuvre des réseaux de relation, des techniques, des méthodes de gestion de leur temps de travail, des projets de réalisation, du temps d'apprentissage sur le tas, des systèmes d'échange d'information qui n'appartiennent qu'à eux seuls, ou au métier dans lequel ils se trouvent, et qui ne font jamais partie des indicateurs évaluant leur activité. Si l'avancement à l'ancienneté ne peut donc être conçu comme une mesure « stimulante », l'évaluation personnalisée ne peut être systématiquement considérée comme mobilisatrice. Elle introduit en effet une part d'arbitraire, de la part de l'évaluateur, qui peut être considérée comme une « note de gueule ».

Ceci n'a rien d'original : on a vu qu'une invention n'est qu'une incitation, qu'elle est souvent initialement inadaptée, impraticable ou erratique. Ça n'est que le processus de création et d'utilisation dont elle fait ultérieurement l'objet qui lui donne sens et efficacité.

## 2) *La puissance du dogme*

C'est donc bien parce qu'elles font l'objet d'un processus critique que certaines inventions prennent sens et se transforment en innovation. Mais pour ce faire, les directions des entreprises doivent accepter de voir leurs décisions initiales remises en cause, transgressées, chahutées, perverties et reconstruites par les acteurs. Sinon, si toute l'énergie des directions consiste à faire respecter les règles telles qu'elles ont été conçues initialement, cela aboutit à la construction d'un dogme, une croyance présentée comme une vérité incontestable et imposée de manière autoritaire. C'est précisément le cas de la situation qui nous occupe ici.

Dans le chapitre précédent, j'ai énuméré les six conditions permettant le passage d'une invention à l'innovation, passage caractérisant les processus créateurs. La comparaison avec les inventions dogmatiques, à partir des mêmes indicateurs, varie considérablement.

a) Pour se transformer en innovation, une invention suppose que les acteurs qui la portent parviennent à tirer les leçons des expériences liées à sa mise en œuvre. Ces leçons se traduisent par la succession de séquences : incitation, appropriation, institutionnalisation.

Dans le cas de la modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur public, les choses se traduisent de manière radicalement différente. Dès le départ, l'incitation s'accompagne d'un discours institutionnel tendant à mettre en évidence le caractère équitable et efficace des mesures : « Cette transformation est nécessaire pour faire face à la concurrence » ; « ces mesures sont le moyen de répondre aux demandes justifiées de prise en compte des capacités réelles des individus » ; « ces changements sont nécessaires pour préserver l'emploi ». Dans le même temps, les mesures sont mises en œuvre selon les mêmes calendriers et selon les mêmes moyens dans les différentes localités concernées.

Ce type d'action a peu de chose à voir avec l'institutionnalisation décrite dans le chapitre précédent. Il s'agit ici de la figure exactement inverse. Toute la politique de communication interne met l'accent sur le

fait que le changement doit être respecté, que c'est la loyauté de chacun à son égard qui garantit son efficacité. Plus encore, les procédures et outils de travail (Comment évaluer les postes ? Comment définir des profils de carrière ? Comment expliquer la politique de la direction générale ?) ne se transforment pas. De même, lorsque les difficultés décrites ci-dessus apparaissent, elles n'amènent aucunement les acteurs à transformer le contenu des décisions. Elles conduisent bien plus les responsables du projet à insister sur le bien-fondé de leur action.

Certaines adaptations locales sont réalisées. Par exemple, la manière de négocier un emploi, une affectation. Ou bien, certaines mesures catégorielles sont prises localement, parce que les syndicats ou les gens du métier y poussent. Beaucoup ont pour seul objectif de limiter le caractère dogmatique des procédures, en singularisant les décisions. Mais rien ne remet en question le contenu et l'instrumentation de la décision initiale. Elle demeure sourde aux critiques, et aveugle aux aménagements informels que les acteurs élaborent localement.

*b)* L'innovation repose toujours sur une inversion des normes. Cette transformation ne se réalise pas de manière pacifique et linéaire. Elle repose, à un moment donné du processus, sur la transgression des normes ou des règles par des déviants.

Dans le cas qui nous occupe, la déviance est rigoureusement surveillée. Les procédures sont bien trop formalisées et contrôlées pour supporter ce type d'écart. Chacune d'entre elles fait l'objet de suivis précis quant au nombre, à la qualité et à la régularité des opérations réalisées en matière de gestion des ressources humaines. Les acteurs ne peuvent donc pas se soustraire aux principes de transparence des rémunérations, des pratiques d'évaluation des compétences ou de la mobilité spatiale obligée. Ils peuvent les aménager, par exemple, en forçant un peu le trait sur telle description de poste pour lui donner une allure avantageuse, en continuant à « tirer sur les frais de missions », en faisant passer une mobilité fonctionnelle pour une mobilité spatiale, en remplaçant les évaluations annuelles des compétences par une discussion informelle. Toutes ces actions sont de fait tolérées dans la mesure où elles ne contestent pas publiquement l'esprit de la loi, ne présentent pas une autre conception du bien et du mal en matière de gestion des ressources humaines. Dans le cas inverse, les procédures prévoient des sanctions administratives.

La situation ne permet donc ni déviance ni appropriation explicite des règles initiales.

c) L'innovation entre en conflit avec l'ordre établi et parvient à le transformer.

La situation décrite ici est, de ce point de vue, tout à fait particulière. À coup sûr, la transformation des règles de gestion des ressources humaines entre bien en conflit avec l'ordre antérieur, le pacte. À coup sûr également, elle parvient à le transformer. Mais, à la différence des situations d'innovation présentées dans le chapitre précédent, c'est toujours le même acteur, l'acteur dirigeant qui assure la gestion de ce conflit et la transformation de l'ordre antérieur. Dans ces situations, les directions réunissent en leurs seules mains le pouvoir d'élaborer une nouveauté et celui de l'imposer aux utilisateurs. Cette position d'influence est parfaitement spécifique au domaine de l'organisation, dans lequel le dirigeant peut à la fois concevoir des nouveautés et en imposer l'usage. En matière de produits, et même de technologie, la création des usages est toujours beaucoup plus partagée. Le suzerain n'a pas pu, au Moyen Âge ou à l'Époque moderne, imposer l'usage du moulin à eau par la contrainte.

d) L'innovation représente une activité banale, et non prescriptible.

L'invention dogmatique s'appuie sur une série d'activités banales, quotidiennes, qui lui permettent de s'enraciner dans les pratiques sociales. Mais ces activités sont prescrites, et elles ne produisent pas de sens.

Une partie des agents accepte progressivement la transformation des modalités de gestion des ressources humaines. Elle assure la promotion du changement. Par exemple, les jeunes récemment recrutés n'ont pas de bonnes raisons de s'opposer au dispositif mis en œuvre, puisque ce dispositif les favorise (ils bénéficient d'une dynamique de carrière plus avantageuse que celle des anciens), et surtout, parce qu'ils ne disposent d'aucune référence culturelle concernant l'état des relations sociales antérieures à leur entrée dans l'entreprise. Ils se conforment à la loi dictée par les directions parce qu'ils n'en connaissent pas d'autre. De même, certains salariés conçoivent le service public comme un devoir inclus dans leur emploi : celui de servir la cause définie comme centrale par leur institution d'appartenance. Ce sont de « bons soldats ». On trouve dans cette catégorie plutôt des cadres hiérarchiques mais aussi tous ceux, et ils sont nombreux, qui ont de longue date accepté les reconversions, la mobilité ou les changements de stratégies industrielles comme des données vis-à-vis desquelles il faut faire preuve de loyauté et d'efficacité. Pour ces derniers, le changement est « respecté », en tant que tel. Sans véritable souci de son sens.

Ces acteurs ne transforment pas la décision initiale. Ils s'y adaptent et l'adaptent le mieux possible à leurs préoccupations de carrière. Cette position les amène progressivement à « accompagner le changement » tel qu'il est initialement prévu. Ils deviennent ainsi les acteurs du conformisme le plus étroit. Par exemple, ils désirent activement suivre une formation qu'ils jugent inadaptée à leurs contraintes professionnelles, mais qui est jugée comme « fortement professionnalisante » par ceux qui gèrent les carrières. De manière plus générale, ils s'inscrivent dans un mouvement d'ampleur, qui s'oriente vers les métiers dits d'« avenir », indépendamment de l'intérêt intrinsèque qu'ils présentent.

L'invention dogmatique est donc bien le résultat d'une politique élaborée au sommet, qui ne transige pas sur son application. Elle prend concrètement place dans les pratiques sociales, en trouvant des alliés. Mais elle ne dispose ni de sens ni de trajectoire.

e) L'innovation repose sur une conversion des représentations de la dirigeance à celle de ses bases.

Globalement, les salariés ne disposent pas de l'influence suffisante pour amener les directions à transformer leurs représentations. Ils peuvent accepter de mettre activement en œuvre la politique de l'entreprise, ils peuvent au contraire s'en mettre à l'écart. On vient de voir ces deux cas de figure. Mais ils ne disposent jamais d'une position d'influence leur permettant de modifier les représentations de la sphère dirigeante. Plusieurs éléments expliquent cette absence de résistance :

- une idée largement partagée, selon laquelle de « grandes décisions » doivent être prises pour permettre à l'entreprise de durer, même si celles-ci sont cruelles ;
- les nouvelles méthodes de gestion ont fait l'objet de négociations entre les directions et les syndicats ; elles « engagent » donc les agents à faire avec la décision ;
- les agents ne disposent pas des ressources leur permettant de remettre en question ces décisions, sauf à s'organiser de manière collective pour ce faire, ce qu'ils n'ont jamais réussi à réaliser durablement à propos de ce type de changement ;
- une autre raison, certainement plus fondamentale : de nombreux agents disposent d'une « culture du changement » attachant beaucoup de valeur à la capacité à intégrer le « nouveau » ; les transformations des outils, des techniques de gestion, du rapport aux clients ou à la hiérarchie ont constamment rythmé le déroulement du temps, pendant tout le pacte ; et les agents en tirent quelque fierté.

f) L'existence d'un acteur minoritaire critique et consistant.

L'invention dogmatique n'a rien à voir avec ce type de fonctionnement. Elle demeure au contraire ferme sur ses croyances, normes et représentations. Elle n'apprend donc pas. Elle exclut du système social ceux qui ne parviennent pas à intégrer cette nouvelle conception de l'ordre, ou qui ne le souhaitent pas.

C'est le cas des salariés proches de la retraite, qui hésitent souvent à faire l'investissement (en termes de relations, de retour critique sur leurs pratiques et d'acquisition de connaissances) que suppose la participation au changement décrit. Des acteurs critiques (syndicalistes actifs en particulier) demeurent également sur la réserve : leurs engagements antérieurs donnent une raison de plus à leur position défensive. Les salariés peu qualifiés se trouvent dans une logique du même type : peu intégrés dans une dynamique professionnelle par la modification du système de gestion, peu mobilisés par la carrière antérieurement, ils retrouvent ces mêmes marques dans un système de gestion qui récompense peu l'ancienneté. Une autre catégorie de salariés prend également ses distances par rapport à ces mesures : elle est composée d'individus qui estiment avoir « suffisamment donné » antérieurement et qui, de fait, ne disposent plus de l'énergie nécessaire pour s'engager dans les nouvelles procédures.

Pour toutes ces raisons, les dirigeants ne rencontrent finalement pas d'interlocuteurs consistants (à la fois critiques et influents) sur le chemin qui les conduit à mettre en œuvre leur décision initiale. Le groupe des dirigeants est tout seul. Isolé dans sa seule logique, il parvient à forcer le corps social à mettre en œuvre son idée. Il impose d'agir selon ses croyances, il impose donc son dogme. La décision initiale n'étant pas soumise au processus d'appropriation critique, elle ne remet pas en question la série d'aberrations décrites dans le paragraphe précédent.

Elle s'apparente à certaines décisions que Doise et Moscovici rappellent, à propos des grands échecs militaires des États-Unis. Ces échecs se fondent sur un processus de décision de type dogmatique, élaboré selon les principes suivants :

- une croyance indiscutée en la morale inhérente au groupe, qui pousse les membres à ne pas tenir compte des conséquences morales ou éthiques de leurs décisions ;
- une pression directe sur tout membre du groupe qui exprime des arguments forts allant à l'encontre des stéréotypes, des illusions ou des engagements du groupe, pression destinée à lui faire clairement comprendre que ce genre de dissidence est contraire à ce que l'on attend de tous les membres loyaux du groupe ;

- L'autocensure de ceux qui dévient du consensus apparent du groupe ;
- l'illusion partagée de l'unanimité sur les jugements conformes à l'opinion de la majorité. Cette illusion provient en partie de l'autocensure des déviations et s'accroît du fait de la supposition erronée de « qui ne dit mot consent » (1984/1990, p. 215).

On retrouve bien ici la logique qui gouverne la transformation des modalités de gestion de l'emploi dans le secteur public. Si elles ne rencontrent pas d'appropriation critique et même contestataire, les décisions d'un groupe puissant demeurent fidèles à leurs croyances initiales, et s'imposent comme des dogmes aux membres du corps social.

### 3 | LA GESTION DE L'EMPLOI COMME CADRE GÉNÉRAL DES INVENTIONS DOGMATIQUES

Les inventions dogmatiques arrêtent le temps. Elles dénie le passé. Et, plus encore, elles rejettent toute possibilité de faire d'une invention une innovation, et de l'organisation une trajectoire. Elles matérialisent les dimensions destructrices du mouvement d'ensemble.

D'un pacte centré sur le registre de l'échange social, la gestion de l'emploi passe ainsi brutalement au registre de l'échange économique sous sa forme la plus étroite. Dorénavant le travail et l'emploi tendent à être payés et gérés comme une ressource parmi d'autres. Cette transformation choque les agents et parfois les bouleverse. La majorité des agents considèrent que la relation qu'ils entretenaient autrefois à l'égard de l'entreprise est détruite par ce changement. Et cette destruction les blesse : elle bouscule et parfois anéantit leurs projets, leur conception du monde, et leurs investissements. L'intensité de leur émotion manifeste l'idée que dorénavant « plus rien ne sera jamais plus comme avant », mais plus encore, que ce qui a été fait avant n'appartient plus à demain.

Autrement dit, ce qui blesse les agents, c'est de devoir s'inscrire dans un contrat de travail qui change les règles du jeu pendant la « partie », sans tenir compte des « jetons » ou valeurs accumulés jusque-là de part et d'autre (E. Reynaud et J.-D. Reynaud, 1996). Le management fait table rase du passé, il fait comme s'il n'existait pas, de part et d'autre des formes d'endettement durables et des monnaies d'échange non économiques. Il s'agit en quelque sorte d'une rupture unilatérale du contrat de

travail qui fondait le pacte antérieur. Il s'agit surtout d'une ingratitude, qui érode sensiblement la socialisation :

La gratitude est le résidu subjectif de l'acte de recevoir comme de celui de donner (...) Toute forme de socialisation, au-delà de son premier commencement, repose sur la continuation des relations une fois passé le moment de leur naissance (...) La gratitude permet l'investissement de la personnalité tout entière, la continuité de la vie comme échange et réciprocité (Simmel, 1907/1998, p. 54-55).

Alors que la relation d'emploi antérieure était fondée sur la durée, et permettait donc la prévision à long terme, elle est dorénavant conçue comme instantanée. Alors que les services échangés de part et d'autre ne pouvaient autrefois faire l'objet d'une évaluation économique, dorénavant, tout fait l'objet d'un chiffrage précis. Et ce qui ne peut pas l'être ne fait pas partie de la négociation. Du même coup, alors que l'univers antérieur était largement régulé par des dimensions symboliques et sociales, il est dorénavant centré sur les dimensions économiques de la relation d'emploi.

Mais, bien plus que tout ceci, ce qui perturbe l'univers des salariés, du secteur public et bien évidemment du secteur privé, c'est le risque de la perte d'emploi. Partout, dans toutes les entreprises où j'ai enquêté ces dernières années, ce risque est perçu de manière tellement aiguë qu'il amène les acteurs à accepter des mesures de gestion parfois cruelles leur permettant de sauver cet emploi. Cette observation n'a bien sûr rien d'original. L'invention dogmatique qui vient d'être décrite ne pourrait se dérouler sans cette menace qui pèse en permanence sur les salariés. Ils acceptent de changer brutalement de monde pour continuer à disposer d'un emploi.

De leurs discours, chargés d'émotion, se dégagent trois thèmes majeurs.

*a) La dominance du registre économique :*

On ne parle plus que de ça : ils me disent toujours « quel coût ? » Tout le raisonnement est là-dessus.

Pour partir à Poitiers, j'ai dû tout négocier (...) On vend tout. On vous vire d'un poste et il faut se vendre pour en retrouver un, en négociant comme dans une foire, le véhicule, les indemnités, bientôt l'emplacement de l'établissement, ou la qualité de la ville.

*b) Le caractère surabondant et absurde des moyens de contrôle.*

Après, la hiérarchie nous a demandé de faire le suivi individuel de notre activité ; le nombre de contacts pris dans la journée, l'objet, la démarche mise en

œuvre, la proposition faite, on comptabilisait ça tous les jours. Certains ont carrément refusé. Leurs feuilles arrivaient tous les jours dans le bureau, mais vierges. Ces feuilles ont finalement disparu. Les responsables ont mis en place une *appli* informatique, dans laquelle on ne voit que le « réalisé », pas les démarches utilisées, c'était encore pire tellement c'est idiot. Ça a créé beaucoup de malaise. Puis ils ont mis en place un affichage visuel, qui fait apparaître le nombre d'appels par poste, le nombre d'appels pour toute la pièce, le nombre d'appels abandonnés par poste et pour l'ensemble, le temps de communication moyen par appel, pour chaque poste et pour l'ensemble des personnes. Il y a des clignotants pour les attentes au-dessus d'un certain temps. Mais on finit par s'y faire, ça clignote de partout, mais on sait bien que c'est toujours comme ça. Ça ne sert à rien, on s'en fout.

e) La violence de certaines mesures.

Sur cet établissement, ils ont pris des jeunes. Ils n'ont pas la culture de la boîte, ils ne connaissent pas la boîte. Ils sont efficaces en tant que vitrine. Mais ils confondent le service à un client et la vente d'une pizza. Ils ne connaissent pas les gens du réseau. Ils n'ont pour eux que leur école de commerce... Pendant deux ans on m'a demandé de les former parce que j'étais considéré comme un très bon vendeur. J'étais invité au pot de fin d'année à la direction. (...) Puis les programmes de formation obligatoire pour passer en niveau 12 sont arrivés. Ils étaient prévus pour les gens qui démarraient dans le métier. Mais on m'a expliqué qu'il fallait que je fasse comme eux. On m'a dit « vous acceptez ou vous changez de service ». Je suis allé à un cours, le formateur était grossier, il a commencé son cours en disant qu'on était nuls. On a été plusieurs à refuser le cours sous cette forme. Alors ils nous ont déplacés, en disant qu'on refusait de se remettre en cause.

On ne peut qu'être sensible à ces propos. Beaucoup d'entre nous se font d'ailleurs les médiateurs de ces plaintes, parce qu'elles leur semblent envahir plus que les relations d'emploi, l'ensemble des relations de travail.

D'autres inventions ont en effet des caractéristiques qui les opposent radicalement au passé, et qui rompent avec les modes de socialisation antérieurs.

Il s'agit par exemple des relations « fournisseurs/clients » entre collègues. Chacun doit dorénavant « fournir » une prestation, financièrement chiffrée, et faisant l'objet d'un accord explicite, au collègue qui en bénéficie. Par exemple, le spécialiste du marketing expliquant à celui de l'informatique la nature des contraintes à prendre en compte dans l'élaboration du nouveau logiciel doit « facturer » son temps d'explication. De même, l'ouvrier spécialiste de la maintenance qui participe à un « projet » doit facturer son temps de travail au responsable de ce projet.

Ce type de mesures force ceux qui les emploient à inscrire leurs relations dans un registre comptable indépendant de la nature de leur entente préalable, fondée sur des dimensions non économiques. Contacter un collègue ne consiste en effet jamais à choisir le « mieux disant ». La démarche consiste bien plus à choisir celui que l'on connaît le mieux pour travailler en confiance sur telle ou telle dimension du travail. Dans ce cadre, le temps, et la valeur économique qu'il représente, ne sont pas comptés. On ne compte pas trop son temps dans le cadre de la coopération professionnelle fondée de longue date, parce que le temps est une donnée collective, celle que représente la participation de tous au fonctionnement de l'ensemble. Cette coopération représente un capital de connaissance construit dans la durée, fondant des solidarités qui permettent l'expression d'identités collectives. La relation « fournisseurs/clients », parce qu'elle limite considérablement ce type de pratiques, projette les opérateurs dans des formes de coopération indépendantes de ce passé, interdit son usage. Bien évidemment, les opérateurs continuent à coopérer, pour partie, comme ils le faisaient antérieurement, parce qu'il est matériellement impossible de faire autrement. Mais la charge symbolique du nouveau type de gestion est forte : elle considère que le temps passé par les opérateurs à s'ajuster avec les collègues n'a plus de valeur.

La mise en œuvre des politiques de qualité totale et de certification (j'y reviendrai dans le chapitre 8) s'inscrivent dans une perspective comparable. Elles consistent, du point de vue des opérateurs, à leur « apprendre leur métier », parce qu'elles supposent de redéfinir, de manière scientifique et programmée, les gestes et les relations de travail. Avec le temps les opérateurs sont parvenus à connaître les manières qui, selon eux, sont les meilleures pour traiter les affaires dont ils ont la responsabilité. Ce temps a représenté un investissement en relations : il a fallu discuter avec les collègues pour apprendre, échanger des informations, des « trucs » et même des émotions ; il a fallu faire avec les changements techniques, les changements de structure ou de management. Ce savoir-faire, considéré par les procédures de qualité totale comme des arrangements ne permettant pas de « bien faire le travail », est rejeté ; les actes des opérateurs sont inscrits dans des procédures dites rationnelles, lesquelles excluent donc le capital professionnel accumulé au cours des années antérieures. Les procédures expriment le fait que les opérateurs doivent « enfin » apprendre à travailler efficacement.

Là comme ailleurs, ces procédures peuvent être transgressées, contestées (Mispelblom, 1999), et éventuellement modifiées pour tenir compte du capital professionnel accumulé par les opérateurs. Elles peuvent

également être considérées comme le moyen d'inscrire des pratiques de travail informelles dans les règles de l'organisation (Cochoy, Garel et De Terssac, 1998). Mais pendant des moments parfois longs elles se présentent comme l'obligation d'oublier le passé. Elles font « table rase » du passé. De ce fait, elles bloquent le présent. Elles sont des inventions qui ne permettent pas aux acteurs de se projeter dans l'avenir.

Mais pas toutes. Le management ne consiste pas à assurer rationnellement la domination systématique des opérateurs au nom du profit. Le caractère de ses démarches est largement évanescent, plus que rationnel. Certains profitent ainsi de ses politiques, les accompagnent ou les précèdent. Mais surtout, il existe bien deux types de transformation des entreprises. Ils sont simultanés mais parfaitement contradictoires. Il s'agit, d'une part, des processus créateurs décrits dans le chapitre précédent, il s'agit, d'autre part, des inventions dogmatiques, destructrices, qui ont fait l'objet de ce chapitre. Le suivant consiste à analyser l'articulation de ces deux registres, qui constituent, autant l'un que l'autre, le quotidien du travail.

DEUXIÈME PARTIE

---

*Le mouvement et la forme*

## Chapitre 5

---

### *L'organisation en mouvement*

L'analyse de la transformation des entreprises a été réalisée dans les chapitres précédents en s'appuyant sur la notion d'innovation. L'utilisation de cette notion a permis de présenter des processus de changement, bien plus que des changements. Il faut maintenant revenir sur ce dernier terme, qui est inadapté à l'analyse de l'ensemble des innovations décrites, et le remplacer par celui de mouvement.

La permanence des transformations concernant les techniques, l'organisation, les produits et les procédures de gestion amène à concevoir le changement comme une situation banale et récurrente. L'état initial, de type A demeure identifiable, mais l'état B, l'émergence d'un nouvel état stable, résiste à toute tentative de description. Ce qui devient le lot quotidien des organisations est la situation de passage entre deux formes de définition des activités et de leur coordination.

Ce que l'on peut décrire et analyser n'est finalement rien d'autre qu'un flux de transformations, jamais vraiment terminées, jamais vraiment spécifiques les unes par rapport aux autres. Ce flux devient la contrainte majeure du fonctionnement des entreprises, bien plus que le « changement », parce qu'elles ne disposent plus d'état stable : le moment du passage entre deux états devient la situation « normale ».

#### 1 | LA CONCEPTION CLASSIQUE DU CHANGEMENT

Ce que l'on nomme habituellement le changement représente une transformation de l'un des éléments de l'organisation du travail, ou de l'organisation tout entière.

Le changement correspond ainsi à la comparaison entre deux états des relations de travail et de la nature des activités : avant et après. Un état de type B succède à un état de type A, comme la structure de la société industrielle a succédé à celle de la société rurale, comme un régime démocratique peut succéder à un régime totalitaire, ou l'inverse.

Ce type de comparaison entre la situation existant avant et après le changement a fait l'objet de nombreux travaux de recherche portant sur les modifications de la technique, de l'organisation, de la nature du travail ou des modalités de gestion. Ces effets peuvent être plutôt négatifs, plutôt positifs, du point de vue des salariés ou des responsables de l'entreprise. Dans tous les cas il est possible de montrer, à l'aide d'une série d'indicateurs, en quoi le changement analysé permet de décrire un nouvel état du tissu social et organisationnel.

L'un des exemples les plus aboutis de ce type de recherche est le travail réalisé par Moscovici à propos du passage de la chapellerie artisanale de l'Aude à des méthodes de production industrielles (1961).

Les outils, le produit et le processus de travail deviennent « industriels ». Ainsi, les machines remplacent les outils « faits à la main » des ouvriers ; la forme et la texture des chapeaux n'est plus définie dans l'atelier mais dans un « bureau d'études » où œuvrent des concepteurs spécialisés ; les tâches des salariés obéissent à une programmation stricte, qui ne laisse plus de place à l'artisanat d'autrefois. À cette transformation de la nature du travail s'associe celle d'une véritable métamorphose des relations de travail. Les échanges entre les directions et les ouvriers prennent ainsi un caractère industriel, négociatoire et conflictuel, à l'opposé de ce qui faisait le « liant » des relations entretenues antérieurement. Par ailleurs, à l'intérieur du groupe ouvrier, auparavant soudé selon les modalités du compagnonnage, apparaissent des clivages, des formes d'individualisme jusque-là inconnues : la crainte du chômage divise le groupe, abaisse son niveau d'aspiration et le rend plus plastique. Autrefois, les ouvriers gardaient souvent une activité rurale et pratiquaient le travail de la chapellerie de manière saisonnière. Dorénavant, les ouvriers cherchent un emploi stable, à l'année, malgré des conditions de travail difficiles et des horaires postés brisant l'harmonie de la vie familiale. Le travail devient ainsi instrumental, il se défait de toute valeur autre qu'économique.

Le passage de l'état A à l'état B est ainsi parfaitement matérialisé. La nature du travail, les relations sociales, ainsi que le rapport au travail sont radicalement transformés. La chapellerie de l'Aude est passée d'un monde à un autre : de l'à-peu-près de l'artisanat et du travail à domicile à la cohérence industrielle.

De nombreuses autres recherches développent des descriptions comparables, selon des perspectives théoriques parfois communes et parfois différentes.

Les observateurs mettent par exemple en évidence les phénomènes d'interdépendance systémique entre les effets observables : il n'existe pas de transformation de l'une des dimensions du processus de production sans que celle-ci n'entraîne des effets en chaîne sur ses différentes composantes. Pour cette raison, on ne peut par exemple envisager les effets d'un changement technique sur la productivité du travail sans évaluer symétriquement les effets (voulus ou non voulus) de ce changement sur l'organisation du travail (Trist et Bamforth, 1951).

L'analyse sociologique de l'automatisation (par ex., Naville, 1963 ou Touraine, 1965) distingue de son côté des phénomènes contradictoires. Les auteurs constatent par exemple que l'émergence de nouvelles qualifications (celles des techniciens) côtoie un processus de déqualification (celui des ouvriers professionnels) ; ils repèrent également que de grandes capacités à programmer le travail côtoient souvent le développement de fonctionnements informels ; Friedmann (1965) indique ainsi que les opérateurs deviennent les « bouche-trous de l'automatisation », tout en constatant par ailleurs que la division taylorienne du travail tend à diminuer.

Ces quelques références n'épuisent bien évidemment pas le spectre empirique et théorique de l'analyse du changement. Mais elles la caractérisent bien, et dans trois perspectives.

La première correspond à l'évolution générale des organisations. L'indicateur retenu est celui de la rationalisation du travail, souvent potentiellement plus forte qu'avant le changement, mais régulièrement sujette à des difficultés de mise en œuvre. La cohérence organisationnelle n'est pas mécaniquement portée par le changement, elle peut au contraire en souffrir. La rationalisation du travail n'est donc jamais parfaite.

La seconde est celle de la définition du terme changement. Il s'agit d'une comparaison entre deux états stables. Le changement en lui-même, c'est-à-dire le moment spécifique du passage entre les deux états n'est pas conçu comme une donnée. Le changement n'est pas conçu comme ce qui change mais comme ce qui a changé. Ce qui intéresse l'observateur est la comparaison entre deux univers, pas la manière de passer de l'un à l'autre. Il est un peu comme le voyageur qui s'intéresse au pays qu'il découvre, plus qu'à la manière dont s'est déroulé son voyage.

La troisième est que le changement représente un accident dans le cours des choses, un phénomène extraordinaire, l'ordinaire des organisations étant la stabilité.

## 2 | DU CHANGEMENT AU MOUVEMENT

De ces trois points de vue, la donne actuelle des entreprises change profondément de nature. Le changement y est permanent, ordinaire, et il intègre simultanément des processus créateurs et des inventions dogmatiques. L'ensemble ne correspond ni à un processus de rationalisation, ni à un processus de « démocratisation » des structures de travail. Il s'agit bien plus d'un mouvement dont les composantes sont de nature hétérogène.

Prenons l'exemple de l'activité commerciale des banques, telle qu'elle se déroule dans les grands établissements. Au cours des vingt dernières années cette activité a généralement connu trois logiques d'organisation distinctes.

Initialement, l'activité est composée d'une série de gestes largement routinisés, voire répétitifs, plus tournés vers l'administration du compte du client que vers une relation commerciale. L'employé distribue les produits proposés par son établissement, sans réelle stratégie de vente. Il gère le dossier du client indépendamment des « besoins » de ce dernier. L'organisation est bureaucratique : les règles définissent l'activité, bien plus que les contraintes de marché ou d'efficacité. L'organisation privilégie ainsi la cohérence de ses procédures, cette cohérence assurant la prévisibilité et la routinisation des actes de travail.

Au début des années quatre-vingt l'activité devient progressivement plus commerciale, mais également plus complexe.

Les produits financiers sont suffisamment variés pour tenir compte de la spécificité des catégories de clients. En fonction de leurs revenus, de leur âge, de leur profession et de leur niveau d'endettement, mais aussi en fonction de leur « potentiel », les clients font l'objet de « ciblage » particuliers. L'activité devient alors à proprement parler commerciale : les clients doivent faire l'objet d'une relation dite personnalisée, liée explicitement à leurs « besoins » et non aux règles de travail. Par exemple, il est suggéré aux opérateurs de prendre des « initiatives », c'est-à-dire des décisions permettant d'assouplir circonstanciellement les procédures.

À cette occasion les schémas de relation entretenus antérieurement entre collègues se transforment. La complexité accrue du travail suppose une plus grande coopération avec les collègues, aucun ne disposant à lui seul de l'ensemble des informations nécessaires pour traiter la totalité des

dossiers qui lui sont confiés. Cette coopération concerne également le rapport aux agents de maîtrise, qui deviennent moins contrôleurs et plus experts ; la question n'est en effet plus tellement de programmer des activités et de définir des procédures simples mais de parvenir à traiter des situations souvent imprévues. Par exemple, la multiplicité des produits disponibles ainsi que les manières de prendre des « initiatives » font l'objet de nombreux échanges entre collègues, ces échanges ayant pour finalité de trouver des solutions *ad hoc*.

Durant cette même période, les opérateurs découvrent donc brutalement la réalité de l'autonomie, parfois proche de la débrouille, voire de l'abandon. Les changements décrits se produisent en effet sans planification structurée en matière de formation des équipes de travail, de développement des systèmes informatiques, de stratégie commerciale. Sur ces trois dimensions au moins, l'évolution se traduit par une succession anarchique de réalisations, de politiques et de projets nouveaux. Le rythme est trop rapide pour que les plans de formation puissent régulièrement préparer et assister les opérateurs dans l'évolution de leur activité, les schémas directeurs informatiques sont constamment bouleversés, les politiques commerciales valorisent une fois la qualité des prestations, une autre fois le volume, et d'autres fois encore l'homogénéité des pratiques, la réduction du contentieux ou celle des frais généraux.

Au cours de cette même période, l'activité fait cependant l'objet de nouvelles formes d'organisation, et de nouvelles techniques de gestion, sensées permettre la coopération et le rapprochement du client. Mais ces expériences ne durent pas. Elles correspondent plutôt à des modes. En une dizaine d'années, on y retrouve pêle-mêle les cercles de qualité, le travail en équipes polyvalentes, l'analyse de la valeur, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, l'analyse de la satisfaction de la clientèle, le *reengineering* (méthode de reconfiguration de l'organisation permettant de réduire ses coûts induits), le marketing opérationnel ou le télémarketing. Ces pratiques ne font que traverser les établissements, sans que l'on sache vraiment pourquoi elles y sont parvenues et en sont reparties.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'activité des banques vit de nouvelles transformations, qui vont dans le sens d'une rationalisation de l'activité commerciale. Par exemple, les trois types de marchés (particuliers, professionnels et entreprises) sont définis et gérés selon des procédures, des niveaux de classification et des stratégies commerciales bien spécifiques. Des objectifs et des moyens sont annuellement alloués aux opérateurs de manière à pouvoir contrôler leur efficacité personnelle. Les programmes de gestion font l'objet de suivis réalisés à l'aide d'indicateurs

de gestion (ratios combinant deux ou plus de deux variables, par exemple le rapport entre le temps consacré à une activité et le nombre de contrats réalisés), les résultats de ces indicateurs étant récapitulés dans des « tableaux de bord » destinés à la hiérarchie.

Cette présentation pourrait être conçue comme une succession de phases distinctes. La première correspondrait à la dominance des règles bureaucratiques, la seconde à l'ouverture à l'environnement et aux contraintes de marché, et la troisième au développement des procédures gestionnaires de segmentation et de contrôle. Mais elle gauchirait singulièrement la manière dont les changements se sont passés et se passent réellement. Il s'agit en fait bien plus d'un mouvement quasi continu de modifications. Le regroupement en phases correspond à une reconstruction dans laquelle on identifie les logiques les plus caractéristiques de l'évolution d'ensemble. Mais, du même coup, il laisse de côté le caractère continu du changement, qui représente un flux bien plus qu'un parcours rythmé par des étapes.

Ce long inventaire des changements dans les banques n'a en effet rien d'exhaustif. Il y manque un certain nombre de dimensions, qui concernent entre autres :

- les modalités de gestion du travail ; par exemple la mise en œuvre de la comptabilité analytique faisant de chaque opérateur le « prestataire » ou le « client » du collègue avec lequel il échange une information ou un service ;
- les modalités de gestion des compétences ; par exemple les entretiens préalables aux notations annuelles ;
- le management ; par exemple l'obligation de mobilité spatiale et fonctionnelle pour faire carrière ;
- la technique ; par exemple la succession des différents logiciels, sur une même base informatique.

Par ailleurs, les changements décrits ne sont pas « aboutis » mais en cours. Ainsi, dans le domaine de la définition des activités et des produits, les grandes banques se diversifient actuellement vers des produits de natures différentes (assurances). De même, les systèmes d'information font actuellement à nouveau l'objet d'actions de rationalisation : l'accès aux réseaux de type Internet ou Intranet est codifié, le libre usage des accès n'étant plus autorisé. Ou encore, le management commence à délaisser le contrôle sur les procédures et l'atteinte des objectifs pour s'intéresser à la valeur ajoutée, d'un point de vue strictement financier, par chacune des opérations réalisées.

Cette longue liste de changements n'en finit pas. Elle ne peut se finir, parce que le changement est constant, et que chacune de ses composantes interagit avec d'autres. L'effet global représente un effet bien plus important que la seule addition de chacun des éléments. C'est en fait l'évolution constante des logiques et des procédures de travail qui représente, en elle-même, la nature de la transformation décrite.

Cette succession de changements ne garantit aucunement le passage d'un état à un autre, mais, bien au contraire, provoque une sorte de dilution de la rationalité organisationnelle. En réduisant le spectre de l'observation pour analyser plus finement l'une des dimensions du changement, on comprend mieux cette idée. Prenons l'exemple des systèmes d'information, toujours dans le cadre de la banque.

Dans un premier temps, l'informatique dite « décentralisée », permet exclusivement la saisie directe du contenu des dossiers des clients dans les bases de données ainsi que leur gestion en « temps réel », c'est-à-dire l'introduction des modifications contractuelles au fur et à mesure du déroulement de la relation commerciale entretenue avec le client. L'opérateur est dans ce cadre amené à limiter le traitement des informations à ce qui est prévu par les logiciels conçus par l'informatique centrale.

Progressivement, l'activité se dote de banques de données et de systèmes experts. Il s'agit de logiciels associant à la fois des données concernant les caractéristiques du client, des produits souhaités et des éléments de calcul. L'ensemble de ces informations débouche sur la définition de différentes possibilités de décisions, d'hypothèses, chacune d'entre elles étant chiffrée financièrement.

Plus récemment, les évolutions techniques permettent de communiquer les informations, ou d'accéder aux informations détenues par d'autres services ou par des collègues, par l'intermédiaire de réseaux de données, assurant une communication directe, sans passer par un point central, entre les différentes positions de travail du site.

Cette succession de techniques empêche toute stabilité du système d'ensemble. Ceci peut être observé du point de vue de la gestion technique : redondances, incompatibilité entre matériels, obsolescence coûteuse, changements répétés de politiques d'investissement, appel puis abandon de la sous-traitance, autant de phénomènes qui rythment l'évolution de l'ensemble décrit. Ceci peut également être observé du point de vue des politiques informatiques : décentralisation puis recentralisation des équipes, réorganisations constantes entre les activités d'étude, de projet et de maintenance, transformations constantes des politiques de relation à développer avec les utilisateurs. Aucune séance de formation

n'est donc suffisante pour assurer à l'opérateur le contrôle complet de la technologie dont il dispose : il a affaire à un flux de changements. À chaque fois, l'apprentissage sur le tas, matérialisé par d'innombrables discussions avec les collègues, les informaticiens ou les agents de la maintenance, s'avère tout aussi formateur. Mais il n'est jamais parfait : les opérateurs sont finalement toujours en retard par rapport aux possibilités offertes par la technique ou aux contraintes qu'elle impose.

Dans son ensemble, cette dynamique se caractérise par l'instabilité, par le fait que les structures de production se trouvent dorénavant constamment entre deux états, le A et le B, sans que l'on puisse donc décrire l'état B.

### 3 | L'ABSENCE D'ÉTAT STABLE

Le mouvement, le passage entre deux états, devient la situation commune de l'organisation, celle des processus créateurs. Mais ce mouvement comporte également des inventions dogmatiques. Il est donc fondamentalement hétérogène : certaines actions y accélèrent le temps et d'autres l'arrêtent.

Les phénomènes d'institutionnalisation décrits dans le chapitre 3, à propos de l'entreprise d'assurances, ne représentent pas la fin d'un changement mais l'une de ses séquences. L'institutionnalisation n'a ainsi rien de la fin d'une histoire, elle n'en est qu'une étape. Et les trois séquences présentées (incitation/appropriation/institutionnalisation) se répètent régulièrement. L'organisation doit alors être conçue comme une trajectoire. Après l'institutionnalisation réapparaissent en effet de nouvelles séquences d'incitation et d'appropriation.

Dans l'entreprise d'assurance, une « carte des métiers », et un plan de formation succèdent ainsi à l'institutionnalisation. Ils permettent de mieux connaître les compétences des uns et des autres, de définir des « profils de carrière », de passer de la logique du grade à celle du « métier » (les différentes activités tenues dans une même filière, administrative, commerciale ou technique) et de soutenir les parcours de formation. Ces investissements ne vont pas sans poser à nouveau la question de leur appropriation : appartenir à un métier crée de nouveaux réseaux de relations, de nouveaux projets, de nouvelles conceptions de l'investissement professionnel, et donc de nouveaux potentiels d'appropriation.

De même, dans l'entreprise publique qui s'ouvre aux activités commerciales (chap. 2), la direction, après avoir remis de l'ordre dans les pratiques informelles, incite à de nouvelles pratiques : elle met en œuvre une politique de « marketing opérationnel », des actions de marketing réalisées localement, suivant l'état spécifique des relations entre clients et établissement ; elle développe opérations pilotes et groupes projets pour réduire les délais de satisfaction de la demande des usagers, ou pour améliorer la qualité. Elle sollicite à nouveau la participation d'acteurs investis dans le métier commercial ; elle sollicite l'appropriation de sa politique.

De même, dans l'entreprise industrielle ayant développé des pratiques de gestion participative (chap. 3), une bonne partie de l'équipe dirigeante part et laisse place à un management moins conquérant, mais plus sérieux : les syndicats sont activement sollicités pour devenir les interlocuteurs directs de la direction. Il reste, pour les nouveaux acteurs, à imaginer la manière dont ils vont épouser, refuser ou transformer cette donne.

Cette présentation est quelque peu étourdissante. Tout bouge constamment : les acteurs, les situations, les dispositifs et les politiques de gestion, les apprentissages réalisés, les leçons qui en sont tirées et la notion même de rationalité. Et ceci est difficile à suivre. En effet, on a bien plus l'habitude de présenter et de lire des histoires de changement linéaires dans leur déroulement, univoques dans la conception de l'objectif visé, et surtout limitées dans le temps. Mais ce type de présentation correspond mal à ce qui se passe ; il ne correspond pas non plus aux faits que les acteurs rapportent ; il ne permet pas plus de comprendre les raisons qui font que le mouvement ne permet finalement jamais d'atteindre un nouvel état stable, l'état B.

Cette perspective permet de mieux comprendre une série de questions récurrentes depuis une dizaine d'années. Qu'ils soient cadres ou exécutants, opérateurs en milieu industriel ou tertiaire, les salariés ont du mal à comprendre ce mouvement. Ils « résistent » peu aux changements, mais ils s'interrogent sur leur sens :

- On ne sait jamais ce qu'ils veulent, ils changent sans arrêt d'avis.
  - Il faudrait que les objectifs soient clairs, on ne sait jamais ce qui est prioritaire.
  - On ne sait jamais qui doit faire quoi et quand, les responsabilités sont mal définies.
  - Je finis par attendre le contre-ordre, comme à l'armée, je sais qu'il viendra toujours, alors je l'attends.

Ce que les salariés traduisent ainsi, c'est le caractère finalement surprenant de la situation vécue dans chacun des postes de travail. Ce qui

devient leur contrainte principale n'est pas la somme de travail à fournir, ou la rigidité des règles, ou bien encore la complexité du travail, mais le fait que chacune de ces dimensions devienne progressivement un peu plus incontrôlable, parce que chahutée par le mouvement permanent.

Analyser l'innovation suppose donc de s'intéresser aux organisations en tant que mouvement. Ce mouvement peut être considéré comme une trajectoire, concept développé par Strauss (1989/1992) à propos du travail.

Une trajectoire renvoie au cours d'un phénomène à l'action entreprise dans la durée pour en gérer le déroulement, le traiter et le mettre en forme (...) L'ensemble d'actions liées à une trajectoire engage de multiples acteurs, chacun ayant sa propre image du déroulement du phénomène et sa propre vision de l'action nécessaire pour le mettre en forme et le gérer. Ces représentations et ces visions sont pour une part constitutives des positions que les acteurs prennent sur l'action. Ces positions doivent être harmonisées par une série d'interactions tant avec soi-même qu'avec les autres. Leur alignement, leur harmonisation nécessaire et l'exécution de l'action (les performances) sont compliqués par une grande variété de conditions proches ou lointaines. Ces conditions doivent, d'une manière ou d'une autre, être manipulées et traitées pour que se poursuive le déroulement de la trajectoire. L'action entreprise a des conséquences directes sur le phénomène étudié et sur n'importe lequel des acteurs engagés dans sa mise en forme. Ces conséquences entrent alors en scène et deviennent une partie des conditions (événements) qui influenceront le prochain ensemble d'actions (Corbin, cité par Baszanger, 1992, p. 36).

Cette approche a permis à Strauss d'analyser le fonctionnement de milieux hospitaliers traitant des maladies chroniques, pour lesquelles aucune routinisation du travail n'est possible, leur déroulement se caractérisant par une succession de ruptures et de continuité des pratiques professionnelles. Elle peut également servir à l'analyse de la mobilité des organisations. Sur une longue période, une analyse longitudinale de ce type permettrait de bien comprendre que les modalités de traitement des produits ou services d'un établissement correspondent à une trajectoire. À ma connaissance, on n'en dispose malheureusement pas.

Toujours est-il que le concept de trajectoire permet de mieux comprendre la logique du mouvement. Il représente la succession infinie d'actions tendant à déformer des cadres organisationnels établis, puis à en construire de nouveaux. L'état de passage caractérise ainsi la trajectoire décrite : il en est l'élément « structurant ».

Au terme de trajectoire est cependant généralement associée l'idée de ligne courbe. Et les actions décrites ici sont largement erratiques,

discontinues et surprenantes ; la ligne de leur trajet est donc souvent brisée, marquée par des retours en arrière, peuplée de phénomènes dont les temporalités sont hétérogènes. Les différents processus créateurs ne s'inscrivent pas dans une symphonie harmonieuse, ils provoquent au contraire des conflits de temporalités (j'y reviendrai dans le chapitre 9). De même, la juxtaposition, dans une même entreprise et un même service, de processus créateurs et d'inventions dogmatiques rend le temps profondément hétérogène. Pour ces raisons, je conserverai donc le terme de mouvement. Il s'agit d'un flux de changements, celui des hommes et de leurs actions, dans lequel on peut repérer le point de départ, mais ni le point d'aboutissement, ni les contours, ni la durée nécessaire pour atteindre le point d'arrivée.

L'état B n'étant donc pas définissable on ne peut décrire que le mouvement issu de A. Ce mouvement ne peut pas être considéré comme une série d'étapes, c'est-à-dire une succession de situations, clairement identifiables, logiquement articulées les unes aux autres et allant dans une perspective commune. Le mouvement est un flux continu et dense, charriant des éléments techniques, humains, économiques et organisationnels tellement variés et dynamiques qu'il est difficile de les présenter autrement que comme un courant.

L'analyse de l'innovation a finalement peu de chose à voir avec celle du changement. Dans le premier cas, on s'intéresse à la trajectoire, en tant que telle, d'un dispositif technique, d'une conception des rapports sociaux ou de l'efficacité, de l'élaboration de nouvelles pratiques professionnelles ou d'un nouveau rapport au marché ; et l'ensemble de ces trajectoires représente le mouvement. Dans le second cas, on rapporte directement ces différentes dimensions à la modification de l'état initial. De ce point de vue, le changement ne serait que l'aboutissement de l'innovation. Mais celle-ci n'est jamais aboutie.

## Chapitre 6

---

### *Organisation et activité organisatrice*

Le terme d'organisation évoque l'idée de forme. On se représente généralement l'organisation comme une structure hiérarchisée, disposant de règles de travail précises, permettant de standardiser, de coordonner et de planifier des activités. L'organisation d'une entreprise représente ainsi un état, une forme stabilisée, celle des règles à un moment donné.

Pour la décrire, on utilise des « modèles », définis comme bureaucratiques, post-tayloriens, participatifs ou matriciels. Toutes ces formulations ont en commun de représenter un ensemble de règles définissant et contraignant la distribution des activités. De ce même point de vue, le terme organisation est utilisé pour caractériser le système politique d'une nation (plus ou moins démocratique), un marché du travail (plus ou moins ouvert), ou celle d'une formation (on fait alors référence aux relations entre les différents modules qui la composent).

Le terme d'organisation renvoie également, mais moins souvent, à l'idée d'une action : celle qui consiste à mettre rationnellement en œuvre des moyens en vue d'obtenir un résultat. On organise ainsi la stratégie industrielle d'une firme, un week-end à la campagne, un jeu d'enfants ou une action militante. La distinction entre ces deux significations est parfois difficile à réaliser à propos du monde du travail. Lorsqu'on utilise le terme d'organisation du travail on fait ainsi indifféremment référence à l'état de la structure de division du travail ou à l'action consistant à définir cette structure.

La distinction mérite pourtant bien d'être faite. Elle permet par exemple de constater que le mouvement décrit dans le chapitre précédent ne s'inscrit pas dans une structure organisationnelle, quelle qu'elle soit. Il s'en détache constamment. Il y existe une augmentation sensible de

l'activité organisatrice, mais, simultanément, une diminution de la capacité à structurer clairement l'organisation. La principale cause de cette situation tient au fait que le mouvement empêche l'élaboration d'une structure (une forme) stable et cohérente. L'activité organisatrice y représente un effort constant vers l'organisation. Mais l'une ne se superpose pas à l'autre.

## 1 | L'INCERTITUDE COMME CONTRAINTE

Le mouvement décrit dans le chapitre précédent amène les entreprises à rechercher constamment une forme, une structure, sans jamais pouvoir s'en saisir de manière durable. Ce qui contraint le fonctionnement des entreprises est ainsi l'incertitude et l'évolution constante des contraintes. Ce ne sont pas les contraintes elles-mêmes, qu'elles soient d'ordre économique ou technologique.

On ne peut en effet organiser que ce qui est prévisible. On ne programme l'articulation de différents éléments selon des durées, des règles et des registres divers, que lorsque l'on peut globalement prévoir le déroulement d'une situation. On peut ainsi programmer un voyage à l'étranger, une cérémonie de mariage ou, bien sûr, le déroulement d'un processus de production. On ne peut par contre pas programmer une aventure, une histoire d'amour, ou, bien sûr, les errements d'un dispositif de production ou d'un marché.

Dans le meilleur des cas, que ce soit l'aventure, l'histoire d'amour, les errements d'un dispositif de production ou d'un marché, on peut se préparer à réagir de telle ou telle manière en fonction de circonstances inattendues. Mais on ne peut jamais programmer la totalité des séquences du traitement de l'incertitude, de l'aléa, de la désillusion ou de l'accident. On ne peut faire en la matière que des efforts, parce qu'on ne connaît jamais la totalité des configurations possibles.

Le terme incertitude est cependant complexe, même dans le seul univers du travail. Il s'agit de bien autre chose que du « flou » ou d'une situation dont on connaît mal les contours. Selon Stinchcombe (1968) l'incertitude caractérise les activités dont les variables définissant le résultat ont une forte variance ; on ne peut prévoir celle qui aura le plus d'influence ; on ne peut connaître la relation entre une variable et son résultat. Dit autrement, l'incertitude correspond à une situation dans

laquelle on ne peut anticiper sur les conséquences d'une décision, faute de disposer du nombre d'informations suffisant pour assurer le traitement parfait des situations. Cette définition est plutôt celle de l'économie.

La sociologie, et plus particulièrement la sociologie des organisations, donne une définition différente de l'incertitude. Selon Crozier et Friedberg par exemple (1977), il existe une incertitude lorsque aucune règle explicite ne permet de traiter un problème rencontré par les acteurs.

Mais dans les deux cas, l'incertitude correspond à un déficit d'information. Les acteurs et opérateurs manquent toujours, en situation d'incertitude, d'une partie des informations à propos des moyens à mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs, et à propos des effets en retour de l'atteinte de ces objectifs.

Depuis le début des années quatre-vingt, la sociologie qui s'intéresse au changement dans les organisations débouche sur cette question. Elle fait ainsi constamment apparaître les termes d'incertitude, d'aléas, d'exceptions, d'imprévisibilité, d'incidents ou d'événements. Ces termes traduisent bien l'idée générale selon laquelle les changements en organisation s'apparentent à la vacuité au moins partielle des dispositifs d'information et des procédures. Si l'on accepte l'idée selon laquelle ces incertitudes sont contraignantes, il s'agit alors de s'intéresser aux « creux », plus qu'aux reliefs qui caractérisent l'ensemble. On peut présenter ces derniers de la manière suivante.

a) Du point de vue des dispositifs techniques mis en œuvre par les entreprises, l'incertitude est patente.

L'obsolescence des matériels et des logiciels est telle qu'une même entreprise ne se trouve jamais « équipée » : elle est constamment en cours de transformation sur le plan de son équipement technique. L'accroissement constant de l'activité des services informatiques correspond précisément à cette situation : ils ne mettent pas en œuvre un changement mais un continuum de changements informatiques. On a vu dans le chapitre précédent que la banque a connu au moins trois types d'informatique, et plusieurs versions de logiciels et de périphériques. Cette situation est créatrice d'incertitudes du point de vue des utilisateurs. Dans un établissement bancaire les opérateurs ne peuvent jamais connaître avec précision les ressources qu'ils peuvent tirer de leurs matériels informatiques (ils n'en connaissent pas tout le potentiel), ou des services proposés par l'informatique centrale (ses capacités à améliorer les logiciels, à traiter des opérations complexes, ou à corriger des erreurs de programmation). Ils n'accèdent donc jamais à l'« appropriation » complète de la technique

parce que celle-ci échappe constamment à leur contrôle. Le rythme de transformation des matériels, des logiciels et la mise en réseau des différents postes de travail est de fait bien plus rapide que celui de leur apprentissage. Ce dernier est donc permanent mais il n'est jamais abouti.

*b)* L'incertitude concerne également les produits proposés.

Le cas de la banque est significatif. Le nombre de produits augmente constamment. Cette dynamique ne permet pas de savoir si le produit financier proposé au client représente le meilleur choix, le nombre de possibilités étant trop grand pour identifier la proposition optimale, du point de vue de l'opérateur ou de celui du client. La personnalisation de la relation au client, constamment sollicitée par ces derniers mais également par la direction de l'entreprise, amène les opérateurs à modifier partiellement la nature des contrats proposés. Ils ajustent à la marge, mais de manière fréquente, les propositions envisageables. Ces petites modifications, par leur cumul, permettent une certaine élasticité du produit, lequel ne peut plus être alors conçu comme parfaitement défini. Ceci vaut également dans l'entreprise publique qui s'inscrit dans une logique commerciale (chap. 2). Dans les deux cas il existe bien une augmentation de l'incertitude : les situations sont mal codifiées et les décisions à prendre sont finalement toujours nouvelles.

*c)* Le déficit d'information concerne également les règles définies par l'organisation.

L'idée est banale. Elle représente le quotidien de la vie dans les entreprises. Alors que les sociologues observaient, dans les années soixante, le caractère totalisant, et pour certains, le caractère totalitaire des règles, on observe aujourd'hui leur inachèvement, leur ambivalence, leur juxtaposition contradictoire. Le caractère largement récurrent de la formule « Il faudrait que la politique soit plus claire » exprime bien le caractère évanescent des règles de travail et le souhait des salariés de disposer de plus de repères en la matière. Le mouvement crée l'incertitude : les opérateurs se trouvent toujours entre deux états du développement de l'organisation, celui d'hier et celui de demain.

*d)* Le rapprochement du marché, des clients, crée ses propres incertitudes.

Les situations de concurrence sont plus fortes qu'hier et les marchés sont donc moins captifs. Même les entreprises publiques sont aujourd'hui soumises à cette loi. Mais surtout, les entreprises « pilotent par l'aval » (en

fonction de la demande de leurs clients) le fonctionnement des services et des ateliers. Les opérateurs doivent donc être en rapport direct avec le client, bien plus qu'autrefois, et cette relation amène à tenir compte de la spécificité de la demande. Elle diminue considérablement la division du travail qui existait entre les producteurs et les vendeurs. En les rapprochant les uns des autres, cette politique introduit le marché au cœur de l'organisation, marché caractérisé par la diversité de ses demandes et le caractère constamment négocié des relations entretenues avec les clients. Même les relations entretenues par les agents des caisses d'allocations familiales avec les allocataires matérialisent parfaitement cette situation : les agents doivent faire face à tout un ensemble de situations à la fois urgentes et complexes, amenant régulièrement à devoir inventer des solutions. Dans ces différentes situations, les opérateurs ne peuvent espérer, à propos de la réalisation d'une même action, les mêmes résultats, puisque les clients, les produits et les procédures sont, en réalité, mal connus.

e) L'incertitude concerne l'évaluation des activités.

Dans une situation stable il est relativement aisé d'évaluer l'activité par le contrôle *a posteriori* de la quantité ou de la qualité des actes et produits réalisés. Bien évidemment l'évaluation n'est jamais parfaitement représentative du travail fourni par un opérateur ou un service : un certain nombre de tâches échappent à la batterie d'indicateurs utilisés, en particulier des savoir-faire informels, méconnus, qui supposent pourtant d'être mis en œuvre pour réaliser le travail. Par exemple, consacrer du temps à échanger des informations avec ses collègues pour mieux comprendre les dispositifs techniques, analyser la demande des utilisateurs de façon à interpréter de manière *ad hoc* leurs besoins, participer à des activités de développement des systèmes techniques pour « rendre service » aux utilisateurs, toutes ces activités ne sont aucunement prises en compte dans l'évaluation parce qu'elles ne font pas partie de la « description » de son poste.

Mais l'incertitude n'est pas seulement le résultat du caractère difficilement codifiable du travail. Elle est aussi liée au mouvement. L'évolution des indicateurs utilisés pour l'évaluation du travail ne peut se produire au même rythme et en harmonie avec celle du travail. Les changements apportés aux indicateurs obéissent en effet à des logiques globales, stratégiques, qui ne prennent en compte les transformations des tâches qu'avec retard. Il n'existe donc que des relations assez lâches entre les informations fournies par les indicateurs et la réalité du travail. Du point de vue des opérateurs, l'incertitude est donc forte : ils ne peuvent connaître les critères de jugement qui vont effectivement être portés sur leur activité

puisque ces critères sont relativement étrangers à leur activité. Du point de vue des services chargés d'évaluer les activités, la situation est donc tout aussi incertaine. Les experts qui s'y trouvent savent parfaitement ne connaître qu'une partie du fonctionnement et de la production réels de l'entreprise. La meilleure preuve de cette situation est certainement l'effort constant de mise en œuvre de systèmes d'évaluation et d'analyse : audits financiers et sociaux, contrôle de gestion et des coûts, analyse du travail et de la satisfaction des clients ou missions d'évaluation.

Sur le plan des dispositifs techniques, des produits comme des procédures de travail ou de l'évaluation des activités, il existe donc bien un développement considérable des incertitudes. Elles caractérisent le mouvement, bien plus que toute structure modélisée.

## 2 | ORGANISATION ET ACTIVITÉ ORGANISATRICE

Bien évidemment, l'incertitude ne concerne pas au même titre l'ensemble des services d'une même entreprise. Les différences sont telles que l'on peut considérer l'organisation comme un ensemble de segments dont le degré de rationalisation est variable. Le travail de l'organisateur consiste précisément à coordonner ces différences, pas seulement à programmer le travail. Ce qui fait la performance d'une entreprise n'est alors pas sa forme, mais la nature de l'activité organisatrice dont elle fait l'objet. La question de l'activité organisatrice a ainsi plus d'intérêt que celle des seules formes ou structures d'une organisation. Elle fait l'objet de ce paragraphe.

Une analyse, même superficielle du fonctionnement réel des situations dont il a été question, met en évidence que les structures de travail sont variées, à l'intérieur d'une même entreprise. Leur degré de formalisation varie en fonction de l'importance des incertitudes rencontrées par les différents services. Un type de forme organisationnelle ne correspond pas à une entreprise : il n'existe que des segments.

Par exemple, les activités relativement répétitives, que ce soient celles du *back office* (les services administratifs) dans la banque, celles de l'administration du personnel ou des ventes dans le secteur public, celles de l'emballage et de l'expédition dans une entreprise industrielle, sont relativement prévisibles et assez largement codifiées. Elles sont « organisées » rationnellement. Elles correspondent à des sous-structures de type bureaucratique. À l'inverse, l'activité proprement commerciale dans la

banque, la maintenance des machines-outils puis des robots dans les entreprises industrielles, le fonctionnement des services en relation directe avec les clients dans les entreprises publiques sont peu codifiées, car largement sujets à l'incertitude. Ces espaces de travail correspondent à des segments proches de fonctionnements « ad hoc » (qui ne se défissent que de manière *ad hoc*, selon l'expression de Mintzberg, 1982). Entre ces deux pôles, il existe bien évidemment toute une série de configurations intermédiaires du point de vue de leur rationalisation.

Le degré de rationalisation du travail est ainsi fonction du degré d'incertitude caractérisant chaque service, et non de la politique globale de l'entreprise en matière d'organisation. Cette analyse rejoint pleinement les travaux de Lawrence et Lorsh, qui sont plus stimulants, pour décrire le mouvement, que les modèles présentés plus haut. J'en rappelle les principaux éléments.

En 1967, les deux auteurs publient une enquête portant sur l'organisation de six entreprises de matière plastique, spécialisées dans les productions intermédiaires (poudre, boules et feuilles). L'enquête met en évidence qu'une entreprise ne peut en aucun cas se satisfaire d'une structure monolithique, sauf à perdre en efficacité : elle doit arbitrer entre des contraintes de différenciation (chaque département a un fonctionnement spécifique), et des contraintes d'intégration (l'entreprise doit également intégrer dans un ensemble commun les spécificités de fonctionnement de ces départements).

Chacune des entreprises dispose de trois départements : vente, production et recherche. L'analyse de leur fonctionnement met en évidence que chacun d'entre eux obéit à une logique organisationnelle spécifique : celle-ci se définit non par rapport à l'environnement global mais par rapport à la capacité dont dispose chaque service pour réduire l'incertitude de son fonctionnement.

L'activité de recherche se caractérise par son aspect aléatoire. Le développement des savoirs scientifiques procède en effet par tâtonnements, essais et erreurs, car aucune connaissance stable ne permet d'identifier les relations causes-effets dans l'élaboration de nouveaux produits. L'incertitude est accrue par le fait que les procédures expérimentales utilisées supposent de longs délais avant de savoir si la recherche est fructueuse. Celle-ci apparaît comme un secteur très résistant à la rationalisation du travail.

À l'inverse, les activités de production sont plus propices à la rationalisation. En effet, la technique de production est bien connue et bien routinisée : les connaissances nécessaires à la réalisation de la matière

plastique dans les ateliers font clairement partie du « métier de l'entreprise », acquis au fil de l'expérience. Même à un niveau plus abstrait, celui du rapport entre la composition chimique de base des produits et la nature du *process* qui les réalise, les dispositifs sont bien contrôlés. L'incertitude est donc faible dans le domaine de la production. Les opérateurs peuvent intégrer leur activité dans une séquence prévue du processus de production, contrairement aux opérateurs du service de recherche.

L'activité commerciale occupe une position intermédiaire. Dans ce secteur, le marché est relativement bien connu, la mobilité des clients étant relativement faible. De même, l'expérience de relations répétées de longue date avec les clients permet aux commerciaux des entreprises de matière plastique d'anticiper assez bien les réactions du marché en cas de variation des prix, de transformation de la politique commerciale ou de modification des modalités de livraison. Le secteur demeure cependant caractérisé par l'incertitude pour deux raisons. Tout d'abord une même entreprise ne peut pas prévoir de manière précise l'action commerciale menée par une firme concurrente : l'efficacité des dispositifs commerciaux est de ce point de vue, toujours incertaine, elle est toujours relative à celle du concurrent. Par ailleurs, les usages que les clients font de la matière plastique sont variés et évolutifs ; ils ne permettent pas de prévoir avec précision leurs « besoins ».

L'analyse de Lawrence et Lorsh met ainsi en évidence qu'une organisation représente une série de segments. L'ensemble est donc largement hétérogène. Les singularités ne se soumettent aucunement à une forme de rationalisation unique. Le degré de rationalisation des tâches concrètement mises en œuvre n'est pas celui que propose un modèle organisationnel de référence, mais plus simplement le rapport entre un type d'activité, plus ou moins caractérisée par la présence d'incertitudes, et la capacité de rationalisation qui en découle.

À partir de données objectives (évolution des profits, du volume des ventes et du nombre de produits nouveaux), et de données subjectives (entretiens avec les dirigeants), Lawrence et Lorsh mettent en évidence qu'il existe une relation étroite entre la capacité des entreprises à se différencier par département (à se segmenter) et leur efficacité globale : les entreprises prospères sont celles qui disposent d'une forte capacité de différenciation. Les autres contraignent leurs différents services à respecter à la lettre une conception uniforme de l'organisation.

Mais toutes les entreprises différenciées ne sont pas systématiquement prospères. Pour parvenir à l'être, elles doivent associer une capacité d'« intégration » (capacité à coordonner les différents segments lorsqu'il

faut prendre des décisions de synthèse, ou harmoniser les activités des différents départements) à celle de la différenciation. Les entreprises de l'échantillon les plus performantes sont celles qui parviennent à réaliser la quadrature du cercle : elles s'avèrent à la fois fortement différenciées et fortement intégrées. À l'opposé on trouve les entreprises faibles sur ces deux plans : ce sont également les moins performantes.

L'intégration correspond en fait à l'activité organisatrice. Elle se traduit par la mise en œuvre de dispositifs assurant la communication et la coordination de l'activité entre les différents services. Il s'agit aussi bien de réunions entre les représentants de chacun des segments identifiés, de systèmes d'information permettant à chaque entité de se repérer par rapport aux activités d'aval et d'amont, de politiques de communication destinées à dresser le cadre général de l'action.

L'analyse de Lawrence et Lorsh permet de comprendre l'importance de l'activité organisatrice dans le mouvement décrit plus haut. Les groupes de réflexion, comités d'évaluation, groupes transverses, réseaux de métiers, procédures de communication interne, séminaires de formation au management, développement des systèmes d'information, projets d'entreprise représentent un investissement lourd et constant en matière d'activité organisatrice. Le poids de cette activité est en relation directe avec la faiblesse de la structuration des formes. Moins cette dernière est prégnante, et plus l'activité organisatrice se développe, pour compenser ses insuffisances.

Dit autrement, moins il y a d'organisation (au sens de formes stabilisées), et plus l'activité organisatrice se développe.

Cette logique ne fait cependant pas l'objet d'une politique explicite. On n'entend que rarement un dirigeant ou un responsable des bureaux des méthodes expliquer que l'organisation des services varie en fonction du degré d'incertitude des activités qui y sont réalisées. Ils défendent plutôt l'idée selon laquelle les activités d'ensemble de l'entreprise sont au contraire directement intégrées à un modèle d'organisation global et unificateur.

Il existe ainsi une zone d'ombre dans la conception que le management se fait de l'organisation de ses services : celle du rapport entre les segments et l'activité organisatrice. Cette situation est due au fait que la différenciation ne correspond pas à une action délibérée de la part du management, mais au résultat des pratiques professionnelles quotidiennement mises en œuvre par les opérateurs. En quelque sorte, la différenciation représente le résultat d'actions menées par les opérateurs, alors que l'intégration correspond à une activité de management. Les opéra-

teurs de l'établissement bancaire prennent par exemple le parti de ne pas tenir compte de l'ensemble des contraintes réglementaires encadrant leur activité, de manière à accélérer le traitement des dossiers, à tenir les objectifs de chiffres de vente, à personnaliser la relation au client. Le management met alors en œuvre des mécanismes de coordination destinés à assurer la régulation avec les services administratifs.

De façon plus concise, on peut formuler les choses de la manière suivante. Les opérateurs ont à traiter des contraintes de travail toujours singulières, locales ; ces contraintes étant mal programmées, les opérateurs déforment constamment l'organisation. Et le management, via l'activité organisatrice, tend à intégrer ces pratiques en définissant de nouvelles formes.

L'organisation ne peut donc pas être conçue comme une structure. Elle représente bien plus un agencement entre, d'une part, des segments, des « morceaux de forme » aux qualités hétérogènes, et, d'autre part, une activité organisatrice tendant à les intégrer dans un ensemble cohérent, intégré. De ce point de vue, l'organisation représente un travail permanent, celui de l'activité organisatrice.

On retrouve ici les thèses développées par Perrow (1970). Selon l'auteur, l'existence de modes de fonctionnement locaux et adaptatifs limite considérablement la capacité à prévoir la façon dont une opération va se dérouler, et par là même la possibilité de contrôler le processus ou d'intervenir dans son déroulement. Les directions sont amenées à routiniser (à rationaliser) progressivement toutes les pratiques non prévues. L'auteur explique que l'objectif de l'organisateur est toujours de rationaliser le mieux possible, en réduisant les incertitudes, et de prévoir des modalités de traitement parfaitement élaborées en cas d'incidents résiduels. Mais cet objectif n'est qu'un idéal. Dans la pratique, explique l'auteur, sa réalisation se heurte au caractère régulièrement incontrôlable d'une partie des tâches réalisées par les opérateurs.

Ceci est particulièrement vérifiable dans les situations de mouvement : au fur et à mesure que l'organisateur parvient à rationaliser le travail, des changements nouveaux interviennent et réintroduisent de l'incertitude. L'activité organisatrice est donc permanente, au même titre que les incertitudes. Analyser le changement comme un mouvement amène à relativiser l'idée selon laquelle les entreprises disposent de structures leur permettant d'atteindre rationnellement leurs objectifs et de manière cohérente : harmonieuse, logique et optimisatrice.

Bien évidemment, les entreprises obéissent à des contraintes d'efficacité et selon des principes d'organisation du travail constants. Une entre-

prise, qu'elle soit publique ou privée, doit définir des politiques et les moyens de les réaliser pour obéir aux contraintes de rentabilité ou de mission qui lui sont assignées. Pour ce faire, elle met en place des procédures de rationalisation : elle réduit les incertitudes du processus de production par la mise en œuvre de programmes, de normes, de standards, de procédures de coordination et de planification. Mais les objectifs ainsi que les procédures de travail changent aujourd'hui régulièrement de nature. Le mouvement crée en effet des phénomènes d'évolution non linéaire, caractérisés par les chevauchements, blocages, glissements et contradictions des différentes politiques.

Passer, comme le montre l'exemple de la banque, d'une logique de distribution à une logique de vente, puis à une logique de marketing et enfin à une logique financière montre que l'obligation d'efficacité est constante. Mais cette obligation associe des conceptions dont le rythme d'évolution est différencié, ce qui limite considérablement la cohérence d'ensemble.

Cette situation traduit le fait que les changements décrits n'obéissent pas une politique unifiée mais à une succession de politiques émiétées et contradictoires. L'analyse des politiques menées par la banque en matière commerciale, de contrôle, de gestion des ressources humaines et de systèmes d'information en donne une bonne idée. Le changement représente ainsi la poursuite d'objectifs rationnels, du point de vue de la direction générale d'une entreprise : on ne change bien évidemment pas pour changer. On change pour améliorer l'efficacité, les performances globales de l'entreprise. Mais la rencontre de dynamiques spécifiques aux métiers ou activités des différents services brouillent singulièrement la cohérence de l'ensemble.

De ce point de vue, les entreprises concernées par les dynamiques d'innovation ne sont plus tayloriennes. Mais ça n'est pas pour autant qu'elles oublient toute volonté de rationalisation.

### 3 | PRINCIPES, PRATIQUES ET FORMES DE L'ORGANISATION

Il ne doit pas exister beaucoup de livres concernant le travail ou l'organisation qui ne se réfèrent aux travaux de Taylor. Pour une raison assez simple : Taylor a été le premier à poser un problème qui n'a finalement jamais été durablement résolu, celui de la construction d'une orga-

nisation parfaitement rationnelle. Son travail représente l'idéal organisateur, le but vers lequel il faut tendre en matière de procédures, de programmes, de modalités de coordination, pour réduire l'incertitude des processus de production, que celle-ci soit d'origine technique ou humaine.

La lecture habituellement faite des travaux de Taylor consiste à identifier les structures caractérisant l'organisation de type taylorienne, celle de l'émiettement des tâches et de la division du travail, la « grande dichotomie », selon la formule de Friedmann, entre la conception et l'exécution du travail. Elle consiste également à identifier les méfaits, du point de vue humain, de ce type de fonctionnement. Mais elle laisse trop de côté une partie de l'œuvre de Taylor, celle qui concerne les techniques de l'activité organisatrice.

Pour bien comprendre si les entreprises contemporaines sont toujours organisées selon la logique taylorienne, question qui fait l'objet d'un débat constant entre les spécialistes de l'analyse économique et sociologique des entreprises, il faut donc revenir sur l'œuvre de Taylor (1912/1957). Trois dimensions peuvent en être isolées : les principes généraux de l'organisation, les techniques d'organisation (celles de l'activité organisatrice) et des formes de division du travail.

*a) Les principes d'organisation.*

Le premier principe est d'ordre économique. Selon Taylor, la « prospérité maximum » pour les employeurs et les salariés est un objectif central, qui repose sur un effort considérable en matière de productivité :

la plus grande prospérité ne peut exister que comme la conséquence de la plus grande productivité possible des hommes et des machines de l'entreprise (p. 5).

L'auteur considère que c'est en effet parce qu'ils considèrent les bénéfices de l'entreprise comme inégalement répartis, que les salariés « flânent », c'est-à-dire :

travaillent lentement d'une façon délibérée, afin de s'épargner d'accomplir une journée de travail normale (p. 7).

Le second principe consiste à réduire la place des hommes dans le processus de production :

Dans le passé, l'homme était l'atout maître ; dans le futur, le système sera cet atout (p. 30).

C'est en effet, selon Taylor, le facteur humain qui rend l'organisation faiblement productive et coûteuse. Il constate par exemple, que dans une

entreprise comptant un millier de salariés il existe plus d'une vingtaine de catégories de métiers et au moins une cinquantaine de façons différentes de réaliser une même tâche. Par ailleurs, il n'existe ni apprentissage autre que sur le tas, ni analyse du travail. De manière logique, la direction cherche donc à faire en sorte que les ouvriers développent des initiatives. Mais aucun employeur ne peut espérer obtenir ce type de comportement sans donner en contrepartie des « stimulants » financiers, généralement des salaires supérieurs à la moyenne du marché du travail ou des promotions. Le coût excessif du travail est donc directement lié à la mauvaise organisation.

*b) Les techniques de l'activité organisatrice.*

La mise en œuvre de ces principes repose sur l'élaboration de techniques de gestion (l'activité organisatrice) gouvernées par l'idée de science, de rationalité organisationnelle, contenue dans la phrase de Taylor : « The right man in the right place. » Il s'agit de sélectionner et d'instruire les ouvriers « de façon à les amener à leur plein développement ». Il s'agit également de s'assurer de leur « collaboration cordiale » de façon à avoir la certitude que le travail s'exécute conformément aux principes, mais également pour disposer de leurs savoirs.

L'exemple du travail de pelletage dans les aciéries de Bethlehem montre tout l'intérêt, au moins intellectuel, des techniques de cette activité organisatrice.

— La première est de l'analyse du travail. L'organisateur choisit trois ou quatre bons pelletiers, dont il observe le travail en faisant varier le poids des pelletées. Ces observations permettent de constater que les ouvriers disposent de pelles personnelles (ils choisissent toujours les mêmes dans l'apprentis) et que le poids de leurs pelletées varie de deux à dix-neuf kilogrammes, en fonction de la densité de la matière.

— La deuxième technique est celle de la redéfinition des gestes du travail. L'organisateur définit et préconise des mouvements non fatigants pour lever et rejeter le minerai. En raccourcissant la pelle utilisée par les ouvriers, l'organisateur constate que chacun de leurs mouvements déplace une quantité moindre de minerai, mais, chaque mouvement étant plus fréquent, la quantité moyenne quotidienne de minerai déplacé augmente de 20 %. Par ailleurs, la taille ainsi que la forme des pelles optimales doivent varier en fonction de la nature du minerai.

— La troisième technique est la recombinaison scientifique du travail. L'organisateur programme précisément le travail à réaliser quotidiennement et en définit les modalités de coordination. En l'occurrence,

des indications sont fournies, chaque matin, à chacun des six cents pelleurs. Elles concernent, la localisation de la tâche, le type de pelle à prendre, les résultats obtenus par chacun la veille.

— La quatrième technique est la politique salariale : les salaires sont individualisés, de manière « équitable » en fonction des résultats obtenus par chacun.

— Une cinquième technique s'est associée au taylorisme dès le début des années vingt, celle du convoyeur à bande qui permet le travail à la chaîne. Il assure le déplacement des pièces, selon une cadence qui s'impose aux opérateurs, ces derniers restant en position fixe sur la chaîne de production. Cette technique est célèbre parce qu'elle matérialise pleinement l'idéal de l'organisation scientifique du travail, celui de la « fluidité », consistant à transformer tout processus de production en un *process*, une circulation de matière et de gestes parfaitement réglés dans leur déroulement. L'organisation de ce type est dite fordienne (les premières réalisations de ce type sont l'œuvre de H. Ford), elle correspond très concrètement à l'aboutissement des principes tayloriens.

#### c) La forme de l'organisation.

L'association des techniques et des principes tayloriens amène à créer une forme, une structure caractéristique de l'organisation scientifique du travail. Elle se définit selon les cinq dimensions suivantes :

- chaque poste de travail est spécialisé et individualisé, c'est-à-dire qu'il réalise une activité parcellaire, répétée selon des cycles très courts, représentant un élément étroit de la réalisation de la tâche globale ;
- la cadence de travail est élevée, puisqu'elle représente la source de productivité ; elle s'inscrit dans une logique d'économies d'échelle ;
- les activités de maintenance, comme celles de la coordination des tâches, sont elles-mêmes spécialisées ; dans les services d'entretien pour les premières, dans les bureaux des méthodes pour les secondes ;
- les flux d'information sont verticaux et descendants ;
- le contrôle du travail est effectué en amont (au moment de la définition des procédures et cadences) et durant la réalisation du travail (contrôle des comportements tenus sur la chaîne).

Ce que l'on nomme habituellement le taylorisme correspond donc à trois dimensions interdépendantes : des principes, des techniques et une forme de la division du travail. Mais, au risque d'être redondant, cette forme n'inclut aucunement la totalité du taylorisme : elle n'en est que l'une des trois dimensions.

## 4 | QUE RESTE-T-IL DU TAYLORISME ?

Les récents changements dans les activités industrielles et de services ont amené certains observateurs à présenter des modes d'organisation « post-tayloriens ». L'idée généralement défendue dans cette perspective consiste à mettre en évidence que les formes de l'organisation, la structure, changent de nature. Mais ces approches disent peu de choses de l'évolution des principes et des techniques de l'activité organisatrice, qui demeurent largement fidèles à la pensée de Taylor.

Par exemple, Coriat (1991) présente l'entreprise automobile Toyota comme l'image inversée de la logique organisationnelle traditionnellement développée aux usines Ford. À l'évidence la logique industrielle ne répond plus aux mêmes types de contraintes qu'autrefois. Dans le cas de Ford (jusqu'au début des années quatre-vingt), il s'agit de réduire les coûts en produisant des quantités croissantes d'automobiles, avec une faible variété des modèles proposés au consommateur, de manière à réaliser des économies d'échelle (fondées sur la quantité de production). Dans le cas de Toyota il s'agit au contraire de produire à bon compte des séries courtes intégrant régulièrement des modifications. Ce dispositif permet de réaliser des « économies d'envergure » (fondées sur la variété de la production et la flexibilité des machines). L'autre élément constitutif de ce modèle tient à la volonté de réduire très strictement les surplus (équipements, stocks et effectifs). L'ensemble permet ainsi d'assurer la « minceur » alors que l'entreprise fordienne traditionnelle disposait d'usines « grasses », supposant un élargissement permanent du marché.

Qu'en est-il des principes de l'organisation ? L'idée de la nécessaire prospérité de l'entreprise, permettant un partage de bénéfices élargi, demeure. Piotet (1993) montre ainsi que c'est au nom de cette prospérité que l'entreprise justifie sa politique d'automatisation, de reconversion, de réduction des effectifs, de flexibilité sensiblement accrue des horaires de travail et de l'organisation.

C'est sur la deuxième dimension des principes élaborés par Taylor que la transformation est notable. Les initiatives des opérateurs sont dorénavant largement sollicitées pour parvenir à assurer la flexibilité du processus de production. Mais elles demeurent circonscrites à des activités bien précises. Généralement les opérateurs corrigent localement et

ponctuellement les insuffisances du dispositif technique et organisationnel. Mais les opérateurs ne conçoivent pas le dispositif, pas plus qu'ils ne l'aménagent durablement.

Les changements mis en évidence par Coriat concernent surtout les structures de travail, les formes. La spécialisation est ainsi de moindre importance, les ouvriers travaillant antérieurement sur une seule ligne de production ; ils sont « déspecialisés » et affectés simultanément à plusieurs lignes, de manière polyvalente. De même, si l'on considère l'Organisation scientifique du travail comme un moyen de réduire la « flânerie » des opérateurs par le contrôle et la spécialisation, cette organisation est fondamentalement anti-taylorienne : les tâches de diagnostic, de maintenance et de dépannage sont intégrées dans l'activité d'ensemble des opérateurs. Le contrôle qualité lui-même est effectué au sein des postes de fabrication. L'information n'est plus verticale et descendante : le principe central du modèle japonais repose en effet sur l'idée de panoptique ; les informations concernant le fonctionnement des lignes de montage sont affichées sur des panneaux consultables en permanence par l'ensemble des opérateurs.

Sur le plan de l'activité organisatrice, le changement est bien plus limité. La seule transformation sensible concerne la définition des gestes et des outils, ainsi que la recomposition du travail dorénavant conçu de manière moins parcellaire. Coriat montre clairement qu'une nouvelle conception du temps de travail articule le fonctionnement de l'ensemble des ateliers. Dorénavant, le temps de travail n'est plus « alloué » à un opérateur mais « partagé » entre plusieurs d'entre eux. Ainsi, l'affectation des tâches devient variable et modulable, en fonction de la quantité et de la nature du travail à fournir. De même, l'opérateur peut passer d'un îlot de tâches à un autre sans difficulté, car les tâches sont initialement conçues comme pouvant être partagées. Enfin, les modalités de réalisation de la tâche, ainsi que les standards de production sont eux mêmes modulables.

Mais l'analyse de l'auteur ne dit rien des autres techniques de l'activité organisatrice. De nombreuses observations (on peut par exemple se reporter aux deux numéros que la revue *Sociologie du travail* a consacré aux « nouveaux modèles productifs », en 1993, n° 1, et en 1995, n° 3) permettent pourtant d'affirmer que sur les autres plans, les modifications s'avèrent rares, et ceci quel que soit le degré de « pureté » du modèle post-taylorien évoqué. Les auteurs mettent par exemple en évidence que ce sont toujours des experts qui définissent pour les exécutants le *one best way*. De même, l'idéal de fluidité demeure un élément central. Les directions de l'organisation (les bureaux des méthodes sont plus souvent nom-

més ainsi aujourd'hui) continuent donc à réaliser leur activité selon les mêmes techniques que celles que Taylor avait élaborées.

Par exemple, lors de l'informatisation de la gestion des stocks d'une petite entreprise industrielle, les organisateurs analysent le travail en situation manuelle ; ils redéfinissent ensuite de manière logiquement optimale les gestes et procédures à utiliser en système informatisé. Ce travail débouche sur la définition de procédures de relations plus rationnelles entre les différents services. Les niveaux de classification sont revus pour adapter les salaires aux nouvelles compétences. Et surtout, l'ensemble est bien conçu dans une perspective de fluidité industrielle (éviter les ruptures du processus de production et de commercialisation) qui correspond bien à l'idée développée autrefois lors de la mise en œuvre du convoyeur à bande.

Résumons-nous. Le passage des économies d'échelle aux économies d'envergure se traduit, dans le secteur industriel, par un appel à l'initiative (bien circonscrite) des opérateurs, par une conception du travail fondée sur une moindre spécialisation des tâches, et surtout par une forme d'organisation moins parcellaire et plus participative. Pour le reste, les perspectives élaborées par Taylor demeurent : principe de prospérité partagée, techniques d'activité organisatrice réalisées par des experts.

L'activité organisatrice est assez insensible aux changements d'environnement économique, de nature des produits réalisés et de techniques utilisées. Cette stabilité dans le changement s'explique assez simplement. La forme d'une organisation varie en fonction des contraintes de son environnement. Mais l'activité organisatrice représente un ensemble de techniques dont l'usage varie peu, son utilité consistant toujours à définir des modalités de fonctionnement conçues à l'avance, par des experts, comme optimales.

Cette transformation partielle des pratiques organisationnelles, ne vaut pas que pour le secteur industriel. Elle concerne tout autant le secteur tertiaire, les entreprises publiques ou privées. Dans toutes ces situations coexistent une transformation des formes de l'organisation et un large maintien des techniques de l'activité organisatrice.

La modernisation des entreprises publiques, thème sur lequel la plupart des laboratoires de recherche en sociologie ont été mobilisés ces dernières années, fait ainsi apparaître des phénomènes comparables à la mise œuvre du « modèle japonais ».

L'ouverture à la concurrence ainsi que les obligations nouvelles en matière d'efficacité amènent les entreprises publiques à prendre des mesures remettant largement en question un certain nombre de dispositions antérieures. On l'a vu dans le chapitre 4.

Dans cette perspective, l'utilisation du premier principe de Taylor, la « prospérité maximum pour tous » appuie largement la politique de modernisation, en présentant les choix en matière d'organisation comme salutaires pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. C'est ainsi, est-il expliqué, que grâce à la modernisation seront maintenus les emplois, préservés les statuts du personnel et même l'existence de l'entreprise, désormais soumise à une concurrence sans merci. En s'inscrivant dans la logique de marché, et en redéfinissant les règles de travail, l'entreprise assure bien la « prospérité maximum pour tous », compte tenu des contraintes de concurrence qui s'imposent à elle.

Qu'en est-il du deuxième principe d'organisation, celui de la « place des hommes » dans le processus de production ? De ce point de vue la politique des entreprises est très précisément ambivalente : elle appelle à l'initiative en stimulant économiquement les opérateurs pour qu'ils s'engagent dans cette perspective ; mais elle retrouve précisément la logique taylorienne en laissant aux hommes une place dont le périmètre est bien circonscrit et contrôlé.

Le retour au principe « initiatives et stimulants » se caractérise d'abord par une nouvelle conception du salaire et des classifications du personnel. La conception du salaire repose, plus souvent implicitement qu'explicitement, sur la théorie de « salaire d'efficacité ». Cette perspective, théorisée par les économistes nord-américains, en particulier Leibenstein (1966, 1969), met en évidence le caractère central du facteur humain, et la nécessité pour l'entreprise de le « payer » à un niveau élevé. L'auteur constate d'abord qu'à ressources et à situations comparables (en main-d'œuvre et en technologie), les résultats des entreprises varient largement sur le plan de la productivité et de la qualité. Les firmes ne peuvent en effet acheter un comportement standard et prévisible en matière de réalisation d'un travail complexe. Les variations observées sont donc dues à la capacité dont l'entreprise dispose pour tirer le meilleur parti de ses ressources humaines. Ce facteur, nommé « X », doit donc être associé aux deux autres facteurs identifiés par la théorie économique standard, le travail et le capital, pour expliquer l'efficacité. Les entreprises ne sont donc pas naturellement en « situation optimale » ; c'est la gestion des salaires, par l'incitation économique, qui permet de réaliser une organisation assurant l'efficacité.

En effet, dans la mesure où le travail qualifié n'est ni programmable ni toujours aisément contrôlable, le contrat liant le salarié à l'employeur ne peut prévoir les tâches qui doivent être accomplies. Le problème est alors de disposer d'une main-d'œuvre de qualité, apte à intervenir effica-

cement dans des situations de travail où les modes opératoires sont flous, inexistants ou même contradictoires. Le salaire ne récompense donc plus le travail réalisé mais l'engagement, la « loyauté » des salariés à l'égard du processus de production. Ce salaire est donc plus élevé que ce que représente la valeur du travail fourni.

La transformation des grilles de classification et de rémunération des entreprises publiques rentre bien dans cette perspective théorique. Il faut par exemple motiver financièrement les salariés qui interviennent dans les techniques de gestion nouvelles (contrôle de gestion, finance, gestion des ressources humaines). Il faut surtout stimuler financièrement ceux qui se trouvent dans le secteur commercial et acceptent de s'investir dans cette nouvelle logique. Il faut donc contrecarrer l'égalité mécanique dans le versement des salaires, qui rémunère sans distinguer la variété des efforts fournis, et la remplacer par l'équité. Le principe de rémunération n'est donc plus étroitement taylorien ; il paye l'initiative et non le statut.

Par contre, la mise en place de ces nouveaux dispositifs passe par une activité organisatrice qui retrouve l'ensemble des techniques élaborées par Taylor. Les activités de « pesage » des postes, de redéfinition des « profils » de carrière et d'évaluation des compétences, telles que décrites dans le chapitre 4, en donnent une bonne idée.

Le poste de travail des opérateurs est analysé de manière extrêmement précise par des experts, en collaboration avec la personne qui tient le poste. Cette analyse du travail est plus fine que celle que proposait Taylor parce qu'elle intègre des aspects humains et relationnels comme éléments constitutifs de la tenue du poste. Ça n'est plus seulement le travail de pelletage et le rapport à la pelle de l'ouvrier Schmidt qui sont analysés, c'est également la qualité du contact de Durand avec les clients ou sa capacité à se mobiliser. Cette analyse est en même temps moins quantitative que celle que proposait Taylor pour atteindre les objectifs, parce qu'elle s'intéresse plus à la nature des tâches et à leur coordination qu'au volume de production réalisé par chaque position de travail. Toujours est-il que ces analyses sont lourdes : elles accumulent constamment des indicateurs nouveaux pour parvenir à identifier « parfaitement » la nature des différents postes de travail.

L'investissement réalisé dans cette perspective est considérable. Au début des années quatre-vingt-dix, il a mobilisé généralement plusieurs cabinets-conseil à plein temps pendant deux ou trois années, plusieurs services internes d'une dizaine de personnes spécialisées dans ce type de démarche.

Tout cet investissement correspond bien à ce que Taylor proposait. L'analyse du travail suppose de décomposer en tâches élémentaires les différents actes mis en œuvre pour réaliser une tâche de manière à les recomposer de manière « scientifique ». Dans la même perspective, la participation des opérateurs est largement sollicitée pour définir les tâches. En l'occurrence, les entreprises demandent généralement aux salariés de décrire eux-mêmes leur poste de travail. Mais bien évidemment cette description est « relue » par des experts en la matière, qui ont le droit de corriger le résultat de l'analyse.

Les techniques de l'activité organisatrice sont finalement affinées par rapport à celles de Taylor et ceci pour deux raisons. D'abord parce que les techniques, ainsi que les critères utilisés pour analyser le travail sont infiniment plus nombreux. Ils permettent de se rapprocher plus de la « réalité du travail » en prenant par exemple en compte les dimensions relationnelles du poste tenu ou les modalités de participation à une décision. Mais surtout ces critères s'intéressent autant à la personne qu'à la nature du poste de travail qu'elles « tiennent ». L'idée de Taylor selon laquelle il faut parvenir à mettre « *the right man in the right place* » se trouve ainsi renforcée.

C'est sur le plan de leur structure que les entreprises publiques se dégagent le plus du taylorisme, mais de manière très profondément ambiguë. Les règles d'organisation du travail représentent une tension entre le principe de contrôle d'une part, et le principe d'initiative d'autre part. J'en donne ici deux exemples :

— Les postes de travail sont généralement moins spécialisés verticalement. Le nombre de niveaux hiérarchiques diminue, les opérateurs se trouvent amenés à prendre des responsabilités autrefois tenues par leurs supérieurs. Mais, simultanément, la spécialisation horizontale se développe : les opérateurs interviennent sur des tâches plus clairement définies du point de vue de la division du travail entre collègues (c'est par exemple la répartition des commerciaux entre les marchés « entreprise », « professionnels » ou « grand public », déjà évoquée dans le cas de la banque).

— L'amélioration de la productivité ne s'intègre pas dans le cadre des économies d'échelle : elle n'est pas obtenue par une augmentation des cadences de travail sur le même dispositif technique et pour réaliser des produits identiques. Elle est obtenue par un développement de la capacité collective à traiter des produits et services de nature variée en s'appuyant sur la flexibilité de leur organisation ; elle s'intègre donc dans la logique des économies d'envergure. La contrainte n'est plus celle des

« cadences infernales », mais ça n'est pas pour autant qu'elle ne représente pas une charge mentale souvent lourde.

Résumons-nous. Sur le plan de leurs principes d'organisation les entreprises publiques ne sont qu'imparfaitement tayloriennes parce qu'elles sollicitent et paient l'initiative. Sur le plan de leur activité organisatrice elles le sont parfaitement. Sur le plan des structures de travail elles sont ambiguës.

L'analyse de l'évolution de deux univers fortement contrastés, l'industrie automobile japonaise et les entreprises publiques françaises, met en évidence que les structures de travail contemporaines n'obéissent plus totalement à la logique taylorienne. Mais elles ne correspondent pas pour autant à un nouveau modèle d'organisation. Les formes changent. Mais les principes et les techniques qui les fondent demeurent. Autrement dit, l'organisation change, mais pas l'activité organisatrice. Cette constatation amène à questionner l'idée même de « modèle d'organisation ».

## 5 | LA CONFUSION ENTRE ORGANISATION ET ACTIVITÉ ORGANISATRICE

L'idée généralement admise par les entreprises, et par ceux qui les conseillent, est que le taylorisme est « dépassé ». Il correspondait, explique-t-on, à une contrainte de production fondée sur la grande série, dans un univers stable, non concurrentiel et utilisant des dispositifs techniques rudimentaires. Ce mode d'organisation n'est plus adapté au fonctionnement d'entreprises qui se caractérisent par des contraintes d'innovation, par la diversification constante de leurs lignes de produits, par l'instabilité de leurs marchés et par l'obsolescence de leurs technologies.

On s'accorde alors généralement à considérer qu'il faut changer de « modèle d'organisation ». Celui-ci peut être par exemple japonais, matriciel, réticulaire, professionnel ou divisionnel ou « adhocratique ». Ces modèles ont un succès considérable : il existe, dans le monde du conseil en management, un véritable marché de ces « produits ». Ce succès est dû au fait que les modèles permettent de désigner les univers de travail comme des tous cohérents (chacun des éléments est en relation logique avec l'autre) et cohésifs (l'ensemble des éléments participant à l'homogénéité de l'ensemble). Mais les modèles d'organisation ne sont bien

évidemment que des représentations simplifiées et formalisées, celles des éléments constitutifs d'une structure et de leurs interdépendances.

Le problème est que c'est surtout la relative incohérence et l'hétérogénéité qui caractérisent le fait organisationnel des entreprises contemporaines. Les deux situations qui ont été présentées dans ce chapitre ont ainsi en commun de s'écarter sensiblement du modèle taylorien sur le plan de leurs structures tout en demeurant fidèles au principe de « prospérité partagée » et surtout aux techniques « scientifiques » de l'activité organisatrice. Les entreprises changent ainsi de forme sans changer de méthodes.

On comprend bien, dans cette perspective, les analyses mettant en évidence la survivance du taylorisme, ou l'émergence d'un « néo-taylorisme ». Linhart (1991), par exemple, constate que la réduction du facteur humain dans le développement des *process* de production automatisés demeure l'un des grands credo du management contemporain. Cette fidélité aux principes d'hier n'est cependant pas « aveugle », explique l'auteur. Elle sait aussi tirer parti de nouvelles qualifications, prendre en compte les contraintes de flexibilité, mais sans pour autant abandonner la logique taylorienne. Globalement l'organisation des entreprises contemporaines reste donc profondément marquée par la rationalisation taylorienne. Le taylorisme survit ainsi à la modernisation des entreprises.

Mais le taylorisme est à la fois bien plus et bien moins qu'un modèle.

Le taylorisme est plus qu'un modèle parce que l'activité organisatrice qu'il recèle est indépendante de toute structure de référence : organiser scientifiquement (c'est-à-dire utiliser les techniques de l'activité organisatrice) est un acte commun. Il s'agit de définir des postes, des modalités de coordination et de contrôle, en s'appuyant sur l'analyse du travail et la participation des salariés. Ceci vaut pour n'importe quel modèle d'organisation, on l'a vu. Ceci ne signifie pas que toute organisation est taylorienne, mais plus simplement que les activités organisatrices ont pour finalité de prévoir et d'optimiser les ressources disponibles à un moment donné, et qu'elles élaborent pour ce faire un « programme rationnel ».

Mais le taylorisme est également bien moins qu'un modèle. Les modèles d'organisation post-tayloriens dans leur ensemble, ou les deux cas cités dans ce chapitre, montrent que les entreprises disposent souvent de structures qui sont d'une forme différente de celles prônées par Taylor. Et elles donnent souvent une place centrale au facteur humain, même si c'est en l'encadrant. Les entreprises peuvent donc fort bien s'appuyer sur une activité organisatrice fondée sur les principes de Taylor sans pour autant correspondre au modèle.

Ce que l'on nomme un modèle d'organisation ne correspond ainsi jamais pleinement à la totalité cohérente des pratiques des entreprises en matière de définition, de division et de coordination du travail. Il s'agit bien plus de ce que Weber nomme « idéal type » à propos des formes bureaucratiques qu'il observe au début du siècle : la représentation simplifiée du fonctionnement d'une organisation, la simplification permettant d'en faire ressortir les principales caractéristiques ainsi que ses articulations majeures. Weber précise bien que l'idéal type ne correspond pas à la réalité, qu'il est essentiellement un moyen d'analyse, reposant sur la comparaison entre le modèle « idéal » (parfait du point de vue de sa logique interne) et les pratiques réellement mises en œuvre.

Il existe ainsi toujours un écart entre ces formes idéales et les pratiques réelles. L'ambiguïté et surtout la tension, à l'intérieur des structures, deviennent alors un phénomène central. Il faut alors observer les organisations un peu comme un couple qui se déchire : ce n'est pas l'état formel de leur relation qui importe (mariés ou divorcés) mais son déchirement, qui représente une norme de relation, et une situation, en tant que telle.

Organiser signifie ainsi toujours, et nécessairement, rationaliser : même les entreprises autogérées ou les groupes semi-autonomes de production mis en œuvre dans le cadre de la démocratie industrielle scandinave représentent une activité de rationalisation : ils mettent en œuvre une activité organisatrice et stabilisent des formes de division du travail. Mais ces formes ne sont ni toujours ni nécessairement tayloriennes. À l'intérieur d'un même type de structure et sur un même indicateur se repèrent donc constamment des pratiques et des formes de nature hétérogène. C'est le fait majeur, du point de vue de l'analyse des « organisations », des firmes contemporaines.

Cette analyse met en évidence la simultanéité de deux dynamiques. Celle de l'augmentation des incertitudes et donc de l'impossibilité de disposer de formes organisationnelles simplement et durablement rationalisées d'une part. Celle de l'hypertrophie de l'activité organisatrice menée par les entreprises pour tendre vers plus de stabilité d'autre part.

Des pratiques, principes et structures tayloriens, il demeure bien des éléments dans les entreprises caractérisées par le mouvement. Tout simplement parce que le taylorisme consiste à rationaliser le travail, et que cette activité vaut pour n'importe quel autre type d'organisation. On imagine mal une entreprise qui n'aurait pas le souci de programmer et de coordonner ses activités.

Mais l'organisation ne règle que très imparfaitement le travail : elle n'est jamais à la fois homogène et efficace. Le mouvement se déroule ainsi dans une tension permanente entre deux pôles : l'un représente la nécessité de programmer, de coordonner, de planifier, l'autre celle de traiter des incertitudes qui ne sont jamais parfaitement programmables, qui sont porteuses d'éléments hétérogènes.

L'organisation n'est donc pas absente du mouvement. Mais bien plus comme effort, comme activité et comme idéal qu'en tant que forme durable et contraignante. Elle n'est donc jamais parfaitement adaptée aux pratiques sociales. Elle ne les suit qu'avec difficulté et retard. C'est la question que j'aborde maintenant.

## Chapitre 7

---

### *L'autonomie relative des formes*

L'innovation se heurte toujours à l'organisation, on l'a vu tout au long des chapitres précédents. Mais l'organisation d'une entreprise n'est que l'une de ses dimensions structurantes. La stabilité et la capacité de prévision d'une firme tient également à d'autres éléments, comme les cultures professionnelles, l'état des relations sociales ou le rapport à l'environnement. La rencontre entre l'organisation et l'innovation correspond en fait à la rencontre entre des formes sociales établies et des forces de transformation, quelles que soient la nature des unes et des autres.

Les formes représentent le résultat d'actions menées antérieurement, elles en sont la cristallisation. On peut par exemple maudire le fonctionnement du service dans lequel on travaille, mais on a souvent participé à sa construction.

Ce que montre constamment l'analyse du mouvement est ainsi une sorte de rapport complexe et ambigu des hommes à leurs œuvres. Cette rencontre est une tension permanente. Il s'agit d'un problème qui, au moins dans le cadre des entreprises, n'est de fait jamais réglé : il n'existe pas de règles ou de régulations assurant aisément le passage d'un état à un autre, les règles de vie en commun disposant d'une logique relativement indépendante de l'action. La prise de risque et la déviance représentent alors les moyens réguliers, quotidiens, banals et ordinaires du mouvement.

L'ordre social résiste à sa propre transformation parce que c'est son existence même qui permet la vie sociale. Les règles qui définissent cet

ordre représentent, à un moment donné, l'accord que les acteurs sont parvenus à construire. Et même si cet accord est conçu comme illégitime, il est toujours difficile d'en assurer la transformation.

Comment comprendre alors que ce que l'on crée nous résiste ? À cette question, à partir du concept de « forme », Simmel fournit des réponses d'une grande subtilité. La forme, selon l'auteur, est la réification de l'esprit qui permet une conservation et une accumulation du travail de la conscience. Ce sont par exemple, les mots, les œuvres, les institutions, les organisations ou les traditions. Ce sont des « configurations cristallisées » : elles sont créées par un être vivant mais prennent ensuite leur autonomie, et fonctionnent selon une logique indépendante de celui qui les a fondées :

C'est ainsi que la vie créatrice engendre constamment quelque chose qui n'est plus la vie. Et pourtant la vie ne peut s'exprimer que par des formes qui s'érigent en instances indépendantes et prennent cette signification (Simmel, cité par Freund, 1981, p. 41).

Dans le monde du travail, ces formes, qui règlent les relations entre les êtres, ne sont donc pas que des règles de gestion : elles correspondent également aux dimensions culturelles des relations, à ce qui les stabilise. Ces formes consistent à établir de manière durable, prévisible et connue par tous des pratiques de travail, des relations de travail ou des modalités de jugement sur l'activité. Elles s'opposent donc à l'action tendant à les transformer. Elles sont bien construites par les hommes mais résistent à leur action, comme si elles étaient devenues autonomes.

Cette idée renvoie à l'un des fondements des réflexions sociologiques. On peut considérer que les règles, qu'elles soient juridiques, morales ou coutumières, contraignent les acteurs, les sujets ou les individus (suivant les perspectives problématiques retenues) à agir de telle ou telle manière. Les règles, dans ce cadre, représentent la « contrainte sociale ». Elles guident le comportement, canalisent les actions, les désirs, ou même la perception de l'intérêt. On peut considérer, au contraire, que les règles sociales représentent des constructions humaines, c'est-à-dire le résultat d'actions collectives élaborant plus ou moins démocratiquement, plus ou moins rationnellement et plus ou moins rapidement, les règles de vie en commun. Dans les deux cas, il s'agit bien de formes, au sens où Simmel les définit. Elles peuvent autant être des modalités de gestion, des cultures professionnelles, des modalités d'expression, des règlements intérieurs, des organigrammes, des routines de travail, une conception de la performance, du bien, ou de la morale professionnelle.

Pour certains, les formes représentent donc le cadre contraignant des actions et des relations. Elles sont analysées comme le moyen de contrôler les activités humaines. Ces perspectives amènent à considérer les dispositifs techniques, réglementaires ou relationnels comme largement imperméables à l'intention, à la force ou aux volontés des acteurs, à les présenter parfois comme les véritables maîtres du jeu social. Le succès actuel des réflexions utilisant les termes de dispositifs, de conventions, d'artefact ou d'« acteurs non humain » en fournissent de nombreux exemples. Pour d'autres, les formes représentent au contraire le résultat des actions et des relations mises en œuvre. Elles ne sont que l'émanation de l'autonomie des acteurs : ils les créent et les transforment plus ou moins librement, en fonction de leurs projets personnels, de leur intérêt ou de leur propre conception du monde.

On a souvent du mal à sortir de cet antagonisme théorique, tant les arguments amenés de part et d'autre représentent des situations effectives, des situations représentant effectivement la trame sociale dans laquelle les acteurs se trouvent et qu'ils construisent.

Par exemple, les indicateurs de gestion contraignent bien l'activité des opérateurs : fixer un objectif de production ou de vente à tel niveau, y associer des objectifs de qualité et d'efficacité, rapporter, à l'intérieur d'un tableau de bord de gestion, ces résultats aux moyens utilisés, tout ce système de règles pèse sur le comportement des opérateurs. Qu'ils soient objectivants ou pas, qu'ils représentent la nature du travail effectivement réalisé, les indicateurs pèsent dans la réalisation du travail parce qu'ils correspondent à des formes d'évaluation. Mais ces mêmes indicateurs ne reflètent jamais directement le « réel » : ils représentent une série de choix, des préférences pour tel ou tel type de préoccupations gestionnaires, des compromis sur les manières d'identifier et de définir les contraintes de travail, les objectifs à atteindre, les projets à mener à bien. Ils sont donc autant le résultat d'une construction sociale, que celui d'une contrainte.

Toute forme (règle, coutume, dispositif de gestion ou objet) peut ainsi être analysée comme une contrainte, et même comme une routine qui définit le cadre de travail des opérateurs. Mais elle peut tout autant être analysée comme le résultat d'une action, la force qui a construit cette forme. L'organisation scientifique est ainsi une contrainte, mais également une construction, de même que la conception du travail bien fait, les normes de relation entre collègues, ou celles du vendeur avec son client.

La question n'est donc pas tant de savoir si les formes corsètent l'action ou si c'est plutôt l'inverse qui doit être observé. Elle est de comprendre la manière dont les hommes parviennent à agir, dans un espace

formalisé qu'ils ont contribué à construire, ou qui leur est imposé par d'autres. Dans une perspective diachronique, celle de l'innovation, on est amené à traiter ces deux dimensions comme constitutives du fait social : la durée met en évidence que le social est une forme incluant la vie, puisqu'il en est l'émanation. Cette approche est la clé de la sociologie « formale » développée par Simmel.

Le « droit », en général, éclaire bien ce type de processus. Les exigences de la vie en société supposent l'existence de règles de droit, et ces dernières sont produites dans cette perspective. Mais une fois créées, les règles de droit se détachent de leur finalité initiale pour administrer leur propre logique, indépendamment de la vie qui les a fait naître. Le magistrat ne juge pas en fonction de la légitimité d'une action, de son caractère moral ou immoral, de ce qu'elle représente du point de vue de la capacité à vivre ensemble. Il juge en fonction de l'état du droit constitué. La jurisprudence intervient pour modifier cet ordre, mais jamais de manière synchronique par rapport à l'évolution des pratiques sociales. De même, le droit du travail ou de la fiscalité des entreprises est géré selon des procédures juridiques, pas selon la volonté du mouvement qui l'a constitué. L'interdépendance de ces deux dimensions (la forme d'une part et l'action d'autre part) s'accompagne donc également de leur opposition fondamentale : les créateurs d'une loi dépendent de leur création, puisque celle-ci s'autonomise. Ceci vaut, explique Simmel, pour les règles sociales en général, qu'elles concernent les coutumes, les mœurs, les échanges économiques, l'art ou les manifestations de l'émotion.

Nos préoccupations quelque peu triviales, inscrites dans cette perspective diachronique, mettent en évidence les mêmes phénomènes. Le système informatique de la banque est bien le résultat d'un processus social qui a permis de définir progressivement, en passant par des interrogations, des conflits, des passions, des expériences et des réflexions sur ces expériences, l'état du système. Les configurations techniques retenues à un moment donné sont à l'évidence une émanation de la « vie », des rapports sociaux. Elles représentent le résultat de ces rencontres, elles en sont la création. Mais cette forme, celle du système informatique à un moment donné, « cristallise » les rapports sociaux et devient donc également l'inverse de la vie. L'état du système technique contraint l'action des utilisateurs et des concepteurs de l'informatique en fonction de critères propres à l'organisation de la forme élaborée à un moment donné : la gestion du système informatique de l'entreprise obéit à des règles (de compatibilité, d'investissement, de maintenance ou de formation) qui sont dictées par l'état du système technique, tel qu'il est cristallisé.

Ces formes ne résistent cependant pas à l'action uniquement par inertie. Elles sont également une « satisfaction », celle de pouvoir appartenir à un univers dans lequel les comportements se trouvent réglés indépendamment des « intérêts spéciaux » qui les ont fondés, de l'engagement et de l'action qu'ils supposent. Les hommes sont positivement sensibles à la cristallisation de leur propre action, parce que c'est celle-ci qui assure l'existence du lien social. Cette satisfaction apporte donc aux formes leur légitimité et leur vie propre. Les formes représentent ainsi

une fonction libérée de tout enracinement dans un contenu, car elles se développent pour elles-mêmes et pour l'attrait qui en rayonne grâce à cette libération ; c'est ainsi qu'apparaît la sociabilité (1917/1981, p. 124).

Une fois disparues les « motivations concrètes de l'unification » (celles qui sont directement rattachées aux forces de la vie), les êtres accentuent donc le caractère de pure forme qui permet la réciprocité des relations. L'exemple du « pacte » des entreprises publiques (présenté dans le chapitre précédent) est très illustratif de cette situation. La routinisation des activités et des rôles, la rigidité du statut du personnel comme la ritualisation des relations sociales a permis ce type de satisfaction. Depuis la fin des conflits fondateurs, ayant eu pour effet de définir une identité juridique à l'entreprise, et le mode de vie professionnelle qui s'y est associé, les règles de gestion de l'entreprise existent surtout « pour elles-mêmes ». Le contrat de travail lie ainsi de manière relativement solide le salarié et l'employeur, qui doivent donc trouver le moyen de « vivre ensemble », et pas seulement de faire affaire à propos d'un objectif qui les associe momentanément. Cette obligation se traduit par un immense effet de socialisation : les partenaires, devant se projeter dans le long terme, élaborent des relations qui favorisent la réalisation de projets indépendants de la rémunération. Il s'agit, par exemple, du « retour » au pays d'origine, de la possibilité d'être assuré d'une carrière se déroulant sur le registre de l'ancienneté, d'une sécurité de l'emploi quasi indépendante des résultats de la personne. Dans tous les cas, ces projets associent les acteurs dans la durée et les amènent donc à favoriser l'élaboration de relations prévisibles, normées, « formées ».

De ce point de vue, le contrat de travail devient bien un instrument de la socialisation : il amène les contractants à échapper à une relation directement, ponctuellement et uniquement économique.

Plus encore, cette routinisation, explique Simmel, est également un plaisir. Ce plaisir représente, toujours dans le cas de l'entreprise publique, celui de connaître l'ordre des choses, la place de chacun par rapport à la

sienne. La régularité des procédures de travail permet ainsi d'échapper à l'incertitude d'interactions non codifiées, ou de situations de travail à caractère aléatoire, représentant un risque. Le plaisir est tiré de la répétition, de la reconnaissance des places accordées aux hommes et à leurs dispositifs de travail.

La relative autonomie des formes par rapport à l'action n'est donc pas une sorte d'immense effet pervers. Elle représente également le moyen de vivre ensemble. Si cette cristallisation est relativement durable et légitime c'est bien parce qu'elle permet la « vie en commun », la socialisation des actions des uns et des autres. Seule, la stabilisation du système informatique permet aux utilisateurs d'en faire un outil de travail, aux concepteurs d'en assurer la relative cohérence, d'en faire finalement un moyen de communication des informations.

C'est donc la relative autonomie des formes qui permet la socialisation. Simmel montre bien que l'amour, la piété, le travail, la technique ou l'art se construisent dans des dispositifs moraux, réglementaires, coutumiers ou esthétiques permettant aux individus de mener les « actions réciproques » assurant la possibilité de vie en commun. Il existe ainsi une conformation des individus à des règles devenues indépendantes de leur action. Mais du même coup, ces formes empêchent ou tout au moins ralentissent considérablement l'élaboration d'autres formes :

Bien que par conséquent le comportement conforme au droit s'enracine dans la vie sociale, le droit n'a pourtant plus de « fin », parce que désormais il cesse d'être un moyen, du fait qu'il se détermine de façon autonome, et non plus comme légitimation d'une instance supérieure telle que la matière vitale à façonner (id., p. 123).

Il existe donc un « jeu », une « rotation » entre les forces de la vie qui produisent des formes, et ces formes qui dans un deuxième temps contraignent les forces de la vie. La socialisation se réalise de cette manière. Elle représente une série de formes à travers lesquelles les hommes ont choisi d'unifier leurs intérêts, mais elle représente également, à l'usage, une soustraction des forces de la vie au bénéfice du respect des formes.

Pour retrouver leur autonomie, ces forces sont donc amenées à se détacher des formes qui les associent, les socialisent. Mais ce détachement ne s'opère pas aisément : il suppose que les acteurs parviennent à élaborer collectivement de nouvelles formes, se substituant aux précédentes. Cette élaboration est une action difficile : elle suppose en effet que les acteurs parviennent à imaginer tirer plus de « plaisir » ou d'avantages d'une

nouvelle situation que du « plaisir » et des avantages qu'ils tirent des formes élaborées à un moment donné. C'est très précisément le problème rencontré par les agents des entreprises publiques : ils ne parviennent pas à croire aux bénéfices de la transformation qui leur est proposée.

La sociologie de Simmel représente, de tous ces points de vue, une dimension théorique indispensable pour penser l'innovation : ce sont bien les hommes qui la construisent, mais son usage, en se cristallisant (en s'institutionnalisant) leur échappe largement. De même, l'innovation détruit les formes, elle ne fait pas que les transformer. Elle détruit les formes anciennes parce que celles-ci ne sont pas que des règles, mais également des formes de sociabilité, lesquelles résistent au retour des forces.

Dit autrement, l'exercice des forces représente un moment, une activité de construction du nouveau et de destruction des formes antérieures. Alors que les formes représentent un état, celui d'une construction établie.

## 2 | LA PRISE DE RISQUE ET LA DÉVIANCE COMME CRISE DE LA TEMPORALITÉ

L'innovation peut bien être légitime, efficace et nécessaire, elle se heurte toujours aux cristallisations antérieures. Elle est jugée selon les critères établis : ceux des formes. Ces critères sont adaptés aux situations connues, coutumières, « formées ». Ils sont donc toujours en retard par rapport aux principes qui régissent une action innovatrice.

On comprend mieux, dans cette perspective, le caractère central de la prise de risque et de la déviance dans les situations de mouvement. L'innovateur, en transformant, par leur transgression réitérée, les modalités de gestion, prend des risques, ceux de la sanction par l'ordre établi. Pour agir, il doit anticiper sur la création de nouvelles formes. Mais les anciennes continuent à assurer leur fonction. Il est donc contraint à la déviance.

### *1) La prise de risque comme ressource*

Le risque se définit généralement comme une situation dans laquelle l'acteur ne dispose pas de suffisamment d'information pour connaître à coup sûr le délai, l'intensité et les causes des « désagréments » que peut lui

apporter son rapport au monde, aux autres. Par exemple, vivre dans une ville polluée représente un risque pour la santé. Mais on ne connaît pas bien les probabilités de contracter une maladie, la nature de cette maladie, les raisons pour lesquelles elle touche telle ou telle personne. On peut y échapper mais on n'en est pas sûr. Dans cette perspective, la sociologie du monde du travail a mis en évidence des situations professionnelles à risque. Elles concernent des activités physiques (le peintre en bâtiment travaillant sur un échafaudage), ou des activités intellectuelles (le spécialiste du marketing définissant une campagne de publicité).

On comprend bien ce qui amène l'innovation à créer des situations à risque : les opérateurs interviennent dans un environnement incertain, selon des procédures incertaines et par rapport à un système de sanction incertain. Le monde de la banque est devenu un univers plus risqué qu'autrefois parce que les opérateurs sont amenés à mettre en œuvre des procédures qu'ils élaborent localement, sans en avoir précisément le droit, sans bien en maîtriser les effets du point de vue administratif. Et ils ne connaissent jamais clairement à l'avance la façon dont leurs initiatives vont être jugées par la hiérarchie, la manière dont elles vont être sanctionnées : positivement ou négativement. Mais s'ils ne prennent pas ces initiatives ils courent le risque d'être jugés comme trop « administratifs », pas suffisamment « entreprenants » de la part de ces mêmes hiérarchies. Les situations d'innovation augmentent ainsi toujours le risque des situations de travail.

Considérer l'innovation comme une source de risque n'est cependant pas la meilleure façon d'en comprendre la construction. Pour y parvenir, il faut introduire l'idée de « prise de risque ». Cette situation est, par exemple, celle du joueur au casino, celle de l'épouse qui insulte violemment son mari parce qu'il l'humilie, ou celle du fumeur. Les avantages potentiels de la prise de risque sont ainsi de nature extrêmement variée. Dans les exemples cités il s'agit de l'argent, de l'identité ou du plaisir. L'individu ne dispose pas de suffisamment d'informations pour connaître à coup sûr le résultat de son action ainsi que la nature, le délai et l'intensité des sanctions (positives ou négatives) qui définissent ce résultat. Il prend ce risque pour tirer des « avantages » qu'il ne pourrait obtenir sans ce type d'action.

Dans le monde du travail, la prise de risque peut bien évidemment correspondre aux mêmes registres : argent, identité, plaisir. Mais cette perspective n'est pas directement intéressante pour comprendre le rapport entre prise de risque et transformation des organisations. L'analyse de ce rapport montre, plus précisément, que la prise de risque représente

le meilleur moyen de se défaire des contraintes imposées par les structures de travail (les formes établies). Sans prendre de risques il est plus difficile de ne pas subir les contraintes.

Cette idée est un peu difficile à expliquer. Un exemple tout à fait hors champ, permet d'en rendre compte. Il s'agit d'une situation cruelle, représentée dans le film de Michael Cimino, *Voyage au bout de l'enfer*. Je simplifie la scène pour n'en garder que les éléments qui nous intéressent ici.

Faits prisonniers par les Viêt-congs à l'occasion d'une opération militaire, les soldats Nicki et Mike sont enfermés sous le plancher d'une maison de bois érigée sur pilotis. Ils ont de l'eau jusqu'à hauteur du bassin. Ils distinguent des bruits provenant de la maison : des Viêt-congs font monter des prisonniers et les frappent pour les forcer à jouer à la « roulette russe ».

À travers le plancher ils regardent une scène. Les Viêt-congs font monter un prisonnier, le mettent face à un autre, à l'autre bout de la table. Ils misent des sommes d'argent sur chacun des deux, puis leur font passer le revolver, chargé d'une seule balle, jusqu'à ce que l'un des deux active une chambre équipée de la balle, et en meure. Le gagnant, du côté des gardiens, est celui qui a misé sur le survivant.

Le soldat qui refuse de participer est envoyé dans une fosse. Les prisonniers y ont de l'eau jusqu'à la bouche. Des rats les mordent sous l'eau ou à la surface. Une barrière, installée horizontalement à une vingtaine de centimètres au dessus de l'eau les empêche de tenir leur tête droite. Nicki « craque ». Mike lui montre la fosse, lui explique que les prisonniers qui y vont sont certains de ne pas en réchapper, que survivre ne peut être que provisoire dans ce « jeu ».

C'est à leur tour de monter. Mike explique à Nicki qu'ils ont un moyen de s'en sortir. Il consiste à jouer avec plus de balles dans le barillet (trois), de manière à pouvoir disposer de plusieurs balles pour les utiliser contre les gardiens. Cette stratégie augmente bien sûr le risque d'avoir à activer une chambre équipée d'une balle, et de se tuer. Mais elle est également la seule permettant de disposer d'une arme chargée de plusieurs balles pour la retourner contre les Viêt-congs (il y a bien sûr plusieurs gardiens).

Les Viêt-congs misent. Nicky hésite, « craque » de nouveau. Mike dit aux gardiens qu'il veut trois balles. Les gardiens ne comprennent pas : ils trouvent saugrenu et « drôle » d'augmenter la part de risque. Finalement, ils acceptent. Mike tire un coup à blanc. Nicki tire également à blanc. Les Viêt-congs donnent le pistolet à Mike (dans lequel il n'y a plus que des balles). Il tire sur les gardiens pendant que Nicki s'empare du pistolet d'un des gardiens et tire à son tour. Ils parviennent à s'échapper.

Cette présentation permet de comprendre la manière dont la prise de risque permet de réduire la force des contraintes : elle augmente simultanément le potentiel de sanction (ici l'augmentation du nombre de balles pouvant tuer les prisonniers) et le potentiel de se défaire de ces contraintes pour celui qui prend les risques (l'augmentation du nombre de balles permet plus facilement de tuer les gardiens). Cette présentation a le mérite, comme le célèbre « dilemme du prisonnier », de bien caractériser le calcul qui préside à l'action d'un individu.

Mais ce dilemme, comme la situation qui vient d'être décrite, est infiniment plus simple et plus clair que la plupart des situations sociales. Dans la réalité plus banale, celle du monde du travail par exemple, les situations sont généralement plus confuses : on n'a pas toujours envie de tuer l'ennemi ; la sanction de la prise de risque n'est pas la mort ; il n'existe jamais une seule solution pour se défaire d'une contrainte ; chacun ne perçoit pas le risque de la même manière, etc. Goffman explique très bien que la notion comme le sentiment et le calcul du risque n'ont absolument rien d'objectif ou de commun pour les différents individus :

Il convient bien de distinguer l'utilité escomptée d'une pièce de monnaie de l'utilité qu'il y a à la jouer ; en effet, on accorde régulièrement une valeur subjective, positive ou négative, à l'excitation du jeu. (...). Les raisons qui font estimer risqué ou hasardeux un jeu donné sont extrêmement variées : ce peut être l'importance des mises, la force du désavantage (...). Dans la plupart des situations de l'existence, nous avons donc affaire à des probabilités subjectives, qui entraînent au mieux une mesure globale très lâche, celle de l'utilité subjectivement visée (1974/1991, p. 129).

La prise de risque n'est donc pas une action parfaitement rationnelle, et, plus encore, elle ne cherche pas systématiquement à l'être. Mais dans les entreprises, comme ailleurs, il existe bien une relation étroite entre le fait de prendre des risques et le fait de disposer d'autonomie pour l'opérateur (de liberté pour le prisonnier).

Cette relation explique en bonne partie ce qui amène les acteurs de l'innovation à réitérer ce type d'action, à réitérer leur activité de transgression des règles et des coutumes, des formes. Prenons pour exemples la création d'un service hospitalier, celui d'un centre de réanimation destiné aux enfants.

Initialement, à la fin des années soixante-dix, certains chirurgiens disposent de lits qui leur sont affectés personnellement. Ces lits ne sont pas « fléchés ». Ils sont, selon des procédures opaques, octroyés par l'administration à des « patrons », sans discussion avec les tutelles locales, mais avec peu de moyens matériels. Cette situation, financièrement avanta-

geuse, empêche ceux qui disposent de ces lits d'investir activement le fonctionnement de l'hôpital. Ils ne disposent par exemple d'aucun équipement technique lourd, ne peuvent développer une politique de recherche active, et ont parfois du mal à recruter du personnel. Les lits dont ils disposent sont ainsi « rechargés » régulièrement, en fonction de leurs besoins personnels mais selon des modalités de travail à l'écart de celles des autres services.

Parallèlement, un autre groupe, composé de pédiatres et de chirurgiens, a le projet de créer un service de chirurgie et de réanimation spécifiquement destiné aux enfants. Ce groupe exerce une vigoureuse pression sur leurs collègues disposant de lits fléchés : ou bien accepter de les utiliser pour monter le service de chirurgie-réanimation, ou bien supporter l'opposition d'une bonne partie du personnel médical et soignant, ainsi que leur exclusion, de fait, des activités de recherche. Les détenteurs de lits fléchés finissent donc par céder.

L'administration, de son côté, se cantonne dans une position de neutralité bienveillante : elle est favorable à la réalisation du projet mais refuse de consacrer des ressources économiques, logistiques ou en formation de personnel pour sa réalisation.

Le groupe fondateur met alors en œuvre des ressources qui échappent aux formes de gestion habituelles de l'hôpital. Par exemple, des infirmières sont formées aux nouvelles activités en dehors des heures de service, sans aucune rémunération supplémentaire. Les réseaux de relation avec des collègues se trouvant dans d'autres services ou hôpitaux fonctionnent à plein. Ils permettent d'intégrer au projet des personnes qui en partagent le dessein. Dans les deux cas, les nouveaux recrutés acceptent de s'écarter des formes de gestion traditionnelle de leur métier et de leur carrière pour élaborer une activité correspondant mieux à leur conception du travail. Le groupe fondateur développe par ailleurs des relations d'alliance avec les chirurgiens d'autres services, en mettant en évidence les possibilités nouvelles offertes par la création de ce service en matière d'implants, de nouvelles technologies, de chirurgie expérimentale. Ils disposent ainsi d'un soutien dans les comités dont l'activité consiste à définir la politique d'ensemble de l'hôpital.

Le problème le plus difficile à résoudre demeure cependant celui du financement du service. Pour ce faire, le groupe fondateur s'adresse aux industriels, institutions, parents et donateurs. Il participe activement au montage d'un congrès mondial sur les thèmes traités par le service. Mais surtout, il réalise à cette occasion un montage financier original. Des panneaux publicitaires, dans le cadre du congrès, présentent les produits

proposés par les industriels. Ces panneaux sont payants et permettent de dégager un bénéfice à l'issue du congrès. Dans la même perspective, des contacts sont pris avec les industriels pour les amener à participer à un club de financement des activités du service. En devenant membres, ils peuvent mentionner leur participation à cette activité, et donc en retirer des avantages en termes d'« image de marque ». En échange, ils vendent leurs matériels au service au moins 50 % en dessous du prix du marché.

Toute cette période se caractérise par un rapport extrêmement flou aux règles de gestion, et même à celles de la profession médicale. Les procédures de financement supposent de savoir tordre le cou à certaines contraintes de la comptabilité publique. Le recrutement des infirmières et collègues se fait de manière largement informelle, et souvent selon le registre de la politique du « fait accompli ».

Le projet se concrétise donc progressivement. Chemin faisant, sa réussite excite la convoitise de « patrons » bien placés dans l'institution. Ils font tout pour « prendre le coucou ». L'administration de son côté n'est pas insensible à leur influence, d'autant plus qu'un retour aux règles de gestion habituelles la satisferait pleinement. Mais devant le caractère imprévisible du déroulement de l'affaire, elle laisse faire.

Au milieu des années quatre-vingt-dix, la politique de « modernisation » des hôpitaux entre en jeu et modifie considérablement la donne. Le pouvoir administratif reprend en main une bonne partie des activités de gestion antérieurement laissées aux médecins. L'informatique, la comptabilité analytique, les outils d'évaluation, les procédures de qualité représentent ainsi les moyens réitérés de rationalisation de l'activité du groupe fondateur. Cette transformation des pratiques managériales amène finalement à institutionnaliser les activités du service décrit.

Dorénavant, elles s'inscrivent dans le registre du couple « objectifs/moyens » défini annuellement. Des objectifs sont définis conjointement par les médecins du service et par les administratifs de l'hôpital, et cette définition oblige les praticiens à s'inscrire dans le registre des règles et prévisions budgétaires. Les moyens alloués au service sont fonction de ses besoins et des contraintes de gestion globales de l'établissement. Parallèlement, une direction des ressources humaines est créée, et elle interdit les recrutements de personnel fondés sur des « ententes locales illicites ». De même, la gestion des coûts ne tient pas compte de l'origine des financements. Qu'ils soient en totalité fournis par l'administration, ou qu'ils proviennent de l'extérieur, qu'ils représentent une activité de sous-traitance ou une activité réalisée à l'intérieur de l'hôpital, les coûts sont

soumis aux mêmes règles. Chaque intervention médicale ou chirurgicale représente par ailleurs un coût moyen à partir duquel est effectuée la comptabilité du service, et donc le coût de son fonctionnement. Enfin, des audits concernant la mise en œuvre des consignes de qualité ainsi que de larges campagnes d'information et de formation concernant ce thème se développent. Elles participent tout autant à la mise en œuvre d'une rationalisation de l'activité du groupe fondateur.

Celui-là, pour assurer la pérennité de son dessein, est donc amené à « bricoler », « trafiquer », « discutailler », « mentir », « menacer » ou mener la « politique du fait accompli » (ce sont les termes utilisés par les acteurs eux-mêmes) pour continuer son œuvre :

On n'est jamais dans les clous, il faut tout le temps menacer et mentir si on veut arriver à faire quelque chose de bien.

Même les collègues des autres services finissent par nous considérer comme des autonomistes. Ils refusent d'accepter l'idée qu'il faut se battre pour exercer notre profession (...) Quand il y a un problème administratif on se retrouve seuls, mis au ban, ils nous lâchent.

Cette position, tenue donc pendant plus de vingt ans, représente bien une action innovatrice, telle qu'elle a été définie plus haut. Son exercice repose sur trois types de prise de risque, qui représentent tous les trois une transgression des formes.

— Dans le rapport aux collègues : d'abord les détenteurs de lits privés, puis les patrons qui « veulent prendre le coucou » ; puis une bonne partie de collègues convertis aux règles de gestion actuelles. Dans tous les cas, l'action ne peut être réalisée sans prendre le risque d'être exclu, non pas de la profession, mais de la reconnaissance sociale locale, de la carrière, du milieu. Plus simplement, elle suppose de renoncer à exercer tranquillement son activité, en « bonne compagnie ».

— Dans le rapport aux règles de gestion : « tordre le cou » aux procédures de gestion des deniers publics, aux règles de recrutement ou aux modalités de financement des projets de recherche et d'équipement n'est, au moins subjectivement, jamais une affaire simple : la sanction administrative est potentiellement toujours utilisable.

— Dans le rapport à l'évaluation du travail : pour réaliser leur projet, les innovateurs se soumettent directement aux lois de l'efficacité et de l'efficience : ils se doivent, bien plus que les autres, d'atteindre leurs objectifs, et à faible coût. Dans le cas inverse, leur responsabilité est directement engagée. Dans les situations plus traditionnelles, les échecs sont plus légitimement rapportés aux insuffisances chroniques du système.

Cette configuration vaut également dans la banque. Dans le service de la Bourse, des opérateurs prennent des positions à risque jugées irresponsables par le siège. Ils se mettent en effet en cheville avec les clients pour demander un « accord préalable » à la place de l'accord préconisé par le siège. L'accord préalable nécessite d'obtenir l'autorisation du client avant de passer des ordres en Bourse. Il nécessite également l'élaboration d'une stratégie financière spécifique au portefeuille. Il permet donc de se référer aux souhaits du client. Il devient alors possible de court-circuiter la politique du siège, qui tend au contraire à standardiser les décisions en demandant aux clients de donner leur accord d'office. La méthode développée par les opérateurs consiste donc à élargir le champ des incertitudes. Cet élargissement leur permet de transgresser les règles de gestion standard, celles de l'organisation, qui tendent au contraire à réduire l'incertitude. Il représente finalement le moyen de personnaliser la relation entreprise/client et de mettre en lumière la légitimité des actions des opérateurs ainsi que la valeur de leur professionnalisme.

Cette configuration vaut également dans les trois exemples cités à propos du caractère « créateur » de l'innovation (cf. chap. 3). Les opérateurs du « groupe fonctionnel » ne respectent pas les règles de gestion définies par les opérateurs de l'informatique, du contrôle de gestion ou des hiérarchies intermédiaires. Ils les transgressent pour parvenir à pouvoir travailler autrement, et, de leur point de vue, mieux. Cette action de transgression, comme celle des cadres de la banque est donc nécessaire pour accéder à l'autonomie ou à la reconnaissance sociale. Mais elle représente également dans les deux cas, une prise de risque : celle qui consiste à augmenter le potentiel de sanction.

On ne peut ainsi sérieusement imaginer un processus d'innovation sans la transgression, puis le renouvellement des formes qui encadrent le déroulement de son action. Ce rapport entre les forces créatrices et les formes de socialisation obéit à trois principes :

a) Il concerne autant les pratiques de gestion que la culture du milieu de référence.

Dans le cas de l'hôpital, le groupe fondateur se heurte parfois au milieu médical, parfois aux pratiques de gestion. Dans le cas du « groupe fonctionnel », il s'agit parfois de collègues représentant la culture de la routine, parfois de la direction. De manière générale, tous les exemples cités mettent en évidence que ce qui s'oppose au déroulement d'un processus d'innovation sont les « formes » ou l'activité de formalisation, bien plus qu'une position d'acteur spécifique.

b) Un processus d'innovation ne passe pas par la négociation, laquelle suppose l'existence d'une forme, celle de principes et de procédures.

La négociation repose sur l'existence de trois conditions : que les partenaires s'entendent sur des règles du jeu (celle de la négociation) ; qu'ils cherchent à obtenir un avantage qui est défini, de part et d'autre (que ce soit la redistribution des bénéfices, du temps de travail ou l'implantation d'un dispositif technique) ; qu'ils aient conscience de leur interdépendance. Ces conditions ne sont jamais toutes remplies dans les situations analysées. Il n'existe généralement ni de scènes ni de règles du jeu pour ce type d'échange. Il se fait « à l'occasion ». Il n'existe pas de « monnaie d'échange » : on ne peut généralement pas « payer » la participation à un processus d'innovation. Enfin, la plupart du temps, les acteurs de l'innovation ne savent pas que leur activité s'inscrit dans une logique d'institutionnalisation, laquelle pourrait être conçue comme une négociation informelle.

c) Le processus ne peut pas non plus être réduit à un conflit.

Celui-ci suppose que les acteurs s'opposent de manière manifeste, utilisent le mieux possible leurs ressources dans ce cadre, et disposent d'un système d'argumentation solidement constitué. Dans les situations décrites, les registres de la relation entre formes et forces sont plus flous. Il existe bien évidemment des moments conflictuels, mais l'ensemble du processus représente tout autant une participation au fonctionnement d'un service, à la transformation de sa rationalité. Cette participation est de type « critique ».

Progressivement, ces actions sont institutionnalisées, réintégrées dans les dispositifs réglementaires. Elles deviennent des formes. Mais pendant toute la durée que suppose l'inscription de ces comportements dans le tissu réglementaire, les acteurs se trouvent bel et bien dans une situation à risque. Cette durée, si elle peut être conçue comme dérisoire du point de vue du processus global de transformation des firmes, représente subjectivement, pour ceux qui la vivent au quotidien, une situation difficile.

## 2) *La déviance ordinaire*

Dans cette même perspective, il faut revenir sur l'idée de déviance. Elle n'est pas un phénomène marginal, périphérique au mouvement. Elle en est au contraire à la fois le cœur et à la fois le lot quotidien. Elle représente, pour les acteurs qui la portent, comme pour les institutions qui l'abritent, le principal vecteur du mouvement.

Pour ces trois raisons, la déviance devient une situation ordinaire dans le fonctionnement des firmes. On a vu, dans le cadre de l'analyse des « processus créateurs », que l'action innovatrice ne peut se concevoir indépendamment d'acteurs déviants, à double titre : ils transgressent les règles ou coutumes ; ils ne reconnaissent pas les principes de justice que les institutions, les formes, utilisent pour fonder leurs sanctions.

De même, les médecins qui transgressent les règles de gestion et les règles des « patrons » établies sont déviants, du point de vue de ces derniers mais aussi de l'administration. Les membres du « groupe fonctionnel » qui transgressent les règles des systèmes d'information et de l'ordre hiérarchique sont également déviants. Mais, dans les deux cas, ces innovateurs estiment que ceux qui conspuent leur comportement n'ont pas les mêmes critères de jugement qu'eux-mêmes, qu'ils n'ont pas la même conception du « bien ».

Présentée dans cette seule perspective, l'idée même de déviance s'oppose cependant trop directement à celle de norme pour comprendre la manière dont elle s'inscrit dans les pratiques quotidiennes, ordinaires. Plusieurs dimensions du concept de déviance, telles qu'elles sont identifiées par H. Becker (1963, *op. cit.*), permettent de comprendre que l'inscription dans la déviance représente également un moyen de socialisation. Ces dimensions amènent à concevoir que la déviance ne se trouve pas extérieure au monde de la norme mais juste à ses frontières. Et c'est toujours par les frontières que se définissent les relations entre un système et son environnement.

a) La déviance est une notion relative. Il existe des groupes dont les normes sont différentes dans un même ensemble social.

Porter un tee-shirt dans les services de la direction est un acte de déviance. Mais porter une cravate dans l'atelier en est un autre. De même, les normes de fonctionnement professionnelles ne s'encombrent aucunement de toutes les procédures définies par le règlement. Pour un employé de la banque en matière d'octroi de crédit ou pour le conducteur d'un robot en matière de maintenance, il existe toujours une part de l'activité qui correspond à un comportement déviant. C'est celle qui consiste à prendre des initiatives non prévues par les règles de gestion. Ce comportement est, à leurs yeux, « normal », puisqu'il permet de travailler efficacement et que les collègues proches s'inscrivent souvent dans cette norme. Pour ces deux raisons, la hiérarchie ferme généralement les yeux sur ces comportements qui participent directement au bon fonctionnement de l'ensemble.

b) La sanction de la déviance varie en fonction du moment et du lieu de l'action.

On ne décapite plus, par exemple, les « faiseuses d'anges » aujourd'hui. De même, prendre une initiative supposant de court-circuiter la hiérarchie n'a plus le même caractère scandaleux que dans un atelier taylorien. La sanction varie également, dans un même temps, en fonction des catégories sociales qu'elle vise. H. Becker indique par exemple que la loi s'applique différemment en fonction de la personne à laquelle elle est appliquée (blancs/noirs ; jeunes des classes moyennes / jeunes des quartiers misérables, etc.). La situation est rigoureusement la même dans une entreprise, pour une raison très simple : plus un individu se trouve haut placé dans la hiérarchie, plus il est de fait, autorisé à transgresser les règles, puisque c'est lui qui en définit l'interprétation ou les crée.

Pour ces deux raisons, la déviance est une situation tout à fait relative, et même, aux yeux des acteurs qui la mettent en œuvre, largement confuse.

c) La déviance est une « carrière ».

Pour les fumeurs de marijuana que H. Becker observe, il existe ainsi plusieurs phases : l'apprentissage de la technique ; l'apprentissage de la perception des effets ; l'apprentissage du goût pour les effets. De même, pour les acteurs qui vivent dans le tumulte des organisations, leur mouvement permanent, il existe bien un apprentissage de la transgression des règles qui obéit à une découverte progressive des « avantages » de la déviance puis à la création d'une identité de ce type.

d) La déviance ne se définit pas précisément par des actions mais par un jugement porté sur ces actions :

Vous pouvez commettre un inceste clanique et n'avoir à subir que des comérages tant que personne ne porte une accusation publique ; mais si cette accusation est portée, vous serez conduit à la mort (1963/1985, p. 35).

De même, dans le monde des entreprises, les groupes innovateurs sont généralement tenus à l'écart des sanctions que représente potentiellement leur action. Pour cette raison, on ne peut que rarement les identifier complètement comme « déviants ». Mais il n'empêche qu'ils se trouvent bien dans la situation de risque de celui qui a transgressé la loi et sait qu'il peut donc faire l'objet de sanctions. Et il est bien évidemment plus aisé de vivre sans ce risque.

Le rapport entre la déviance et les règles est donc flou. Il s'agit, dans le cadre des entreprises, d'actions consistant à transgresser des règles,

mais par rapport auxquelles les sanctions sont pour le moins ambiguës. Ces actions sont plus ou moins bien tolérées et les sanctions varient en fonction du moment ou du type de status des personnes. La déviance permet ainsi une socialisation « à part », celle du milieu auquel les opérateurs appartiennent. La déviance n'est pas toujours perçue, et ne fait donc pas toujours l'objet de sanctions.

Dans toutes ces perspectives, la déviance représente une contribution active à l'élaboration de nouvelles formes. Mais cette contribution ne peut se réaliser à l'intérieur des formes établies, parce que celles-ci n'autorisent pas la « vie ». Elles n'autorisent pas leur propre transformation. Elles ne peuvent que la subir. Même si une entreprise conçoit parfaitement, *ex post*, que la déviance a finalement été nécessaire à l'innovation, elle ne peut sérieusement mener une politique de ce type, et pour deux raisons. D'abord l'innovation ne se décrète pas. Ensuite les normes et représentations du management sont généralement très étrangères à ce type de perspective. Mais surtout, un ensemble social se définit d'abord par des formes, des règles et des conventions qui permettent la vie collective.

On retrouve ici l'idée de Merton (cf. chap. 1), selon laquelle l'innovation consiste à mettre en œuvre des moyens illicites pour atteindre des fins valorisées par la société. Dit autrement, l'innovation est le moyen que l'efficacité se donne en dehors des moyens qui lui sont prescrits.

Les objectifs légitimes, selon l'auteur, correspondent aux buts, intérêts et intentions proposés par la société globale à ses membres. C'est par exemple participer à la vie démocratique, assurer l'efficacité de l'entreprise ou « réussir », et s'enrichir. Parallèlement, la société met en œuvre des moyens qu'elle définit comme légitimes pour atteindre ces buts et élabore implicitement une échelle de valeur dans cette légitimité : les comportements peuvent être ainsi prescrits (par exemple travailler), préférés (par exemple travailler dans un univers de bonnes relations avec les dirigeants), tolérés (par exemple ne se stabiliser ni sur un emploi ni sur un métier), ou proscrits (ne pas travailler). Le comportement innovateur, selon l'auteur, consiste à accepter le but prescrit par la société, mais pas les règles sociales permettant de l'atteindre.

Il se rapproche étroitement des situations qui nous occupent ici : l'innovation réalisée par les opérateurs se fait bien au nom de l'efficacité, de l'esprit d'initiative, du travail bien fait ou des « besoins du marché ». Mais, dans la mesure où ces opérateurs disposent de peu de moyens légitimes pour la mettre en œuvre, ils se trouvent amenés à transgresser les règles sociales et gestionnaires établies.

L'histoire leur donne parfois raison. Dans ce cas, l'innovation est institutionnalisée ; l'action prend « forme », et se cristallise à son tour. Mais les cadres normatifs d'un milieu social évoluent généralement moins vite que les pratiques qui tendent à le transformer. Et même s'il y a bien, au bout du compte, la production d'un nouveau cadre normatif, il existe un moment où l'action d'innovation n'est pas en synchronie avec l'état des règles.

On retrouve ainsi toute la richesse de la formule de Schumpeter pour décrire l'innovation, celle d'une « destruction créatrice ». À l'intérieur même des entreprises, l'innovation détruit les formes sociales établies, et, avant de parvenir à les détruire, les bouscule et les transgresse. C'est bien cette violence singulière qui permet l'émergence de nouvelles formes sociales, la « créativité » en la matière. La destruction créatrice est ainsi bien plus qu'une destruction, suivie d'une création. Elle représente l'articulation sociale et économique nécessaire au mouvement de l'innovation, laquelle n'est pas une histoire et une seule, celle d'une technologie ou d'une méthode de gestion, mais un enchevêtrement de circonstances, dans lequel le risque et la déviance deviennent une situation courante.

Cette situation pose finalement deux questions. Tout d'abord celle des raisons de son existence : comment comprendre que le management ne parvienne pas à mieux réguler ces affaires ? Ensuite celle de ce qui permet aux individus de tenir, de donner sens à leurs actions, dans cet univers anémique.

TROISIÈME PARTIE

---

*L'ambiguïté de l'ensemble*

## Chapitre 8

---

### *Morcellement et dyschronies*

Comment comprendre qu'une entreprise, ne parvienne pas plus aisément à tirer parti de l'action innovatrice ? Comment comprendre également, qu'elle y parvienne parfois ? La réponse se trouve en bonne partie dans l'analyse de la réflexion que les acteurs mettent en œuvre pour tirer parti de leurs pratiques.

La rencontre entre les formes et les forces ne se « déroule » pas, en effet, de manière indépendante du traitement des expériences tirées de la pratique. Mais cette réflexion n'émerge ni simplement ni mécaniquement des rapports sociaux. Elle en est au contraire l'enjeu.

Mais elle en est souvent la « boîte noire ». Le schéma habituel, causes/effets, est généralement utilisé pour analyser les innovations (et bien sûr les changements) : telle technologie a tel effet sur le milieu social, ou telle technologie amène les acteurs à « résister » au changement pour telle ou telle raison. Ce schéma oublie qu'entre les causes et les effets il existe un moment particulier. Pendant ce moment, les acteurs « choisissent », « décident » de se transformer et de transformer les règles, les usages ou les projets de leur milieu social, ou pas.

Cette activité est largement déficiente : elle ne permet généralement pas de traiter de manière sensée le déroulement du mouvement, parce qu'il est trop constant et ses éléments sont trop hétérogènes pour ce faire. Les conflits de temporalités deviennent alors le lot quotidien des organisations, qui sont finalement plus désordonnées qu'ordonnées autrement.

## 1 | RÉFLEXION ET RÉFLEXIVITÉ

L'innovation n'est ainsi ni un effet direct des pratiques sociales, ni une construction sociale immédiate : elle est le résultat de la « réflexivité ». Giddens a parfaitement mis en évidence le caractère central de ce concept :

Tout comme la cognition, l'action humaine s'accomplit en tant que durée, comme un flot continu de conduites ; l'action orientée n'est pas un composé d'intentions, de raisons et de motifs séparés les uns des autres. La réflexivité s'ancre dans le contrôle continu de l'action qu'exerce chaque être humain qui, en retour, attend des autres qu'ils exercent un contrôle semblable. Le contrôle réflexif de l'action repose sur la rationalisation conçue en tant que procès plutôt qu'en tant qu'état, et comme intrinsèque à la compétence des agents. Sur le plan ontologique, il est fondamental pour le concept de structuration que l'espace-temps soit constitutif des pratiques sociales, puisque la structuration tire son origine de la temporalité et donc, dans un certain sens, de l'« histoire » (1984/1987, p. 51).

Cette définition est tout à fait adaptée à l'analyse du mouvement. L'action est un « flot », pas une décision. La rationalité des actions n'est pas indépendante des interactions. Elle ne précède pas l'action, mais l'accompagne, elle est un processus. C'est la réflexivité qui permet de lui trouver sens et de partager ce sens avec les autres. Une pratique sociale est donc le résultat d'une « histoire », d'un processus faisant l'objet d'une action réflexive. On retrouve bien, sous ces termes, différents thèmes abordés jusqu'ici. Mais la définition de Giddens ne permet pas de distinguer deux termes connexes, réflexion et réflexivité, distinction importante pour les objets dont il est ici question.

— La réflexion correspond à l'idée de reflet, un peu comme les nuages se « réfléchissent » sur l'eau du lac. Les formes réfléchies sur l'eau représentent les formes que l'on distingue dans le ciel. En matière de gestion, la réflexion, de ce point de vue, représente les supports utilisés pour rendre compte d'une activité, pour la représenter. Il s'agit par exemple des indicateurs de gestion.

— La réflexivité correspond à l'idée de retour de la pensée sur elle-même, elle est une réflexion sur la pensée. À l'évidence cette action est humaine : le ciel ne pense pas. Il ne se demande pas non plus ce qui amène le lac à refléter les nuages de telle ou telle manière. Par contre,

l'humain peut fort bien chercher à comprendre, par l'analyse, ce qui explique le fonctionnement d'une activité de travail, et questionner la représentativité des indicateurs sensés en rendre compte. Il peut mettre en doute l'objectivité du reflet, de la réflexion.

Ces deux significations doivent être utilisées simultanément pour comprendre un processus d'innovation. On ne peut bien évidemment pas transformer une politique de gestion sans disposer d'informations tirées des pratiques mises en œuvre : pour changer de cap ou corriger un cap, il faut bien que, d'une manière ou d'une autre, les actions menées initialement soient réfléchies (reflétées). Mais ces corrections supposent également la réflexivité, celle qui consiste à comprendre les raisons pour lesquelles les objectifs sont plus ou moins atteints, plus ou moins générateurs d'effets inattendus ou pervers. Réaliser des corrections suppose ainsi de savoir tirer des leçons de l'expérience, pas seulement de les regarder, et de trouver les moyens de les refléter.

### *1) Les faiblesses des moyens de réflexion*

Comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises ne parviennent pas à tirer aisément parti des situations d'innovation, comme comprendre les raisons qui les mènent à mener des politiques d'inventions dogmatiques suppose de faire un détour par des questions de gestion ou d'économie d'entreprise.

Sans cela, on imagine trop aisément et trop naïvement que les entreprises ne font que poursuivre, au mieux, leurs intérêts. On admet l'idée selon laquelle les décisions et le fonctionnement d'une entreprise obéissent à la « contrainte économique », ce qui suppose que les choix faits en matière de management, de stratégie industrielle ou d'organisation, sont le produit des contraintes économiques, ces choix étant censés refléter l'économie.

Les choses sont (heureusement) plus compliquées. En matière d'économie d'entreprise et de gestion, la théorie comme la pratique correspondent à un enchevêtrement contradictoire de raisons que les experts se donnent pour agir « rationnellement ». Et la somme de ces rationalités ne débouche pas systématiquement sur une capacité à réfléchir de manière à la fois univoque et objective les pratiques. La capacité globale de réflexion est donc faible. Il existe bien une contrainte de type économique, mais elle est traduite selon des protocoles d'analyse variés et contradictoires. L'idée du reflet, dans cette perspective, ne correspond

absolument pas aux pratiques. Jacot, Micaelli (1996) et Lojkin (1998) le mettent bien évidence.

Ils rappellent que la performance peut correspondre par exemple à la seule référence à la productivité apparente du travail et déboucher ainsi sur une politique étroite de réduction des coûts de main-d'œuvre. Mais elle peut être également conçue comme la productivité globale des facteurs, la politique centrant alors son action sur une réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou du capital. Cette approche suppose une intervention simultanée sur la structure et le volume de la main-d'œuvre, sur la technologie et l'organisation du travail.

À l'évidence, ces deux politiques de gestion peuvent être mises en œuvre, selon des arguments tout aussi défendables : faut-il sous-traiter la fabrication des produits dans des pays où la main-d'œuvre est bon marché ? Faut-il au contraire faire produire dans le pays d'origine pour pouvoir bénéficier des dispositifs technologiques et d'une main-d'œuvre qualifiée permettant de réaliser des produits de meilleure qualité ? Il s'agit là de décisions qui ne sont pas commandées par une contrainte économique univoque, et qui peuvent être contradictoires tout en étant aussi légitimes l'une que l'autre.

Le critère de l'efficacité présente, selon Lojkin, des alternatives de même nature. Il peut être conçu traditionnellement : minimisation des inputs (coûts), maximisation des outputs (marge de profit ou ratio profit/chiffre d'affaire). Dans ce cas, la politique de l'entreprise se caractérise par des pratiques centrées à la fois sur le court terme et la réduction du risque, le profit devant être évaluable instantanément et selon une logique de coûts/avantages, indiscutable dans l'instant. C'est, par exemple, le cas des politiques actuelles de *reingeniering*, de réduction des frais généraux, de systèmes comptables rapportant directement le travail fourni par une personne, ou un service, à sa valeur financière. Mais le même critère peut au contraire servir à l'élaboration d'une stratégie industrielle « hors prix » favorisant la réactivité de l'entreprise (c'est-à-dire sa capacité à tirer parti d'opportunités imprévues ou à traiter des problèmes également imprévus), la qualité des produits permettant la construction d'une réputation positive ou la prise de risque sur de nouveaux marchés. C'est bien évidemment le cas des pratiques d'innovation.

Le problème est celui de la coexistence de ces deux logiques dans une même entreprise et dans un même service, ce qui est la situation la plus courante, bien plus que celle de l'unicité des stratégies en la matière. Globalement une entreprise tend aujourd'hui à réduire ses coûts de gestion, à diminuer les charges visibles de son activité tout en augmentant ses

investissements, en tout cas sur ses activités « phares » ou lui procurant un « avantage concurrentiel », même s'ils font partie d'une logique « hors prix ».

Ceci vaut également à l'intérieur d'un même service. On sait bien par exemple que la modernisation des entreprises passe par le registre de la comptabilité analytique, les activités de chacun et de chaque service étant financièrement valorisées (elles sont découpées en activités productrices de coûts et de bénéfices et rapportées à chaque poste de travail), les relations entre collègues étant alors gérées comme des relations entre fournisseurs et clients. Mais dans les mêmes services et pour les mêmes individus, il est tout aussi nécessaire de faire preuve d'initiative, de prendre des risques, de « savoir prendre ses responsabilités », de trouver des solutions à une multitude de problèmes et de tirer parti de situations porteuses d'innovation.

Le troisième critère, l'« effectivité », met en rapport les moyens, les résultats, et les objectifs choisis. Lojkin rappelle que :

Dans la majorité des cas, malgré les alternatives importantes que recèlent les deux premiers critères d'efficacité (productivité et compétitivité), le critère synthétique dominant est, et reste, le niveau de rentabilité des capitaux avancés par les actionnaires (taux de profit) (p. 48).

Cette idée est indiscutable d'un point de vue général. L'entreprise (privée, en tout cas) a pour fonction d'être financièrement profitable aux actionnaires. Mais ça n'est pas pour autant que les critères de productivité et de compétitivité se soumettent à la contrainte de rentabilité. Galbraith (1967/1968) et Chandler (1977/1988) ont largement mis en évidence l'existence du pouvoir des managers, ou des dirigeants, ou de la techno-structure, sur les actionnaires, et donc de la possibilité de faire prévaloir les questions et les contraintes de compétitivité et de productivité sur celles de la rentabilité. L'exercice de ce pouvoir ne résulte aucunement d'une autonomisation des questions de la gestion par rapport à la logique de profit, au contraire : c'est pour faire plus de profit que « la main visible des managers a remplacé la main invisible des mécanismes de marché » (Chandler, *op. cit.*, p. 7). Et c'est ce passage qui permet à l'entreprise d'être profitable. Mais la construction de marchés profitables suppose, pour être réalisée, la mise en œuvre de toute une série d'expertises gestionnaires qui déplacent, dans le temps ou dans l'espace, la réalisation du profit.

Ces déplacements sont bien conçus comme nécessaires par les actionnaires qui acceptent de réduire momentanément le taux de profit

au bénéfice de la compétitivité ou de la productivité. Mais cet accord n'est jamais totalement ni définitivement acquis : il ne l'est qu'en fonction des objectifs visés, des risques encourus et sur une durée limitée, en fonction des coalitions évolutives qui s'organisent au sein du conseil d'administration. La contrainte de profit est donc elle-même une source de tension, bien plus qu'une sorte de contrainte de niveau supérieur qui réglerait finalement les problèmes de choix.

Chacun des trois critères utilisés pour définir la logique économique de l'entreprise (performance, efficacité et efficacie) est donc équivoque. Il existe, pour chacun d'entre eux, plusieurs bonnes manières de traiter les contraintes qu'ils représentent, et souvent les entreprises mettent en œuvre des méthodes de gestion contradictoires à propos de chacun d'entre eux.

Plus encore, chacun de ces trois critères peut parfaitement entrer en contradiction avec l'autre, et c'est même le lot quotidien des situations de gestion. Il faudrait sans cela pouvoir identifier des logiques industrielles « pures », qu'elles soient de type A ou de type B. Le type A correspondrait à la réalisation du profit par la mise en œuvre d'une conception de la performance fondée sur une réduction des coûts de main-d'œuvre et par une conception de l'efficacité fondée sur la minimisation systématique des coûts. Le type B réaliserait au contraire le profit en développant une politique fondée sur la productivité globale des facteurs de production et sur des pratiques de compétitivité hors prix. Chacune de ces configurations représente à l'évidence des tendances de stratégies industrielles : une entreprise de main-d'œuvre sera plutôt de type A et une entreprise de haute technologie de type B. Mais le lot quotidien des activités de gestion montre que ce qui caractérise la mise en œuvre d'une stratégie industrielle est autant la compréhension et le respect de sa « ligne » que l'intégration de diversités nécessaires.

Ça n'est donc pas l'« économique » qui peut gouverner à lui seul les décisions des entreprises. La manière dont on réfléchit à son propos, ainsi que les choix à faire en la matière sont bien trop ambigus pour ce faire.

Au plan de la gestion interne des firmes, cette difficulté n'est qu'imparfaitement réduite : les critères assurant la réflexion sont tout autant ambigus. Les instruments de gestion dont se dotent les entreprises ne sont pas toujours des moyens de refléter les pratiques pour les corriger. Il leur est bien assigné cet objectif, mais il n'est pas toujours atteint. La recherche en gestion met ainsi en évidence, depuis une quinzaine d'années, que ces instruments représentent des règles qui sont porteuses

des mêmes inerties, de la même indépendance, par rapport aux pratiques, que les formes décrites plus haut. Les indicateurs peuvent ainsi devenir des objets plus ou moins « prégnants », que les acteurs sont amenés à respecter, à éviter ou à imposer aux autres (Boussard, 1999).

Berry (1983) considère ainsi que les indicateurs de gestion sont des éléments déterminant, de manière « invisible », la structuration et le fonctionnement des organisations : ils assurent la production de formes sociales, y intègrent les pratiques, mais ne les reflètent que mal :

Les instruments de gestion simplifient le réel, structurent le comportement des agents, engendrent des logiques locales souvent rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation (ils imposent aux actions des hommes) des lois parfois aussi inflexibles que les machines techniques (p. 61).

Les instruments de gestion représentent donc bien plus qu'une instrumentation (critères de choix, nomenclatures, technologies...) soumise aux décisions, aux politiques d'entreprise. Ils produisent une sorte de prisme (qui déforme le reflet des nuages sur l'eau du lac) par rapport à la réalité censée être reflétée : réduction de la complexité, institution de procédures de décision automatiques, définition des formes de cohérence à atteindre par exemple. Les informations transmises aux dirigeants des entreprises représentent ainsi des « abrégés du vrai et du bon ». Toujours selon Berry, le vrai, par exemple, définit l'état d'une entreprise à partir de quelques ratios comptables, l'efficacité d'une machine à partir de ses possibilités techniques intrinsèques. Le bon est souvent présenté de façon normative : « Il faut tel type de structure pour se confronter à la concurrence internationale. » Ces raccourcis représentent l'avantage de réduire le temps consacré aux décisions. Mais ils sont également utiles pour justifier les choix en se référant à une légitimité présentée comme extérieure au caractère contingent des actions humaines. Les schématisations utilisées peuvent alors créer des effets pervers en confondant le modèle d'analyse et la réalité. C'est certainement le cas des « matrices » d'analyse utilisées par les grands cabinets de conseil en management. Elles réduisent trop la spécificité des situations et font rarement part des hypothèses qui les sous-tendent.

Cette même dimension structurante peut être lue dans une autre perspective : les batteries d'indicateurs se développent selon des phénomènes mimétiques, entre entreprises et institutions de politiques industrielles, car elles permettent de disposer d'un code commun. Elles survivent longtemps car elles structurent de lourds ensembles de gestion, dont

beaucoup d'éléments sont en interdépendance. Il devient donc complexe et coûteux de les remettre en cause.

Les mesures de calcul de l'économie d'entreprise comme les instruments de gestion ne permettent donc pas aisément de connaître « ce qui se passe » dans une structure de travail, dans un marché ou dans la mise en œuvre d'une stratégie industrielle. La réflexion est bien, de ce point de vue, limitée. Elle ne corrige jamais le déficit d'information « du décideur ». Du même coup, on doit bien accepter l'idée que les moyens de réflexion de la pratique ne peuvent jamais détourner, à eux seuls, le décideur de ses propres croyances, ou de celles des experts en outils de gestion (je fais ici référence aux analyses du chapitre 2).

L'économie ne guide donc pas simplement le management. Mais la réflexion des résultats par l'intermédiaire d'outils de mesure ne lui permet pas de se mettre à la distance nécessaire à l'évaluation et à la compréhension des pratiques organisationnelles, professionnelles ou managériales, à la distance heuristique.

## *2) La force relative de la réflexivité*

Ce qui permet la création de cette distance, et l'intégration de pratiques novatrices dans de nouvelles formes, c'est la réflexivité, ce retour réflexif sur les pratiques permettant la remise en cause des représentations établies. Cette activité est collective. Elle repose sur la capacité à définir ensemble un sens à l'expérience. Et cette définition n'est jamais simple : elle suppose un apprentissage. Elle n'est jamais que partielle et approximative.

Pour analyser cette capacité, la sociologie et la gestion proposent, en France, trois modèles d'analyse. L'un est centré sur la question du pouvoir, l'autre sur la connaissance et un troisième sur les dimensions culturelles. Tous trois expriment des processus de réflexivité collective.

### *a) La sociologie des organisations et la question du pouvoir.*

Cette approche a surtout mis en évidence les raisons pour lesquelles les entreprises disposaient de peu de capacité à se transformer. L'existence de « cercles vicieux bureaucratiques » (Crozier, 1963) représente précisément l'inverse des capacités de transformation des entreprises. La volonté de modifier un système social déficient se traduit en effet par le développement de nouvelles règles : le dirigeant ne sait pas gérer le changement autrement qu'en « décrétant » de nouvelles règles.

Mais ces décrets ne changent pas fondamentalement l'état du système social : les acteurs parviennent toujours à en tirer parti pour préserver leur autonomie et leur influence. Les règles nouvelles ne changent donc finalement rien au caractère dysfonctionnel du système social : il demeure régi par les relations de pouvoir parallèles et les cloisonnements, au détriment des contraintes d'évolution des entreprises. Crozier écrit ainsi :

L'innovation, comme un écureuil en cage, continue par ses efforts, à faire tourner le système auquel elle apporte son l'énergie sans pouvoir le changer (1980, p. 384).

Ça n'est que récemment que cette perspective théorique a mis en évidence les capacités d'apprentissage collectif des acteurs, et les capacités de transformation des firmes (Friedberg, 1993).

*b) L'apprentissage organisationnel et la question des connaissances.*

Les théories gestionnaires, constatant le caractère empiriquement central des capacités de transformation des entreprises, ont du même coup rejeté la question du pouvoir et inscrit leurs analyses dans une perspective plus strictement cognitive.

Le concept d'« apprentissage organisationnel » élaboré par Argyris et Schön (1978), puis repris en France par la recherche en gestion, doit être compris dans cette perspective : il existe un apprentissage lorsque l'organisation parvient à agir plus collectivement et plus efficacement en intégrant les savoirs tirés de la pratique dans les nouveaux dispositifs de gestion.

Midler (1994) utilise par exemple cette approche pour réaliser un bilan de l'apprentissage réalisé par les constructeurs automobiles français à propos de la robotique. Ça n'est que progressivement que se développent une doctrine et des outils de gestion adaptés. Au départ, l'opposition entre services centraux et exploitants est flagrante. Les premiers élaborent leurs apprentissages de manière cumulée, alors que les seconds les réalisent de façon tâtonnante et morcelée. Progressivement, l'entreprise passe à un type d'apprentissage différent, consistant en une révision des principes mêmes de la direction de l'entreprise. Cette évolution correspond globalement au passage de la simple à la « double boucle » décrite par Argyris et Schön :

(...) une double boucle de rétroaction qui connecte la détection des erreurs pas seulement aux stratégies et hypothèses définies pour la performance à atteindre, mais aussi les normes définissant les performances à atteindre (*op. cit.*, p. 22).

Progressivement, la gestion de l'entreprise accepte ainsi l'idée d'évolution, partiellement prévisible seulement, de ses projets. Par exemple, on y supprime les stocks : ils représentent en effet un coût, mais surtout, ils « déforment les signaux nécessaires pour éradiquer les dysfonctions ». De même pour les pannes : la situation de flux tendu les rendant plus onéreuses que dans une organisation traditionnelle, les efforts consacrés à leur réduction deviennent donc essentiels.

Ces travaux montrent bien dans une perspective cognitive, que les structures et règles de travail « apprennent ». Et cet apprentissage suppose de réfléchir aux pratiques accumulées, puis de les réfléchir autrement dans les instruments de gestion.

c) L'apprentissage culturel : la question de l'acteur.

Une autre perspective s'intéresse à la dimension culturelle des acteurs. Pourquoi jouent-ils ? Est-ce plutôt lié à l'intérêt, à la culture, à la norme ou à la fidélité à l'entreprise ?

Les travaux de Sainsaulieu (1977, 1998) répondent à cette question, en mettant en évidence les modalités de l'« apprentissage culturel ». Différentes normes de relations, valeurs et représentations sont progressivement apprises dans le cadre de l'activité professionnelle. Ces apprentissages sont fonction des positions occupées par les acteurs dans l'organisation et de l'expérience de l'exercice du pouvoir qu'ils en tirent.

Les cultures au travail sont renouvelées par des changements d'ordre technique ou organisationnel. Certains acteurs émergent, tirent parti de la nouvelle donne. D'autres au contraire s'affaiblissent. Et certains ne font qu'observer. Sainsaulieu considère que les apprentissages positifs sont ceux qui permettent à plus d'acteurs de disposer d'une identité les amenant à participer de manière négociée au fonctionnement de l'organisation. Dans ce cas, les acteurs apprennent à questionner la nature ou le bien-fondé des règles et des décisions. Ils développent une capacité de négociation et de création collective fondée sur un élargissement de leur « champ perceptif » et sur l'existence de réseaux de relations informels.

Trois perspectives sont ainsi proposées pour comprendre les processus d'apprentissage permettant la réflexivité : stratégique, cognitive et culturelle. Mais dans tous les cas, l'apprentissage n'a rien de mécanique. Il demeure un « enjeu » entre les acteurs : l'acceptation de telle ou telle nouvelle démarche suppose que les acteurs qui la portent parviennent à faire reconnaître son utilité, sa légitimité, et cette reconnaissance n'est jamais donnée. Elle suppose que les acteurs disposent de suffisamment

d'influence pour ce faire. C'est ce que montre la comparaison entre les innovations créatrices et les inventions dogmatiques (chap. 6 et 7) : l'oubli peut parfaitement l'emporter sur l'apprentissage.

Dans tous les cas également, ce qui définit un acteur est le travail de réflexivité qu'il effectue sur ses pratiques. Ce qui caractérise les hommes (et les distingue des objets), ce n'est pas de participer à un système organisé ou de le transformer, mais de mettre en œuvre une capacité de réflexion sur leurs pratiques et de modifier leurs comportements à l'issue de cette élaboration. C'est bien parce que les représentations des acteurs du « groupe fonctionnel » se transforment qu'ils agissent différemment, qu'ils parviennent à agir autrement. C'est bien parce que la modification des pratiques de gestion des entreprises publiques ne leur permet pas de mettre en œuvre cette capacité que le système les blesse.

La réflexivité est cependant « bornée » ou encadrée par des formes : outils de gestion, registres relationnels et culturels antérieurs. On sait bien qu'élaborer un nouveau système technique suppose de parvenir à redéfinir la place du précédent, ce qui n'est jamais aisé. On sait également bien qu'une formation au commandement ne change pas toujours le type d'exercice de l'autorité des contremaîtres, qu'une formation à l'expression sort difficilement du mutisme les ouvriers spécialisés auxquels on a demandé d'être muets pendant trente années de vie active. Les uns et les autres demeurent, en partie, gouvernés par le « reste culturel » de ce qu'ils étaient antérieurement.

La réflexivité suppose donc une fonction critique, nécessaire à une élaboration différente du monde.

Le problème, du point de vue des individus qui vivent dans les entreprises, comme du point de vue des observateurs, est que cette réflexivité n'est jamais donnée, ni jamais définitivement acquise. Elle est toujours partielle et équivoque. Elle n'embrasse jamais l'ensemble des expériences de la pratique. Au cœur même de la dynamique des entreprises, il existe donc des espaces qui n'« apprennent pas » à la même vitesse. Dans certains cas, les entreprises oublient même plus qu'elles n'apprennent, lorsque la fonction critique de la réflexivité est faible, abandonnée, voire interdite.

La transformation des entreprises se traduit donc par leur caractère ambigu bien plus que par l'univocité de leurs réalisations. Il s'avère de fait impossible de définir « la » politique d'une entreprise en la matière, parce qu'elle n'obéit jamais aux mêmes logiques de réflexivité et que les indicateurs censés réfléchir leur action sont faibles.

## 2 | LES DYSCHRONIES

Le mouvement de l'innovation représente ainsi un ensemble d'éléments en voie de transformation, évoluant à des rythmes différents, selon des techniques de gestion et des logiques d'acteurs variables, et dont la rencontre provoque des conflits de temporalités.

Ces conflits de temporalité n'ont rien à voir avec le résultat d'une « mauvaise gestion ». Ils correspondent à l'autonomie relative des formes par rapport à l'action. Ils correspondent également au fait que toutes les situations de travail d'un même service ou établissement n'évoluent pas au même rythme. L'ensemble apparaît alors comme un processus morcelé, une constellation de morceaux de petites innovations dont l'évolution ne se fait pas dans l'harmonie. Cette évolution est largement « dyschronique ».

Les dysfonctions, c'est-à-dire les écarts répétés par rapport aux règles, écarts se traduisant par des problèmes de fonctionnement d'une organisation, représentent un thème central de la sociologie du monde du travail. Ces dysfonctions peuvent avoir des origines diverses. Par exemple, les structures et les règles de travail ne correspondent pas à la nature des tâches à réaliser. Par exemple, les acteurs ne respectent pas les règles parce qu'ils trouvent plus d'avantage à les contourner. Ou encore, les cultures professionnelles amènent les opérateurs à mettre en œuvre des procédures correspondant à leur conception du travail « bien fait », au détriment du respect des procédures. Dans tous ces cas de figure, les dysfonctions sont liées à un même état du système. Le concept de dysfonction y rime avec celui de système. Il en définit les limites, à l'intérieur de la synchronie des actions menées par les uns et les autres.

Des phénomènes de nature comparable sont observables dans l'analyse des innovations. Mais ils sont liés au fait que les situations analysées se caractérisent par le mouvement. Les dysfonctions ne sont donc pas directement liées aux oppositions ou incompatibilité entre les différents éléments d'un système, mais au fait qu'elles ne participent pas de la même temporalité : ce qui crée le problème est que les différents éléments du système n'évoluent ni au même rythme ni selon les mêmes logiques d'apprentissage. L'ensemble provoque des rencontres non synchroniques entre les éléments. Ces rencontres créent des problèmes de fonctionnement ou d'évolution globale : elles sont des dyschronies. Elles opèrent autant sur le plan des dispositifs techniques et de gestion que sur

le plan des investissements réalisés par les acteurs, que sur le plan de leurs représentations, ou de leurs sentiments.

L'exemple de l'évolution des pratiques de gestion et d'organisation d'une petite entreprise industrielle, qui fabrique dans le sud de la France des machines agricoles, permet de rendre compte de ces phénomènes. J'en présenterai l'analyse en deux temps. Dans un premier temps, je suivrai une modalité d'exposition classique, laquelle empêche de rendre compte de ces conflits de temporalités. Dans un deuxième temps, j'utiliserai une méthode d'analyse permettant de les mettre en évidence.

À partir du milieu des années quatre-vingt, l'entreprise passe de la production de séries longues à des séries courtes. L'objectif de ce changement consiste à intégrer dans le produit les modifications demandées par les clients (les séries courtes autorisant le travail « sur mesure »), tout en réduisant les délais de livraison.

Dans un premier temps, l'introduction de machines outils à commandes numériques permet de réduire les délais de six à deux mois. L'augmentation de la productivité tirée de la mise en place des machines est ainsi en partie consommée dans la réduction des délais.

Dans un deuxième temps, l'entreprise met en place une organisation de type « juste à temps ». Il ne s'agit plus d'une organisation industrielle classique, produisant puis stockant, en attendant que les commandes correspondent aux pièces accumulées. Il s'agit d'une méthode de coordination du travail consistant à répondre immédiatement à la commande des clients, en ne décidant d'un type de production qu'en fonction de la nature des commandes. Le dispositif permet parallèlement de réduire singulièrement les stocks et donc de faciliter leur gestion. Les délais de livraisons passent ainsi à quinze jours.

Cette modification repose sur un principe essentiel : le déplacement simultané des hommes et des pièces dans l'atelier. Ceux-ci interviennent en fonction de la nature et du degré d'urgence des commandes et non en fonction de l'usage optimal des machines. Par ailleurs, les ordres de fabrication ne proviennent plus de l'atelier central mais des services commerciaux. Hormis la réduction des délais, l'avantage de ce type de fonctionnement est d'intégrer le contrôle qualité dans les activités des opérateurs.

Ces deux séries de changement affectent plusieurs niveaux de l'organisation simultanément :

- la maintenance des machines est partiellement déléguée aux ouvriers : ils réalisent des opérations de maintenance dites de « premier niveau » : elles consistent en l'entretien systématique des installations techniques, mais ne supposent pas de correction ;

- des liaisons assurent le traitement informatisé, en temps réel des ordres de production, entre l'atelier et les services commerciaux ;
- le temps de travail est rythmé par une augmentation sensible du nombre de réunions ayant pour objectif de partager les savoirs, préoccupations et contraintes assurant le fonctionnement de l'ensemble.

Présentées de cette manière sommaire, les transformations pourraient être conçues comme de simples modifications de la nature et du processus de travail, vers plus de rationalisation et donc d'efficacité. En fait il s'agit de bien autre chose : la synchronie de l'ensemble est limitée par l'hétérogénéité des éléments participant à un mouvement. Les uns et les autres n'évoluant pas au même rythme, leur rencontre s'opère dans une sorte de tumulte qui constitue une contrainte réelle de travail, bien plus que l'existence d'une politique linéaire et clairement charpentée du changement. Ce tumulte produit des dyschronies variées que je classe par type de causes.

*a) Dyschronies liées aux erreurs de planification.*

La définition des procédures de relation entre les services commerciaux et l'atelier, qui permettent de travailler selon les principes du « juste à temps », s'étale sur une année. Elle suppose en effet de parvenir à identifier les différents « gestes » qui, de la part des opérateurs de la production, ou de ceux de la vente, doivent être associés : prise de l'ordre de production, suivi de la réalisation, moments de rupture de charge, transbordement, stockage et emballage des pièces, délais de réalisation, modification des délais ou des spécifications techniques au cours de la production, etc. Ce travail suppose d'aménager dans un deuxième temps des systèmes d'information adaptés à cette collaboration : gestion de production, gestion des stocks, réseaux de communication entre l'atelier et les services commerciaux, suivi des commandes. La mise en œuvre du dispositif suppose également de définir les responsabilités des uns et des autres dans le cadre de cette nouvelle organisation. Enfin, l'utilisation d'un certain nombre de nouvelles techniques, qu'elles soient d'ordre technique (informatique) ou gestionnaire (traitement des informations), suppose de former le personnel pendant quelques jours.

À l'intérieur de ce changement les étapes se succèdent de manière relativement cohérente : chaque phase succède à celle qui la précède lorsque celle-ci a réalisé son programme : on ne met pas « la charrue avant les bœufs ». Il existe au contraire un travail extrêmement fin consistant à programmer les changements selon un calendrier cohérent. C'est le travail des organisateurs.

Dans la pratique, cette programmation est cependant imparfaite. De lourdes insuffisances demeurent. Par exemple, certains éléments de la coopération entre opérateurs de la production et du commercial échappent dans un premier temps aux experts chargés de réaliser l'analyse du travail. Des corrections sont donc nécessaires. Elles retardent et rendent plus complexe le développement des systèmes d'information, lesquels sont conçus à partir de l'analyse du travail initialement réalisée. La formation des opérateurs ne suit le programme de changement qu'avec retard, les contraintes de production ne permettant pas de les libérer tous au même moment.

*b) Dyschronies liées à l'incompatibilité de deux changements.*

L'entreprise développe, peu de temps après la mise en œuvre du juste à temps, une politique de certification. Celle-ci consiste, de la part de l'entreprise, à s'engager, auprès d'experts extérieurs, à réaliser les opérations de production selon des procédures, étapes et modalités de coordination extrêmement précises et parfaitement codifiées. Ce type de réalisation est sensé garantir une grande qualité aux produits réalisés par l'entreprise. Celle-ci s'oblige à respecter les différents actes de travail et de contrôle décrits. Cet engagement est central du point de vue commercial : il permet à l'entreprise de bénéficier de la « certification », label de qualité décerné par des experts extérieurs à l'entreprise.

La mise en œuvre de cette politique rencontre la politique de juste à temps. L'une et l'autre se chevauchent selon des moments et des situations imprévus. La nouvelle définition des tâches imposée par la mise en œuvre des protocoles de qualité et de certification introduit des éléments nouveaux dans le déroulement des activités de production, lesquels doivent être intégrés dans les contraintes de juste à temps : chaque opérateur doit privilégier l'urgence et donc souvent l'initiative, la débrouille, mais il doit également être à même de prévoir, toujours mieux, la manière dont les procédures vont se succéder dans l'harmonie, un peu comme si l'on demandait à un artiste peintre de dire avec précision à quel moment il va utiliser telle ou telle couleur, tel ou tel type de configuration. De même, la forte formalisation des procédures permettant la certification limite considérablement les possibilités de traitement des situations imprévues, en particulier, celles qui concernent les urgences commerciales et, de manière plus générale, les principes de réactivité : les gammes d'usinages doivent par exemple être redéfinies lors de chaque nouvelle série. Mais les séries se chevauchent souvent sur un même poste ; l'opérateur ne sait alors plus s'il doit privilégier la logique du temps prévu

ou celle de la situation imprévue. Il a à choisir entre deux conceptions du temps, celle de la planification et celle du moment.

La question de fond est finalement celle de l'articulation entre des contraintes de qualité et de certification d'une part, et des contraintes de flexibilité d'autre part. Du point de vue du fonctionnement des ateliers, la simultanéité de ces deux changements se traduit par un mouvement qui n'appartient précisément ni à l'un ni à l'autre. Ce mouvement correspond à l'association de deux éléments du mouvement, dont les dynamiques et les finalités sont contradictoires. Cette association est d'une composition bien spécifique : elle se caractérise par un va-et-vient entre les deux types de contraintes. Le juste à temps comme la politique de qualité pourraient fort bien faire l'objet d'un déroulement sensiblement moins coûteux s'ils n'étaient pas en interdépendance.

*c) Dyschronies liées à la concurrence des procédures.*

Les responsables de l'entretien des machines définissent des programmes de maintenance préventive permettant d'intervenir sur les matériels « en amont de la panne ». Ces programmes sont censés limiter les activités de maintenance corrective, lesquelles consistent à dépanner seulement lorsqu'un problème est constaté. Ce type de maintenance perturbe la continuité du processus de production ; il est très coûteux. La politique de maintenance est donc parfaitement rationnelle : les moyens mis en œuvre doivent permettre de réduire considérablement le coût global des pannes.

La mise en œuvre de cette politique pose cependant problème pour le traitement des pannes isolées, celles qui n'ont pas été traitées par les opérations de maintenance préventive. Dans la mesure où les interventions sont principalement réalisées en amont, un incident en aval (non traité par la maintenance préventive) crée une difficulté plus grande qu'antérieurement : les techniciens sont moins facilement disponibles pour dépanner dans l'urgence, puisqu'ils sont spécialisés sur l'amont. L'activité de maintenance préventive se heurte alors aux contraintes commerciales. Elles s'intéressent aux délais, à la qualité et au volume de production, mais absolument pas à la rationalité interne des programmes de maintenance. Les commerciaux influent donc sur les pratiques des ateliers pour que les techniciens continuent à intervenir en aval, en maintenance corrective, de manière aussi efficace qu'antérieurement. Ces derniers sont finalement amenés à intervenir aussi bien dans le cadre des missions de maintenance préventive qui leurs sont formellement confiées, que dans le cadre d'action de maintenance corrective qui leur sont informellement ou

accidentellement confiées. Ils arbitrent constamment entre deux conceptions de caractère antagonique.

Cette situation est rendue encore plus complexe par le développement des activités de coordination : le temps consacré aux groupes de travail auxquels sont confiés les développements informatiques, aux réunions destinées à faire le point sur la gestion des stocks, aux situations quotidiennes de coopération assurant le partage des connaissances, aux discussions entre techniciens et agents de maîtrise à propos de l'organisation des séquences de production ou de la répartition des tâches, tout ce temps représente une durée finalement considérable. Celle-ci, non directement productive, n'est pas systématiquement prise en compte dans la définition de la charge de travail des uns et des autres. Elle demeure définie selon des critères considérant l'organisation comme un état stable.

*d) Dyschronies liées à la valeur du temps.*

La coexistence des contraintes d'efficacité, qui consistent à atteindre les objectifs qu'un service s'est défini, avec les contraintes d'efficience, qui consistent à réaliser une production au moindre coût, présente le même type de dilemme.

Le contremaître doit amener son équipe à réaliser, semaine après semaine, un certain volume de production, un certain niveau de qualité, un certain nombre d'opérations de maintenance ; et il doit atteindre un certain niveau de satisfaction des commerciaux, et même un certain niveau de participation aux différents groupes de travail. De ces différents points de vue il s'inscrit dans la logique d'efficacité. Mais ces dimensions doivent être intégrées dans des contraintes d'efficience : le volume de production doit être réalisé à effectif constant, les contraintes de qualité ne doivent pas nuire à la réactivité de l'atelier, la maintenance doit conjuguer simultanément la nécessité de réduire les pannes tout en restant à la disposition des utilisateurs, la coopération avec les commerciaux doit se traduire par une lisibilité plus grande des résultats économiques de cette association. De manière générale, le temps consacré à l'atteinte des nouveaux objectifs ne doit pas se traduire par des surcoûts de fonctionnement. À l'évidence ces deux types de contraintes sont antagoniques du point de vue de l'agent de maîtrise ayant à les traiter. Son activité se caractérise alors, comme celle des techniciens, par un arbitrage permanent entre ces différentes conceptions du temps. Mais cet arbitrage ne garantit aucunement l'harmonie d'ensemble.

La dynamique de l'ensemble se traduit finalement par une élévation sensible du poids des relations informelles, qui ont pour finalité de traiter,

le mieux possible, les dyschronies. La prévision et la planification de la production deviennent en effet difficiles, puisque les commandes sont gérées « au fil de l'eau » : l'atelier est constamment saisi de demandes urgentes, de modifications de dernière minute, d'inadaptation des dispositifs techniques, des programmes de production ou de maintenance. Les opérateurs se trouvent amenés à se « débrouiller » pour faire avec ce type de contraintes. La formalisation des procédures, des fonctions et des niveaux de responsabilité devient alors floue : chacun prend les initiatives permettant de tenir les délais et d'assurer la qualité requise. L'agitation qui règne dans l'atelier n'a absolument rien de celle d'une ruche : les places, rôles et circulations des uns et des autres sont flous. Les opérateurs, par petits groupes, interviennent de manière parfaitement hétérogène sur différents moments du traitement des pièces à réaliser et de la mise en œuvre des outils permettant d'y parvenir, les uns redéfinissant dans l'urgence des gammes d'usinage ou la programmation d'une machine, les autres se faisant remplacer au pied levé pour assister un collègue impliqué dans une opération de maintenance complexe ou dans une discussion avec les commerciaux. Il ne s'agit donc pas d'un mouvement régulier. Il s'agit bien plus d'une sorte de capacité collective à trouver des solutions, faites de bricolages, d'ententes locales, de pratiques non réglementaires, pour que la production « sorte ».

La contrainte de travail n'est ainsi pas tellement la mise en œuvre de nouvelles procédures mais l'articulation de procédures dont le degré d'élaboration et d'avancement est hétérogène. Alors que dans la conception classique du changement, l'accent est mis sur les difficultés du social à changer d'état, de type de structure et de nature de travail, la question posée aujourd'hui est bien plus d'analyser les difficultés du social à vivre le mouvement, et ses dyschronies. L'idée est évidente, si on se rapporte à la description qui vient d'être faite, parce qu'elle s'appuie sur l'idée de mouvement.

### 3 | LE MORCELLEMENT DU MOUVEMENT

Ces dyschronies sont aiguës par le fait que le mouvement d'ensemble est morcelé : il intègre dans un même lieu des processus créateurs et des inventions dogmatiques. Le cas de la banque, présenté dans le chapitre 5, en donne une bonne idée. Trois facteurs contribuent à ce morcellement.

a) Certaines transformations obéissent à des logiques d'innovation (des processus créateurs), intégrant la réflexivité sur les pratiques. Ces transformations suivent la dynamique du processus « incitation/laisser-faire/institutionnalisation ». Il s'agit par exemple des nouvelles technologies, de l'élargissement de la gamme des produits, de la personnalisation des relations avec les clients, ou du caractère collectif de la compétence.

Mais le même établissement correspond sur d'autres dimensions, à des logiques d'invention dogmatiques. Il n'existe ainsi ni négociation, ni amendement, ni émergence de solutions non prévues au départ pour des décisions telles que la division des activités par marchés, les procédures de fixation d'objectifs et de moyens, les modalités d'évaluation du personnel ou la gestion de l'effectif. Sur ces plans, le temps semble s'être arrêté au moment même où les décisions ont été prises.

L'ensemble des évolutions n'a donc rien d'homogène. Dans certains cas, elles amènent le système social à produire des actions et des situations mêlant étroitement les acteurs de la base et ceux des directions. Dans d'autres cas, elles sont gouvernées de manière discrétionnaire par l'acteur dirigeant. Parfois les innovations permettent à l'ensemble social d'apprendre, parfois à une partie, d'autres fois le passé est mis au banc de l'histoire de l'organisation.

b) Le mouvement associe des innovations qui ne se situent pas à la même séquence de leur développement, au même moment de leur histoire. On peut par exemple découvrir un composite de transformations décliné de la manière suivante dans la banque :

- un nouveau système technique vient d'être mis en place ; il ne dispose donc encore d'aucun « sens » du point de vue de ses utilisateurs, qui ne sont pas encore parvenus à se l'approprier ;
- la diversification des produits et les contraintes de personnalisation qu'ils recèlent font au contraire l'objet d'une active appropriation, issue du laisser-faire de la direction, qui ne sait pas bien comment favoriser concrètement et localement la mise en œuvre de cette politique ;
- l'appel à l'initiative, qui a été largement compris et même dépassé (approprié) par les opérateurs, est réintégré dans le giron institutionnel par la mise en place d'un nouvel organigramme et de nouvelles procédures d'évaluation.

c) Les acteurs n'investissent pas ces différentes scènes de manière identique.

Les représentations que les acteurs se font de ces innovations sont hétérogènes. Le système technique, correspondant à la phase initiale est plutôt conçu comme un nouveau « machin » dont les employés voient mal les finalités. La diversification des produits leur apparaît plutôt comme une marge de manœuvre dans laquelle ce qui compte est essentiellement la capacité commerciale, celle de la créativité. Les règles de gestion de la coopération correspondent plutôt à une expérience désagréable, dans laquelle les employés découvrent que la règle reprend toujours le dessus sur les pratiques.

Ces juxtapositions n'ont bien évidemment rien d'hermétique. En particulier parce qu'un apprentissage culturel peut être transféré d'un domaine à un autre : c'est ce que Sainsaulieu (1977) nomme un « apprentissage transférentiel ». Ainsi, l'expérience vécue à propos du déroulement d'une innovation concernant un dispositif technique permettrait de comprendre comment se déroule une innovation dans le domaine d'une politique de produits ou dans celui de la gestion du personnel. L'hétérogénéité de l'ensemble serait donc réduite par la capacité des acteurs à relativiser l'état des situations vécues pour les inscrire dans un processus connu, un peu comme on sait qu'après l'hiver vient le printemps, et ceci, où que l'on soit.

En l'occurrence, ce type de transfert n'est que partiellement réalisable pour au moins deux raisons. La première tient au fait que certaines inventions demeurent dogmatiques, alors que d'autres obéissent au cycle décrit : il n'existe donc pas une voie de déroulement, mais au moins deux, sans compter les situations intermédiaires, ce qui implique une forte incertitude sur la nature des situations que les acteurs sont amenés à vivre. La deuxième raison tient au fait que la fonction d'apprentissage, qui passe par la réflexivité, n'est jamais explicite, jamais présentée comme un passage nécessaire. Chacun découvre et redécouvre alors la nature du changement au fur et à mesure qu'il se déroule, en considérant ses phases parfois comme un état, parfois comme un moment.

Ce morcellement amène l'observateur à distinguer des situations, qui, dans un même lieu, représentent des niveaux d'apprentissages différents. Les opérateurs de la banque sont ainsi amenés, à propos d'une nouvelle méthode de gestion (par exemple la réalisation d'opérations de télémarketing) à prendre leur part dans cette activité, mais sans qu'il y ait de véritable politique en la matière. Selon sa charge de travail, les méthodes de management de l'équipe à laquelle il appartient chacun intervient dans cette opération un peu comme bon lui semble, comme il le peut. Mais dans le même temps, les opérateurs sont amenés à mettre en ordre l'usage

qu'ils font du système technique (par exemple le traitement informatique concernant le nombre et la précision des données caractérisant leurs clients). Ils doivent respecter de manière étroite les procédures définies par les services centraux, ils sont amenés à abandonner des pratiques considérées comme hérétiques par ces mêmes services. Dans ce cadre, les relations entretenues avec la hiérarchie ou les clients deviennent alors celles de n'importe quel autre univers de travail rationnel, fonctionnant de manière verticale, « scientifique ». Dans un troisième cadre, celui qui concerne par exemple la phase de laisser-faire du développement d'un nouveau produit (par exemple des ensembles d'actions proposées aux clients selon des modalités de gestion des produits « à faibles risques »), ils sont de véritables petits entrepreneurs de l'intérieur de l'entreprise : ils trouvent des usages, des clients, développent des expérimentations, « prennent sur eux » l'utilisation du dispositif, imaginent des pratiques alternatives, le tout se déroulant dans une certaine clandestinité et selon le registre de l'implicite. Ils élaborent des relations caractérisées par un faible formalisme, hésitent peu à prendre des initiatives, tolèrent le caractère approximatif des procédures, s'entendent pour travailler selon le registre de la confiance.

Dès que l'on accepte de considérer la situation de passage, entre l'état A et l'état B comme structurante, on distingue des dyschronies et des processus d'innovation morcelés. Les différents éléments constitutifs du mouvement ne changent pas en effet à la même vitesse et selon des rythmes harmonieux. Le mouvement s'apparente à un flux qui charrie, pêle-mêle, des transformations qui ne sont pas au même état de développement. Et l'hétérogénéité de ces états fait problème pour la cohérence de l'ensemble.

#### 4 | RETOUR SUR LA QUESTION DE LA RATIONALITÉ

Cette question renvoie à la question de la rationalité des processus d'innovation, telle qu'abordée dans le chapitre 1. Braybrooke et Lindblom (1963) ont par exemple bien mis en évidence, qu'en matière de politiques publiques, la rationalité ne consiste aucunement à agir, pour décider, de manière globale, « scientifique » et cohérente, et définie *ex ante*. Elle consiste au contraire à ne traiter les problèmes que graduellement, au fur et à mesure qu'ils se présentent et que le décideur dispose de

suffisamment de connaissances pour les traiter. Elle représente ainsi un processus, et non un moment, celui du changement. Ce qui me préoccupe ici ne rentre pourtant qu'imparfaitement dans ce cadre théorique.

La permanence du caractère morcelé des processus et des dyschronies tient à deux éléments. D'une part, les capacités d'apprentissage sont limitées, je l'ai mis en évidence plus haut. D'autre part, l'interdépendance des actions menées réduit considérablement la capacité politique de l'ensemble.

Dans la banque, la direction commerciale élabore des produits financiers permettant de diversifier les propositions destinées aux clients. Elle ne fait, dans cette perspective, que répondre à l'évolution des « besoins » de ces derniers et que s'adapter à l'évolution des pratiques de la concurrence. De même, la segmentation des marchés, entre particuliers, professionnels et entreprises répond à la nécessité de spécialiser des activités dont la complexité permet apparemment mal de perpétuer la polyvalence d'antan. La direction met également en œuvre des pratiques dites « agressives » en développant les « temps forts » et « challenges » qui rythment la vie des employés : à chacune de ces occasions, pendant un temps donné, ils vendent le maximum de produits d'un certain type. Ces contraintes les amènent à laisser de côté, au moins pour partie, les obligations administratives. Pour « faire du chiffre », ils ne demandent pas aux clients la totalité des pièces du dossier, ils se soucient moins de leur solvabilité à moyen terme, ils arrangent parfois les dossiers de manière à « satisfaire » la demande du client. Ils prennent donc des risques du point de vue contentieux.

Au regard de tous ces exemples, la direction commerciale fait preuve de bonne volonté et d'une compétence experte. Elle développe des politiques de gestion attendues. Même si celles-ci ne sont pas toujours « convenables », elles correspondent aux pratiques normales en la matière. Ces politiques sont par ailleurs irréprochables du point de vue stratégique : elles sont réalisées à partir de l'analyse des pratiques des concurrents et selon des calculs de rentabilité explicitement fondés.

La direction chargée de la coordination des activités et du contrôle des coûts se modernise également. Elle se préoccupe tout aussi légitimement, avec la même bonne volonté et la même compétence experte, de développer des techniques de management finement élaborées. Une banque moderne se doit de disposer d'indicateurs de gestion permettant de suivre précisément le déroulement des activités commerciales dans lesquelles l'entreprise a investi des sommes considérables. De même, cette direction développe des procédures administratives (demande de

garanties aux clients, validation des décisions par la hiérarchie, définition de niveaux de risque par type d'opérations) destinées à cadrer les activités commerciales de terrain à l'intérieur de contraintes de gestion plus globales. En particulier, toutes celles qui permettent de réduire le nombre d'affaires contentieuses. Elle évalue également la rentabilité des opérations réalisées sur le terrain en les rapportant, selon des critères strictement financiers, à leur valeur ajoutée.

Comme pour les activités commerciales, ces changements sont attendus et irréfutables du strict point de vue de la logique du contrôle et de la coordination globale.

Ces deux ensembles de bonnes solutions deviennent pourtant des problèmes lorsqu'ils se rencontrent, et ils sont amenés à se rencontrer constamment. Par exemple, la personnalisation des relations avec les clients peut amener un commercial à « prendre sur lui » l'octroi d'un crédit pour lequel les risques sont plus élevés que ceux prévus par le dispositif de gestion : il connaît son client et son affaire et il veut « faire du chiffre ». De même, l'urgence de ce type d'activité ne peut pas aisément se soumettre à la stricte observation des différentes phases des procédures administratives : le temps excessif consacré à un dossier particulier, excessif du point de vue du contrôle des coûts, peut représenter un « investissement » dans la fidélisation du client. De même, la standardisation des procédures, qui vaut pour n'importe quel type de client « particulier », se heurte à des formes de relations commerciales nécessairement distinctes : on ne traite pas la demande du RMiste comme celle de l'avocat d'affaires. Dans tous ces cas, la rencontre entre les deux types de changement pose donc problème. Elle crée des malentendus, des frictions, des demandes d'explication et de la confusion.

La dynamique spécifique des systèmes d'information complique encore la situation. Certaines données concernant les résultats de l'activité commerciale sont techniquement inaccessibles, le logiciel n'ayant pas été prévu pour intégrer les modifications constantes demandées par les utilisateurs. Mais ces données peuvent être justement celles dont le contrôleur de gestion a besoin pour suivre les indicateurs qu'il a élaboré au cours des derniers mois : l'informaticien ne parvient pas, par exemple, à imputer les coûts de la publicité, de la formation aux différents secteurs d'activité, alors que le responsable du tableau de bord en a absolument besoin pour réaliser sa synthèse.

Les systèmes d'information sont souvent en retard par rapport aux modifications élaborées par les services de gestion. Par exemple, la comptabilité analytique, supposant la réalisation d'une facturation des

prestations échangées entre les différents services, est d'une complexité indescrivable. Elle suppose de parvenir à codifier l'ensemble des échanges que représente la coopération entre services, de l'intégrer dans les systèmes comptables antérieurs, et de faire en sorte que tout ceci soit cohérent. Ce travail demande du temps. Les informaticiens sont donc souvent en retard. Mais ils sont aussi parfois en avance. Ils mettent à la disposition des opérateurs des banques de données et des systèmes experts qui ne sont pas utilisés largement parce qu'ils ne correspondent pas aux pratiques ou aux cultures professionnelles. Il existe ainsi toujours des applications, souvent très élaborées, qui ne rencontrent pas ou peu d'usages. Enfin, les politiques destinées à « mettre l'informatique au service des utilisateurs » entrent parfaitement en contradiction avec la réduction des coûts dont les activités de ces services font l'objet. Plus les coûts sont réduits, suivis et contrôlés, et moins les informaticiens peuvent développer des applications convenant spécifiquement à la demande des utilisateurs. Ces difficultés ne sont pas des incidents, des moments. Elles représentent au contraire une bonne partie du travail des informaticiens et des groupes d'utilisateurs qui travaillent avec eux.

Cette situation n'a rien de spécifique aux services informatiques. Elle est rigoureusement identique pour la gestion des ressources humaines. On en retiendra deux exemples.

Les salariés sont évalués, en fin d'année, sur leur capacité à atteindre des objectifs définis en début d'année, avec la hiérarchie. Mais celle-ci, pressée par d'autres contraintes au cours de cette durée, incite les opérateurs à s'impliquer dans des réalisations qui ne font pas partie de leurs objectifs initiaux. Alors que les opérateurs doivent par exemple placer un volume de contrats de tel type, développer une nouvelle application informatique, ou mettre en œuvre des procédures de qualité totale, ou intégrer un nouveau produit, les hiérarchies les amènent à se mobiliser sur ce qui ne fait pas partie de leurs objectifs prioritaires. De même, c'est au moment où l'interdépendance entre les opérateurs devient une contrainte quotidienne, aucun entre eux ne disposant à lui seul de l'ensemble des données permettant de traiter de manière isolée les affaires, que l'évaluation individuelle des résultats apparaît comme la nouvelle donne de la gestion des ressources humaines. Ces deux dynamiques sont en contradiction parfaite. Comment inciter à avoir « l'esprit d'équipe » tout en identifiant, avec des critères de plus en plus précis, la responsabilité et la qualité des individus dans le processus de production ?

Cette situation est relativement banale, elle a largement été décrite par les travaux de recherche en gestion et en sociologie : la rencontre entre

deux bonnes volontés ne se traduit pas mécaniquement par l'harmonie, elle peut fort bien se manifester par une tension. Dans le mouvement décrit, cette tension est aiguë, exacerbée par la continuité des modifications des pratiques gestionnaires élaborées de part et d'autre.

Quel que soit le segment d'activité de l'entreprise retenu, les observations s'inscrivent dans cette perspective. Elles convergent toujours vers la mise en évidence d'une grande capacité à définir des logiques d'efficacité intrinsèquement indiscutables. Les qualités gestionnaires de chaque changement considéré isolément sont souvent évidentes. Leurs qualités extrinsèques sont par contre régulièrement discutées, parce que chaque changement obéit à une dynamique spécifique. La rencontre de ces dynamiques produit donc un certain nombre d'incohérences, une sorte de dyschronie généralisée.

Les analystes du changement ou de l'innovation laissent trop souvent de côté la question des conflits de temporalité que représentent les dyschronies. Ainsi les uns vont s'intéresser au changement de technologie, d'autres au changement dans les méthodes de gestion, d'autres aux changements dans le rapport aux clients, d'autres enfin aux changements dans les procédures de traitement des carrières. Chacun va rapporter l'avant à l'après, en traitant sa question de manière indépendante des autres questions, en ignorant que la question de fond est celle de la juxtaposition, de l'interdépendance et du caractère continu de ces changements. Le problème présenté dans ce chapitre est donc d'ordre méthodologique plus que directement empirique.

La constance du mouvement limite considérablement les possibilités collectives de se référer à une règle, une norme ou une coutume. La création de nouvelles formes apparaît alors comme un espoir, ou une finalité, mais rarement comme une situation établie. L'ensemble apparaît finalement bien comme une sorte de désordre généralisé. Il reste alors à se demander ce qui permet aux acteurs de tenir, et finalement, aux organisations de « fonctionner ».

## *Chapitre 9*

---

### *L'échange social comme compétence*

Le mouvement ne permet pas aux politiques des entreprises de définir des procédures stables et efficaces. Bien involontairement et bien implicitement, la capacité à régler les questions concrètes du travail devient alors largement le fait des opérateurs. La compétence des opérateurs se définit alors plus par rapport à des circonstances imprévues, celles de leur activité quotidienne, que par rapport à des situations de travail standardisées. Cette compétence est proche de celle des compagnons d'antan, voire des artistes, bien plus en tout cas que de celle d'une fonction précisément définie.

Y accéder suppose de pouvoir échanger avec les collègues des savoirs, des relations d'entraide, des « trucs » ou de l'amitié, parce que cette compétence est collective. Elle repose sur un système d'échange obéissant à des règles sociales, celle de la réciprocité, du don et du contre-don. Ce qui fait la compétence ne peut ainsi se réduire à la détention d'un savoir : il n'est jamais totalement adéquat. Il s'agit tout autant de la capacité à commercer avec les autres, ce commerce permettant de disposer des connaissances.

L'ensemble pourrait ainsi être considéré comme un univers parfaitement régulé, la solidarité entre les collègues assurant la cohésion de l'ensemble. Il n'en est rien. La coopération est en effet traversée de calculs égoïstes, et les questions du travail sont trop mouvantes pour que l'on puisse y construire des savoirs durables.

## 1 | L'ÉLABORATION DU TRAVAIL

Dans les chapitres précédents, j'ai souligné que l'incertitude, les conflits de temporalités et le mouvement caractérisent l'organisation. Dans ce cadre, la compétence, que l'on peut provisoirement définir comme une capacité à traiter efficacement des tâches dans un univers social et organisationnel déterminé, ne consiste pas seulement à réaliser le travail : elle consiste préalablement à l'élaborer.

Faute de pouvoir appliquer des règles et des procédures stabilisées, faute de disposer d'objectifs univoques, faute également de s'appuyer sur une division du travail définissant de manière cohérente les responsabilités, les opérateurs mettent localement en œuvre une capacité d'élaboration de leurs tâches : ainsi, les procédures de gestion, la nature des matériaux à traiter, le degré d'urgence et de complexité des tâches, les formes d'évaluation du travail, les modalités de coopération avec les collègues, tout ce qui, en situation stable, représente le cadre de travail, tout cela devient ici un simple ensemble de données de base. Ces données sont le matériau du travail d'élaboration. Il consiste à faire appel à l'imagination, au raisonnement et à la mémoire pour décider de la nature du travail à réaliser concrètement, en situation. Il représente l'investissement, spontanément réalisé par les opérateurs, pour définir les pratiques qui ne sont aucunement prévues par l'organisation.

Par exemple, dans l'entreprise industrielle présentée dans le chapitre précédent, la flexibilité amène à modifier régulièrement l'agencement électromécanique des robots, ce qui augmente simultanément le nombre de pannes. La multiplication de ces aléas impose de passer à une forme de travail beaucoup moins bien formalisée qu'avant le changement technique. Par exemple, certains plans de travail parviennent à l'atelier après les pièces à usiner. Les ouvriers réalisent alors eux-mêmes, sans le soutien du service informatique ou méthodes, la préparation de la machine, la programmation et la gamme d'usinage. De même, la diversité des matières traitées ne permet pas toujours de disposer d'informations adaptées dans le bureau des méthodes. Dans ce cas, à nouveau, c'est l'expérience des ouvriers, leur capacité à reconcevoir le travail, qui permettent de redéfinir sur place, la vitesse de rotation, les plaquettes à utiliser, et le choix des outils.

Ceci vaut tout autant pour les opérateurs des services bancaires, et sur plusieurs plans.

— L'obsolescence ne permet pas de disposer d'un savoir stable en matière technologique. La compétence consiste à parvenir à se « débrouiller » pour suivre les évolutions technologiques. Les formes d'apprentissage, de ce point de vue, sont tout à fait caractéristiques : elles se réalisent la plupart du temps sur le tas.

— Les initiatives prises par les opérateurs pour satisfaire les clients, mais également pour « faire du chiffre », consistent souvent à élaborer des arrangements plus ou moins réglementaires. Ces pratiques ne sont bien évidemment pas codifiées, elles participent bien d'une compétence directement liée à la vacuité des systèmes de gestion, ou de leurs contradictions.

— L'entre-deux organisationnel, le fait que les structures et règles de travail se trouvent régulièrement entre un avant et un après, suppose une certaine capacité d'arbitrage, de la part des opérateurs, entre les différentes logiques superposées. Par exemple, lorsque le management tend à délaissier le contrôle sur les procédures pour s'intéresser, d'un point de vue strictement financier, à la valeur de chacune des opérations réalisées, il n'abandonne bien sûr pas toute volonté de contrôle sur les procédures. De fait, les opérateurs sont amenés à traiter les deux logiques de gestion simultanément. Mais ces logiques sont partiellement contradictoires : « faire de la valeur » suppose souvent de transformer les procédures, mais celles-ci ont généralement la vie longue. L'opérateur doit donc savoir interpréter, en circonstance, la politique de gestion.

— La faible cohérence de l'ensemble, caractérisée par la coexistence et la superposition de changements dont les rythmes et la nature divergent largement, suppose d'inventer une certaine continuité dans le rapport au client. Par exemple, le passage d'une politique de produits standardisés à une politique de sur mesure, puis à un retour à la politique antérieure ne peut être appliqué à la lettre, immédiatement et mécaniquement, sauf à perdre la fidélité des clients. Ce mouvement est donc, là encore, interprété par les opérateurs de manière à préserver les relations de confiance élaborées entre les partenaires.

Dans l'entreprise industrielle comme dans la banque, la complexité des techniques de gestion, et surtout leurs conflits de temporalité, ne permettent pas d'« appliquer la règle ». La règle suppose préalablement d'être interprétée, et ceci suppose un véritable effort. Ce qui fait contrainte est ainsi surtout l'absence de contrainte stable. La compétence n'est plus alors liée à une situation de travail donnée, mais bien plus à un enchevêtrement de circonstances dans lesquelles les incertitudes et le mouvement empêchent de pouvoir concevoir à l'avance les règles et

procédures effectivement mobilisées par les opérateurs. Ces différentes situations mettent au contraire en évidence que le travail, conçu de la manière la plus scientifique et rationnelle possible par les bureaux des méthodes, suppose d'être « reconçu », élaboré localement par les opérateurs pour pouvoir être réalisé.

Cette situation pose concrètement la question de la définition de la compétence. Celle-ci est très généralement définie comme une capacité à traiter efficacement des tâches dans un univers déterminé. On parle ainsi de la compétence du comptable, de l'agent de police ou de la caissière du supermarché comme des capacités à réaliser le bilan de l'entreprise, la circulation routière ou l'encaissement selon les procédures prévues et en fonction des effets attendus de la mise en œuvre de ces procédures. La compétence consiste ainsi à savoir traiter les contraintes d'un poste de travail, les contraintes étant assez bien identifiées, ainsi que les moyens de les traiter.

Une série d'indicateurs est mise en œuvre pour évaluer la compétence dans cette perspective. Ces indicateurs, on l'a vu dans le chapitre précédent, ont pour objectif de parvenir à établir un code d'évaluation à la fois objectif (limitant l'effet de subjectivité du notateur), équitable (chaque critère est sensé « rendre justice » à l'activité effectivement réalisée) et cohérent (l'utilisation de l'ensemble des critères doit permettre de définir un jugement homogène et utilisable dans les politiques de gestion des personnels).

La question de savoir ce qu'évalue ce code demeure cependant patente. La distinction entre le « travail prescrit » et le « travail réel » permet d'y répondre. Cette distinction est devenue centrale dans les sciences humaines appliquées au monde du travail. Ergonomes et sociologues l'ont largement étayée.

Le « travail prescrit » correspond aux tâches formellement définies et présentées comme obligatoires pour tenir un poste de travail et atteindre des objectifs de production. Le « travail réel » correspond à la manière dont un opérateur s'y prend effectivement, et souvent en dehors des activités « prescrites », pour parvenir à réaliser son travail. Généralement le travail réel représente la mise en œuvre d'une compétence de niveau plus élevé que le seul travail prescrit. On sait bien, par exemple, que la « grève du zèle » représente un moyen de bloquer le fonctionnement d'une organisation en appliquant strictement les règles. Mais l'évaluation des compétences ne saisit que ce qu'elle peut prévoir : les critères utilisés sont préalables à la réalisation du travail ; le travail réel ne rentre donc que très imparfaitement dans ces critères. La « réalité » du travail demeure donc

largement extérieure à ce qui est conçu comme la compétence dans les dispositifs de gestion.

Ce qui fait finalement la compétence des opérateurs est l'incertitude, pas la programmation des tâches. Mais l'activité organisatrice ne fait bon ménage ni avec l'incertitude ni avec les pratiques informelles. Dans le meilleur des cas, elle les ignore, et dans le pire des cas, elle les sanctionne négativement.

## 2 | COMPÉTENCE DE PROFESSIONNEL OU D'ARTISTE ?

La référence à la sociologie des professions et aux métiers de l'art permet de mieux comprendre ce qui se joue entre ce type de compétence et le fonctionnement des organisations.

Le terme de professionnel est actuellement en vogue dans le discours managérial. Il signifie que ce qui fait la qualité des salariés est d'être capables d'atteindre les objectifs fixés par les directions de l'entreprise, malgré l'absence relative de moyens ou la présence de contradictions dans les règles de gestion. La « responsabilité » des professionnels est ainsi conçue comme une capacité à savoir être efficace du point de vue des critères du management.

Dans le vocabulaire sociologique, le terme a une signification différente. Un professionnel est un individu qui dispose d'une compétence rare. Pensons à un ébéniste ou à un médecin. Cette compétence est caractérisée par le fait que l'opérateur est capable d'être efficace, du point de vue des critères de son métier, malgré les incertitudes de son poste de travail. Cette capacité repose sur l'utilisation de savoirs spécifiques au métier, savoirs acquis par l'expérience, donc non codifiables, transmissibles uniquement par les pairs. Historiquement, la rareté de ce type de compétence a permis aux professionnels de se constituer en corps, en institution assurant au groupe de professionnels la possibilité de contrôler les méthodes de travail, le recrutement, la formation et la déontologie du métier : ce sont les « règles du métier », lesquelles peuvent s'opposer à celles du droit du travail standard ou aux règles d'une entreprise. Les professions, dans le vocabulaire sociologique, se caractérisent ainsi par trois dimensions : l'incertitude, la rareté de la compétence permettant de la traiter, et l'existence d'un corps.

La sociologie nord-américaine a largement analysé ces activités, l'idéal type de référence étant la profession médicale (Freidson, 1972), pour

mettre en évidence le fonctionnement autonome de ces activités par rapport au « reste » du monde du travail. Un long débat a eu lieu dans le cadre de ces analyses. Il concernait les critères permettant de définir une profession : type de diplôme, service rendu à la collectivité, jugements fondant le recrutement, ou la définition du « travail bien fait », effet de parrainage et de boycottage des pairs sur la carrière d'un individu, exercice d'un attrait positif sur les « profanes », réciprocité des membres par rapport au commandement et à l'évaluation du travail. Les recherches ont largement discuté de la validité de tel ou tel critère. Mais toutes ont également convergé pour reconnaître que ce qui est premier, du point de vue historique comme du point de vue des rapports que la profession entretient avec les profanes, c'est la capacité à traiter les incertitudes de certaines activités complexes.

La recherche a progressivement dissocié le type de compétence des professionnels de leur appartenance à un corps, en distinguant l'émergence de professions semi-établies (Wilenski, 1964). Cette distinction permet de rendre compte de l'évolution des formes d'expertise de type professionnel, détenues par les membres de nouvelles activités, mais ne faisant pas l'objet de la construction d'un corps. Ce type de perspective est clairement abordé par Kern et Schumann (1984) à propos de la compétence des ouvriers qualifiés utilisant des technologies nouvelles dans l'industrie automobile allemande. Le processus décrit est celui d'une « reprofessionnalisation », c'est-à-dire d'un retour aux formes de compétence existant avant le début du taylorisme, lequel, n'a eu de cesse d'éradiquer ce type d'auto-organisation.

Stinchcombe (1990) théorise parfaitement ce rapport entre professionnalisme et incertitude. Il explique que pour que la production de masse ait un sens, c'est-à-dire qu'elle amène la possibilité de réaliser des économies d'échelle, elle doit intégrer des standards et donc se protéger contre l'incertitude. L'action organisatrice du fordisme consiste ainsi à réduire l'incertitude du processus de production de façon à standardiser les tâches et donc à réduire le nombre de décisions non routinières à prendre. La définition du fordisme peut alors se réduire à une équation simple : le rapport décisions routinières/décisions totales = degré de fordisme.

Stinchcombe explique ainsi que moins le degré de fordisme est grand, dans un poste de travail donné, et plus les compétences à mettre en œuvre sont de type professionnel. Dit autrement : plus il y a d'incertitudes, plus il y a de décisions non routinisables à prendre, et plus celles-ci se trouvent directement intégrées à la compétence de l'opérateur. Derrière cet énoncé à la fois un peu abstrait et évident se trouve une idée

qui remet à leur place des théories managériales sommaires : ce qui produit la compétence des opérateurs n'est pas tellement leur niveau de formation ou de fonction, mais, bien plus, leur capacité à intervenir en situation de travail incertaine. Formulée de manière plus triviale, la même idée signifie que ce n'est pas un type ou un autre d'organisation du travail qui produit la compétence mais le flou de l'organisation.

Ces différentes analyses mettent bien en évidence le fait que ce qui fait la compétence, c'est l'incertitude, ou plus exactement le fait, pour un opérateur, de disposer de connaissances lui permettant de traiter de manière efficace une situation de travail incertaine. Dans tous ces cas, la compétence effective des opérateurs, le travail réellement mis en œuvre demeure généralement une « boîte noire ». L'analyse de son contenu demande une observation particulière, supposant de considérer que la réalisation du travail est une activité mal connue, qu'elle obéit à des normes de fonctionnement qui ne correspondent pas à celles qui sont généralement développées et sollicitées explicitement.

Le type de professionnalisme qui correspond aux activités décrites plus haut correspond bien à ces situations nouvelles : il n'est pas organisé en corporation, il ne jouit ni de reconnaissance institutionnelle ni d'avantages acquis au cours de ses luttes ; c'est un professionnalisme « sans histoire », sans code ou situation juridique clairement établis. Il correspond uniquement à un rapport d'autonomie et d'inventivité à la tâche.

J'ai déjà largement discuté de ces questions (Alter, 1990, 1993). Il me semble cependant aujourd'hui nécessaire d'aller plus loin dans l'analyse du rapport entre incertitude et compétence, en reprenant les analyses de H. Becker (*op. cit.*, 1982/1988) à propos des métiers de l'art. L'auteur montre en effet que ce type d'activité correspond bien à un travail d'élaboration et de rapport créatif à l'incertitude, mais il explique également que la production artistique n'a que peu de chose à voir avec une sorte de génie romantique, indépendant de son inscription dans un système social.

H. Becker souligne l'extrême division du travail de ces univers : « On dirait qu'il n'y a pas de limite à la segmentation des tâches. » Mais il met également en évidence que cette division ne règle rien du point de vue de la création collective, laquelle suppose des arrangements, des réseaux de relations, des formes de coopération informelles pour parvenir à réaliser l'œuvre. Cette relation entre la division du travail du monde du cinéma, par exemple, et le caractère étonnamment informel des fonctionnements permettant la réalisation de l'œuvre représente parfaitement les situations qui nous occupent ici. Reprenons les deux exemples cités plus haut à partir d'indicateurs utilisés par H. Becker.

a) Les opérateurs sont évalués individuellement alors que leur travail est fondamentalement de nature collective.

Dans les deux cas, les opérateurs sont évalués individuellement, mais c'est le collectif de travail qui parvient à construire la connaissance idoine. Au-delà donc de la division formelle du travail, les opérateurs sont amenés à mettre en œuvre des relations d'échange leur permettant de constituer la compétence nécessaire.

b) Les opérateurs disposent donc d'une affectation précise, formelle, dans les structures de travail, mais en réalité, leur activité suppose de se situer constamment à la jonction de plusieurs positions de travail.

Dans les deux cas, les opérateurs disposent d'un poste de travail, d'une fonction dont la place est clairement définie. Mais, pour les opérateurs de la banque, par exemple, la contrainte consiste à tisser des relations avec les services de gestion centraux, avec le *back office* de manière à pouvoir faire du sur mesure alors que les produits sont conçus comme standardisés. Dans tous les cas, l'activité suppose bien d'être en interaction étroite avec la logique de services extérieurs de manière à pouvoir faire le travail tel que les opérateurs le conçoivent, et non tel qu'il est conçu par les définitions de postes.

c) Le travail consiste à assurer la coordination de connaissances émiettées dans différents lieux et fonctions de l'entreprise.

Cette activité de coordination est le cœur même de la compétence d'un opérateur quelque peu qualifié. Elle lui permet de réaliser les tâches dont il a la responsabilité. Mais elle suppose un investissement en temps considérable, bien plus important que le traitement direct des tâches en question. Elle repose sur la mise en œuvre de réseaux de relations, d'apprentissages sur le tas, de discussions informelles, de justification des activités réalisées dans ce cadre, d'aide (en contre partie) à ceux qui donnent des informations, de participation à des réunions entre experts, de négociations avec les pouvoirs institutionnels. Toutes ces activités parviennent à mobiliser des connaissances largement atomisées, clandestines ou peu connues.

La réalisation d'un prêt ou le traitement d'une panne de l'automate représentent ainsi une activité mal connue par les systèmes de gestion des compétences. Ils conçoivent le travail comme une série d'activités qui se succèdent de manière linéaire, alors que bon nombre des activités pourraient plus avantageusement faire l'objet d'un « générique » dans lequel figurerait la participation des différents services ou individus à la réalisation de l'ensemble.

d) Chaque opérateur ne traite donc pas une « tâche » ou plusieurs tâches bien identifiées selon un mode opératoire, mais bien plus un « faisceau de tâches » lui permettant de tenir son poste.

La réalisation du travail mobilise des activités de nature très différente, selon des formes et des durées variables, et selon des modalités d'implication elles-mêmes variables, auprès de sites de travail dont le nombre ne peut être connu à l'avance. De fait, l'observateur, ou l'évaluateur a bien du mal à pouvoir répondre à la question « qui a fait ça ? », à propos de la réalisation d'un bien ou d'un service. Il s'agit d'une réalisation collective dans laquelle il est difficile de dissocier les actions des uns et des autres.

e) Il n'empêche que la division du travail, vue dans la perspective horizontale (entre départements) ou dans sa perspective verticale (entre niveaux hiérarchiques), est contraignante.

Elle pèse concrètement sur la distribution des activités des opérateurs, sur la manière d'élaborer leur coopération avec les collègues ou la hiérarchie. La conception du travail continue ainsi, mais imparfaitement, à peser sur la manière dont il est exécuté.

La compétence des opérateurs apparaît finalement comme collective, décisionnelle (elle ne consiste pas seulement à exécuter des tâches), et mal connue. Elle est celle d'un milieu qui s'arrange avec les règles de gestion et de production, un peu comme le milieu des artistes. Mais cet écart entre les règles et les pratiques est tellement grand que la seule lecture des règles donne finalement peu d'informations sur l'« art » de travailler. La compétence n'est donc aucunement réductible à un programme de gestion. Mais elle n'est pas pour autant une sorte de vague bricolage indépendant de toute norme de fonctionnement. Ce qui caractérise le fonctionnement décrit est au contraire une capacité à s'organiser localement, et souvent clandestinement. De ces différents points de vue, les salariés forment un monde largement à part des formes de l'organisation.

### 3 | LES RÉSEAUX DE COMPÉTENCE COLLECTIVE

La compétence des opérateurs est collective et largement informelle. Son existence ne repose donc pas sur les règles de la division du travail, mais sur l'existence de réseaux qui assurent la mise en commun des

savoirs. Ces réseaux représentent l'articulation sociale de la diffusion de l'innovation, on l'a vu dans le chapitre 1.

La sociologie utilise cette notion de deux manières relativement distinctes (Lazega, 1996). La première consiste à repérer les modes de sociabilité issus de cette structure de relation particulière. La seconde représente une méthode, l'« analyse structurale » : elle considère que les relations réticulaires supposent d'être analysées de manière quantitative, et selon un protocole conceptuel spécifique, avant d'en aborder le sens. Ces deux perspectives sont l'objet d'un véritable succès paradigmatique, en sciences humaines, sciences du vivant, épidémiologie, économie ou sciences politiques. Il existe, dans cet ensemble, différents critères permettant de définir un réseau. Je ne retiens que ceux qui correspondent à l'observation des dispositifs sociaux observables en entreprise. Ils sont au nombre de cinq.

— Un réseau est tout d'abord un ensemble de relations dans lequel chaque élément peut entrer directement en contact avec n'importe quel autre élément, sans passer par une structure centrale. C'est par exemple le cas d'utilisateurs de réseaux de télécommunications de type courrier électronique, par opposition aux utilisateurs d'un système informatique centralisé. C'est également le cas des membres d'une diaspora, par opposition aux membres d'une organisation hiérarchique du travail ou d'un système politique.

— Un réseau représente également une structure d'échange dont la nature est spécifique au réseau et échappe ainsi aux formes d'échange conventionnelles. Par exemple, le réseau des collectionneurs de voitures anciennes, ou le réseau des francs-maçons échangent des informations, des biens ou des services qui ne transitent pas par d'autres circuits.

— Un réseau dépasse les structures institutionnelles dans lesquelles il se trouve intégré. Par exemple, le réseau des informaticiens d'une entreprise élabore des relations qui dépassent le cadre formel de leur activité. Leur univers d'appartenance professionnelle ne se limite pas au service dans lequel ils œuvrent. Il est bien plus lié aux activités et formes d'échanges développés par les membres du réseau. Et ce réseau dispose d'un tissu de relation bien plus large et serré que celui que lui propose la structure formelle de travail qu'il habite.

— Un réseau est donc toujours plus ou moins clandestin. Pour le réseau des résistants face à l'occupant, pour le réseau de la mafia, ou pour celui des grands corps de l'État, cette structure d'échange est un moyen de travailler « dans l'ombre » pour éviter d'être découvert. L'échange est clandestin parce que les pratiques qu'il recèle représentent

souvent le moyen de contourner les règles de la division du travail, ou de la circulation de l'information. Mais il n'est que partiellement clandestin, les pratiques qu'il recèle étant plus ou moins bien connues de la hiérarchie, qui les tolère (plus ou moins), car elles sont source d'efficacité. Il n'empêche, le risque, pour les opérateurs existe : c'est celui d'être « pris », en train de transmettre une information confidentielle, de faire participer un étranger (par exemple un client) à des montages institutionnels, de transgresser une procédure conçue comme incontournable. Le critère le plus caractéristique de cette clandestinité est que ces échanges circulent souvent sous forme orale (Giraud, 1999), l'écrit laissant des traces, celles de la « traçabilité ».

— Enfin, un réseau n'a pas d'existence indépendante de son efficacité. Il ne peut survivre que s'il permet à ses membres de mieux atteindre leurs objectifs, que ceux-ci soient économiques, culturels ou religieux. Il s'agit donc plus d'une pratique que d'une structure.

Dans les situations évoquées, il existe bien des configurations réticulaires, dont la finalité est de permettre la construction de la compétence collective.

Dans la banque, par exemple, la configuration des relations est de ce type. Les commerciaux prennent leurs informations auprès d'autres commerciaux, répartis dans les différentes agences : comment faire pour traiter telle procédure complexe ? comment présenter un dossier particulier à la direction centrale ? comment savoir jusqu'où il est possible d'interpréter telle ou telle mesure administrative ? faut-il plutôt favoriser telle dimension de la politique commerciale ou telle autre ? Toutes ces questions font l'objet de constantes relations téléphoniques entre opérationnels de la vente, collègues des services centraux et *back office*. Ce tissu de relation est essentiel au bon fonctionnement des établissements : il permet la diffusion et la réception d'informations qui ne figurent sur aucun support institutionnel. Il représente le réseau du métier, alors que les dispositifs institutionnels représentent le circuit réglementaire. Entre ces deux formes de circulation de l'information, il existe de fait un antagonisme, au moins implicite : le réseau fait transiter les savoirs et savoir-faire concernant la réalisation concrète des actes commerciaux, alors que le système d'information de l'entreprise n'assure qu'une diffusion de l'information verticale, dont le contenu est essentiellement normatif. La clandestinité de ces échanges est patente : sa finalité est exclusivement professionnelle, elle est même souvent transgressive par rapport au système d'information central. Elle ne peut se pérenniser qu'en restant dans l'ombre.

Cette situation explique largement le fait que beaucoup de temps soit consacré à la recherche de la coopération permettant de réaliser le travail : il s'agit de trouver le collègue qui, d'une part, dispose de l'information recherchée et, d'autre part, soit prêt à la transmettre, ce qui suppose un accord sur la conception de l'échange et sur la conception même du travail. La coopération n'est donc pas donnée, elle représente une sorte de « course » dans laquelle un temps considérable est consommé. Beaucoup d'opérateurs (les cadres en particulier) expliquent ainsi qu'« ils n'ont plus le temps de travailler ». Ils signifient par là qu'ils consacrent une part considérable de leur journée de travail à trouver les connaissances, relations et dispositifs de gestion leur permettant de réaliser la tâche qui leur est impartie, et que cette recherche finit par devenir plus contraignante que le travail lui-même.

La logique des réseaux professionnels est donc ambiguë par rapport à la logique mise en œuvre par le management. D'une certaine manière, elle en partage les finalités : bien faire le travail, améliorer la qualité du service rendu ou du produit, travailler plus en équipe, prendre des initiatives, partager l'information, etc. Mais d'une autre manière, elle en prend systématiquement le contre-pied. Le réseau a sa propre conception de l'efficacité, celle qui correspond à la représentation que le métier s'en fait, et qui n'est pas toujours semblable à celle des directions. Les opérateurs développent une politique d'efficacité locale, intégrée à la conception du « bon travail » qu'ils se font sur le terrain, alors que les directions d'entreprise développent une logique d'efficience : réaliser le travail au moindre coût. Le réseau dispose par ailleurs d'un capital de connaissances, de savoir-faire, qui appartiennent spécifiquement à la communauté qu'il représente. Et celle-ci refuse de confondre son capital avec celui de l'entreprise : un réseau de professionnels ne peut ainsi aisément s'inscrire dans les politiques d'organisation « en réseau » formellement élaborées par certaines directions d'entreprise.

#### 4 | LE DON CONTRE DON COMME SYSTÈME D'ÉCHANGE

Le caractère collectif de la compétence est une dimension relativement bien connue par les sciences sociales qui s'intéressent au monde des entreprises contemporaines. Naville (1963) utilisait déjà le terme de « qualification collective » ; Liu (1981) a bien montré que l'efficacité

repose sur des normes de coopération que le groupe d'opérateurs impose à ses membres. Ce qui l'est moins, c'est le système d'échange qui permet la mise en commun des savoirs (leur construction), sauf à faire l'hypothèse que la solidarité entre opérateurs est parfaitement mécanique, stable et donnée.

Les réseaux qui viennent d'être décrits fonctionnent comme des bourses d'échange de savoirs et d'alliances, bourses dans lesquelles celui qui reçoit doit savoir donner à son tour. Ce système d'échange permet la coopération et le contrôle de cette coopération. On connaît bien l'image des « ascenseurs » qui sont « envoyés » et « renvoyés ». Il s'agit concrètement d'une structure d'échange, avec ses droits et ses devoirs. L'entraide et la coopération ne peuvent donc être confondus avec une succession de « coups de main » ou une solidarité fusionnelle.

Ce type d'échange s'apparente largement au don tel que le définit Mauss, à propos des règles sociales régissant les rapports entre les membres de populations dites « primitives ». J'ai déjà présenté une partie de ces travaux dans le chapitre 4. Quelques éléments supplémentaires sont ici nécessaires pour comprendre la logique des échanges entre collègues.

Le don contre don, explique Mauss, repose sur trois actions indissociables : donner, recevoir et rendre. Ces trois termes représentent les règles de l'échange social. On donne pour créer un lien spirituel. La valeur matérielle du cadeau est donc de peu d'importance : un brassard de coquillages ou une natte peuvent ainsi engager autant qu'une pirogue ou qu'une femme. Le fait d'avoir donné engage le donataire et le donateur dans une relation de réciprocité. La prestation inclut l'obligation de recevoir des cadeaux : « Refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion » (p. 163). Le don contre don inclut enfin l'obligation de rendre (ou plutôt de donner à son tour) des cadeaux : refuser à cette occasion d'inviter chez soi ou d'accorder une danse est un péché, puni en conséquence.

Cette théorie explique des relations et des situations d'échange à la fois contemporaines et évidentes. Inviter quelqu'un au restaurant oblige souvent celui qui est invité à rendre la pareille, ou à donner autre chose à son tour, que ce soit de l'attention, un marché, ou de la confiance. Le don de l'un oblige toujours l'autre à donner en retour. Le don oblige, contraint celui qui reçoit à entrer dans une situation d'endettement. Cet endettement est mutuel parce que le contre-don ne signifie aucunement la fin de la relation mais au contraire sa construction. Une fois que l'attention, le marché ou la confiance sont accordés, le donateur initial se

sent à son tour obligé de donner autre chose. Une relation de réciprocité se crée donc.

Encore faut-il que le don soit « reçu ». La réception suppose la manifestation d'une émotion, la compréhension explicite de l'engagement affectif et symbolique que représente le don. Les tribus analysées par Mauss réalisaient des fêtes, des « réceptions » à l'occasion de ce genre de geste. Elles étaient l'occasion de manifester la construction d'un lien social, elles célébraient son existence. De même, l'invitation au restaurant, si elle n'est pas routinière, si elle signifie un engagement, un investissement dans la relation à l'autre, suppose d'être reçue comme telle : on ne tient pas le même comportement lorsque l'on est invité au restaurant par un collègue que lorsque l'on va à la cantine avec lui. La réception manifeste représente l'inscription du don dans un type de relation non routinière et non strictement économique. Elle signifie que celui qui reçoit comprend le geste de l'autre.

Bien évidemment le donataire (celui auquel est destiné le don) n'est pas obligé de recevoir le cadeau du donateur. De même, il est possible de refuser de donner à son tour. Dans ces deux cas, on sort d'une relation de coopération, d'amitié ou de confiance pour entrer dans le registre du conflit, de la méfiance ou de l'utilitarisme étroit. Il ne s'agit plus de la création d'un lien social mais au contraire du refus explicite de l'endettement mutuel qu'il représente. Dans les milieux analysés par Mauss, le refus du don représentait une offense C'était un cas de conflit, de guerre. Dans le cas de l'invitation au restaurant, il s'agit du refus explicite d'une coopération hors relations habituelles : on refuse dans ce cas d'accorder à l'autre l'attention qu'il espère, sa façon de concevoir un contrat, ou la relation de confiance qu'il propose. On garde alors à la relation son inscription dans un registre indépendant de tout investissement émotionnel.

Ce type d'échange vaut tout autant pour les relations de coopération dans le monde du travail, et y obéit aux mêmes lois. La compétence collective est bien le résultat d'une coopération qui s'inscrit dans le registre du don contre don. Elle est « réglée » sur ce type de principes.

Ainsi, lorsque des ingénieurs d'une entreprise d'aéronautique, chargés de mettre en œuvre un système de maintenance à distance, destiné aux avions vendus à l'étranger, échangent des informations entre eux ou avec leurs collègues de l'administration des ventes pour « arranger » les affaires de leurs clients, ils sortent du registre formel et de celui de la routine : ces relations ne sont ni codifiées, ni évaluées économiquement, ni même prévisibles. Mais ça n'est pas pour autant que ces relations sont

mécaniques, n'obéissent à aucune loi et ne sont pas réfléchies. Chacun, dans cet univers, sait parfaitement qu'« entretenir de bonnes relations » suppose de savoir donner de manière à obliger l'autre à donner à son tour. Donner une information concernant la nature d'un dispositif technique, le moyen de transformer un contrat rapidement, la conduite à tenir avec tel client, la méthode à mettre en œuvre pour calculer les coûts de maintenance ou les arguments à utiliser auprès de tel prestataire extérieur, donner ce type d'information n'a rien de comparable à ce que peut fournir une banque de données ou le système d'information de l'entreprise concernant les mêmes questions : les banques de données ne fournissent jamais d'informations pertinentes à propos des manières de se comporter avec X ou Y, elles ne disposent jamais d'informations directement adaptées aux circonstances du travail, mais surtout, le fait de donner ces informations implique une relation de réciprocité, une interaction durable avec le donataire, un engagement mutuel dans la relation.

Donner ce type d'information est bien un don parce que cette action n'est ni obligatoire ni routinière. Elle représente donc une reconnaissance de la personne ou du groupe auquel elle est destinée, une confiance dans les relations ultérieures, la participation à une conception commune du travail, un engagement hors règlement. Elle suppose également une « réception ». On remercie, on en profite pour demander des nouvelles des enfants, du chef ou de la carrière, on se rappelle des événements antérieurs, on discute de la politique de l'entreprise, du match de football ou des vacances en perspective. Recevoir une information de ce type suppose de manifester une certaine émotion pour signifier le cadre dans lequel se déroule l'interaction. Le donataire sait qu'il se trouve alors engagé. Il signale parfois que c'est « à charge de revanche », il laisse toujours entendre qu'il sait devoir être redevable. Plus largement, la manifestation de l'émotion signale que la transmission de cette information ouvre le cadre d'échanges à la fois durables, coopératifs et (relativement) désintéressés.

De tous ces points de vue, la coopération au travail n'est ni le résultat d'une obligation à caractère réglementaire, ni le résultat d'une routine professionnelle. Elle représente une action menée de manière collective, et impliquant un système d'échange à caractère spécifique. Cet échange n'est pas économique : il n'est pas dicté par l'intérêt économique. Il n'est pas non plus traditionnel : les opérateurs d'un service choisissent les partenaires de leur échanges. Il est socioprofessionnel : il repose sur une base culturelle permettant de savoir donner et recevoir, il permet par ailleurs

l'articulation et la circulation des informations échangées entre les membres d'une profession non établie. Il s'intègre parfaitement dans quatre dimensions repérées par Godbout et Caillé (*op. cit.*, 1992) et par Cordonnier (*op. cit.*, 1997) pour distinguer l'échange social de l'échange économique, dimensions déjà présentées dans le chapitre 4.

— La réciprocité de l'échange est différée, sans délai précis. On ne « rend pas service » immédiatement à celui qui vient d'apporter son aide. Aider un collègue à « débogger » un système informatique n'amène pas ce dernier à expliquer sur le champ la manière de s'y prendre avec tel type de client. Mais on sait qu'à l'occasion il pourra rendre ce type de service ou un autre. Le fait que la réciprocité soit différée engage ainsi dans une relation fondée sur la durée.

— L'échange est ininterrompu. L'échange réalisé entre les deux opérateurs cités (connaissance informatique d'une part et savoir commercial d'autre part) endette les deux protagonistes de manière durable : ils peuvent compter l'un sur l'autre, ils font dorénavant partie du réseau de collègues sur lesquels on peut, à l'occasion, s'appuyer.

— L'échange ne fonctionne donc pas suivant le registre de l'équivalence (je te donne ce que je te dois) mais selon le principe de l'endettement mutuel (on est dans une relation de réciprocité permanente). L'unité de mesure du don n'est ni la valeur ni la nature du don, mais le fait même de donner : c'est « le geste qui compte ». Acceptons provisoirement cette idée. Les collègues peuvent parfaitement échanger un outil contre un savoir, un savoir contre une écoute bienveillante, une écoute contre un aveu d'opinion politique, un aveu contre une invitation à déjeuner, etc. Mais ça n'est pas de fait le « contre » qui compte (il présuppose un principe d'équivalence), c'est bien plus le fait d'assurer la permanence de la relation. Et dans cette permanence transitent des dons de nature variée : ils concernent aussi bien des savoirs, des émotions, des secrets, des services ou simplement de la sympathie. On sait parfaitement pouvoir plus facilement demander un conseil, qu'il soit d'ordre technique, stratégique, comportemental ou affectif à celui qui « est en dette » et avec lequel on a donc tissé une relation de confiance.

— L'échange social exclut l'argent. Payer un service rendu est le meilleur moyen de sortir de l'endettement. Les relations de type fournisseurs/clients, matérialisées et contrôlées par la comptabilité analytique, représentent donc l'inverse d'une relation de ce type. Elles s'y opposent concrètement : demander par exemple que le temps passer à « débogger » le système informatique soit facturé au département de celui qui bénéficie de ce service amène à ne pas donner à son tour. La plupart du temps, les

opérateurs savent cependant distinguer ce qui les unit de ce qui est d'ordre comptable. Ainsi, la facturation ne correspondra que très imparfaitement au type de service rendu, ou même, ce service sera rendu de manière confidentielle.

Ce système d'échange est enserré dans des normes de fonctionnement qui sont structurantes du point de vue de la production de la compétence collective. Elles concernent tout d'abord la réciprocité de l'échange. Celui qui reçoit sans donner en retour ne peut réitérer ce type de comportement, parce qu'il acquiert progressivement une mauvaise réputation, réputation qui l'exclut du circuit de relations.

Les normes concernent également le caractère collectif de la compétence. Les réalisations pratiques tirées de ces échanges sont présentées comme le travail de l'équipe, des partenaires ayant participé à leur construction. Il existe sur ce plan une manifestation du caractère collectif de l'action : elle restitue à chaque membre une part de responsabilité du succès. Ou, bien évidemment, de l'échec. Mais cette manifestation est surtout le moyen de contrôler l'individualisme. La norme interdit ainsi à un individu de tirer un parti personnel de l'action, le groupe y veille.

Une qualité supplémentaire caractérise ces relations. L'affectivité des échanges, la manifestation de l'émotion permet le soutien mutuel, nécessaire à l'exercice d'activités professionnelles réalisées en situation de forte incertitude. Lors de situations techniquement ou socialement complexes, l'entraide et la coopération s'accompagnent ainsi souvent de convivialité, car ces difficultés sont irréductibles à une opération précise : elles supposent la manifestation de sympathie, de similitude des sentiments, pour être dépassées.

La force de ces normes s'appuie sur l'existence de sanctions. Comme dans toute autre situation sociale, la sanction se traduit par l'exclusion. Bien évidemment, il ne s'agit ni de la prison, ni de l'extradition, ni d'une « mise en quarantaine ». Il s'agit plutôt d'un bannissement progressif, la mauvaise réputation acquise dans le cadre de la non-observation des normes du système d'échange se traduisant par une réputation permettant de moins en moins de participer à la construction collective de la compétence et d'en tirer parti.

La coopération entre collègues apparaît ainsi comme le résultat d'un échange social obéissant à des normes et principes assurant la cohérence et la cohésion des groupes de professionnels (J.-D. Reynaud, 1989 ; Tersac, 1992). Cette présentation laisse cependant de côté l'intérêt qui peut habiter des relations de travail apparemment désintéressées.

## 5 | L'UTILITÉ DE L'ALTRUISME

Mauss insiste sur le fait que les échanges de type don contre don sont symboliques et sociaux, mais jamais totalement désintéressés. Certaines dépenses somptuaires doivent être comprises comme le moyen de définir des rangs sociaux, de manifester son pouvoir et pas seulement de dilapider généreusement. On peut alors se demander, en reprenant la question classique de toute réflexion sociologique sur le don si on n'a pas intérêt à donner.

Les ingénieurs de l'entreprise d'aéronautique échangent par exemple largement avec les spécialistes de l'informatique et de l'après-vente. Ceux-ci y trouvent une rétribution majeure : l'amélioration de leur gamme de produits, de ses développements ultérieurs et la publicité de leur participation à la réussite du projet. L'idée générale est bien que les partenaires échangent parce qu'ils y trouvent leur compte, leur intérêt, du point de vue de leur compétence et de leur reconnaissance sociale. Cette idée est évidente. Elle mérite cependant d'être soulignée pour ne pas confondre la coopération et l'entraide avec un échange indépendant de finalités poursuivies par les protagonistes. On échange pour obtenir quelque chose qui est extérieur au fait même d'échanger...

Ces échanges ne sont par ailleurs pas indépendants du capital que détiennent les partenaires. Il existe de fait une répartition des bénéfices de l'échange qui est stratifiée, qui récompense plus ceux qui disposent d'un « capital » important que les autres. Dans la banque, par exemple, les échanges entre les commerciaux des établissements et les cadres commerciaux du siège reposent sur une contrainte commune : celle de faire du chiffre malgré les procédures réglementaires. L'échange est dans ce cadre inégal : les opérateurs des établissements informent largement leurs alliés du siège de la situation commerciale locale ou de gros marchés potentiels à traiter au niveau du siège pour bénéficier seulement de leur protection en cas de difficulté ou de « faute » administrative. De même, entre les ouvriers et techniciens de l'entreprise industrielle qui utilisent les robots d'une part, et les informaticiens d'autre part, l'échange tient à une alliance obligée pour faire face aux contraintes de flexibilité et de qualité fixées par l'établissement. La partielle auto-organisation ainsi réalisée a cependant des retombées inégales : les ouvriers et techniciens qualifiés paient un lourd tribut en termes d'accumulation et de mise en œuvre des

connaissances, alors que les informaticiens tendent au contraire à réduire leur charge de travail.

À l'intérieur même de chaque groupe de travail, l'échange s'avère être inégal : il est fondé sur le capital de connaissances dont disposent les individus qui le composent. Chacun a tendance à s'y défaire des tâches les moins intéressantes, et à les transférer à ceux qui ne disposent pas des ressources permettant de s'opposer à ce type de transfert. Dans l'entreprise industrielle, les techniciens formés à l'informatique disposent de plus d'influence sur la forme de coopération entretenue avec les services de maintenance que ceux qui ne disposent pas de ce type de capital. Ces derniers sont donc amenés à travailler plus « réglementairement ». De même, dans la banque, il existe une différence majeure entre les anciens, qui ont été formés « sur le tas » et ne connaissent pas les techniques de marketing et de gestion actuelles, et les jeunes, titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur, qui connaissent bien tout ceci. Les premiers passent globalement moins de temps avec les clients et plus avec le *back office*, alors que les seconds apparaissent comme les véritables experts.

Dans tous les cas, certains ne participent pas du tout à l'échange : ce sont les employés et ouvriers peu qualifiés. Ils sont exclus du don parce qu'ils ne disposent pas des ressources leur permettant de faire un contredon. Ne pouvant pas payer leur « ticket d'entrée » dans l'univers des professionnels, ils s'en trouvent exclus. Ils sont comme les pauvres qui regardent la société sans pouvoir participer à son circuit économique. Ils sont comme ceux qui disposent d'un « contrat emploi-solidarité ». Ils disposent d'un emploi mais demeurent exclus des relations professionnelles. Leur socialisation par le travail est de fait limitée parce qu'ils ne disposent pas des moyens (le capital de connaissance) permettant d'échanger avec les autres.

Le système d'échange ne peut ainsi être réduit à l'entraide spontanée et désintéressée. La valeur du bien échangé n'est pas que symbolique. Ça n'est pas seulement « le geste qui compte », même si la nature du geste suppose d'être associée à l'échange pour pouvoir être pris en compte. Savoir échanger suppose de savoir donner de manière généreuse. Mais au « geste » doit être associé un don d'une certaine valeur, même si on ne connaît jamais de manière précise la valeur d'une information, d'un service ou d'une attention.

Le milieu décrit repose ainsi sur deux dimensions contradictoires : il se fonde sur des normes de relation structurantes, il est investi de relations affectives, chaleureuses, et même généreuses. Mais il est aussi trivialement instrumental et utilitaire : il ne repose pas sur une éthique

égalitariste, il y existe des strates, des rangs qui permettent à certains de tirer un bon parti de ce type de relation, et à d'autres de ne jamais y trouver une place.

## 6 | COOPÉRATION ET CONCURRENCE

Mauss et ses exégètes insistent sur le fait que le don représente une activité collective. Même si ce sont souvent les chefs des tribus qui donnent aux autres chefs, ils ne sont, dans les deux cas, que les représentants de leur société, ils n'agissent pas en leur nom propre. Ce sont des ensembles humains qui échangent, pas des individus.

Dans les milieux professionnels observés, la situation est ambiguë. Les échanges représentent bien une activité collective, entre services, entre départements ou projets. Mais cette activité est également individuelle. Même s'il existe des normes de comportement tendant à assurer la cohésion de l'ensemble, il existe également des calculs individuels et des stratégies égoïstes qui créent de nombreux tiraillements à l'intérieur même des réseaux. La compétence, la reconnaissance sociale, l'influence sur l'organisation et sur l'entreprise, ou plus simplement la carrière ne sont donc pas des enjeux qui mobilisent uniquement le groupe. Ils représentent également des enjeux à l'intérieur du groupe d'opérateurs. Ils sont l'objet de tiraillements incessants entre ses membres.

Dans la banque, l'entreprise industrielle ou l'entreprise d'aéronautique, les opérateurs abordent ainsi avec le même sentiment d'évidence, le registre de la coopération et celui de la concurrence.

On n'est pas liés comme dans une famille, on reste quand même intéressés par notre carrière.

De toute façon, il n'y a pas de place pour tout le monde, on ne peut pas partager le même sort. Ça reste quand même chacun pour soi.

Chacun tend ainsi à tirer un parti avantageux de l'échange décrit. Mais cette tendance, qui met les individus en concurrence, préserve leur relation de coopération. Par exemple, faire une bonne carrière est généralement un projet conçu comme digne d'intérêt. Mais la carrière, dans les univers décrits, ne se fait pas sans concurrence : il n'existe pas un nombre illimité de postes intéressants de ce point de vue, et les partenaires d'un échange peuvent tout à fait le briguer l'un et l'autre. Il existe donc une

situation de concurrence, mais cette situation n'empêche généralement pas la pérennité de l'échange. Il s'agit bien de tirer un parti avantageux de la situation et non le meilleur parti : les uns et les autres acceptent globalement de soumettre leurs calculs à la pérennité de ces liens. Mais ils n'abandonnent pas pour autant leurs objectifs spécifiques.

La concurrence n'empêche donc pas la coopération. De ce point de vue, elle n'a rien à voir avec le conflit. Simmel explique très bien la distinction à opérer entre les deux termes. La concurrence, écrit-il, est d'abord une lutte indirecte. Elle est une situation dans laquelle deux partis luttent parallèlement en vue d'un seul et même enjeu. Par ailleurs, le résultat du combat ne se trouve pas entre les mains de l'adversaire mais auprès d'un tiers :

l'amant qui chasse ou qui ridiculise son rival n'a pas avancé d'un pas si la dame lui refuse ses faveurs (1912/1995, p. 73).

Et plus loin :

La concurrence amène à se rapprocher de celui que l'on cherche à séduire, à se lier à lui, à étudier ses forces et ses faiblesses et à s'y adapter (...) Il est vrai que cela se fait souvent au dépend de la dignité personnelle et de la valeur réelle de la production (...) Elle (la concurrence) parvient d'innombrables fois à réaliser ce dont seul l'amour est capable à part elle : repérer les désirs les plus intimes d'une autre personne, avant même qu'elle en soit consciente. La tension antagoniste contre le concurrent affine la sensibilité du commerçant aux tendances du public jusqu'à lui donner une sorte d'instinct extralucide pour les variations de ses goûts, de ses modes, de ses intérêts (...) Et la conquête de ce tiers, qui peut être obtenue mille fois sans autres moyens que les moyens sociologiques tels que persuader ou convaincre, augmenter ou diminuer une offre, suggérer ou menacer, bref, au moyen d'un contact psychique, n'est souvent rien d'autre que cela, même en cas de succès : la création d'un lien, depuis le lien d'un moment qu'est un achat dans un magasin, jusqu'au mariage (p. 77-80).

La lutte, entre opérateurs, est donc « indirecte » : elle ne met pas les partenaires face à face. Elle leur permet donc de préserver un lien social coopératif sans pour autant les empêcher d'en retirer un avantage individuel. L'énergie qui est mise, en situation de conflit, au service de la volonté de détruire, de dominer ou de contrôler l'autre, est ici mise au service de la conquête d'une personne, d'un objet, d'une règle ou d'une reconnaissance sociale quelconque. Chacun tend ainsi à s'investir dans cette conquête, pour disposer de l'avantage avant l'autre. On sait bien que faire carrière suppose ainsi de comprendre finement les critères qui seront utilisés dans l'évaluation de la compétence, qu'il faut bien se « faire

voir » du chef, on analyse le système d'influence qui pèse sur cette décision avec une grande subtilité. Tout ceci amène à s'investir dans la sociabilité, les relations de travail et leur compréhension. C'est cette concurrence qui produit le milieu décrit jusqu'ici.

La coopération entre collègues est ainsi une affaire plus complexe que celle de la réalisation d'un accord unissant des personnes de manière cohésive et groupale. Il s'agit bien sûr d'un moyen de produire la compétence collective en échangeant des savoirs. Mais l'échange est socialement stratifié et intéressé.

## 7 | TRAHISON ET CALCUL ENTRE PAIRS

L'univers décrit n'est cependant pas toujours aussi bien régulé qu'il n'y paraît. Certains rompent les règles de l'échange pour en tirer immédiatement un bénéfice personnel. L'activité collective est de fait habitée par toute une série de calculs individuels.

Les règles de l'échange sont fréquemment transgressées dans trois perspectives :

- tirer un parti individuel d'une opération menée collectivement ; par exemple l'un des membres du groupe ayant mené à bien une opération la présente publiquement comme le résultat d'un investissement personnel ; il individualise à son avantage l'investissement collectif ;
- passer à une position située dans un « camp adverse » ; par exemple, un opérateur qui, avec l'aide ses collègues, est parvenu à affecter aux indicateurs de gestion le sens qui permet de représenter favorablement leur activité peut se mettre à prêter main forte au service central chargé de remettre de l'ordre dans ces pratiques dites « erratiques » ;
- plus encore, certains bénéficiaires de dons rompent le cycle de l'échange en ne donnant pas à leur tour.

Ces comportements sont plus que des défections individuelles puisqu'ils remettent directement en question l'homogénéité du fonctionnement collectif. Ils sont plus que des « stratégies individuelles » puisqu'ils tirent parti du capital collectif accumulé par le groupe, selon des principes d'échanges fondés sur la confiance et l'endettement mutuel. Il s'agit

d'actions s'apparentant à la trahison. La description de ces comportements fait régulièrement l'objet de constats caractérisés par l'émotion :

On a l'impression qu'il a tout fait pour tirer les marrons du feu. Ça déçoit parce qu'on ne peut plus le considérer comme un ami, même comme un collègue. On a du mal parce qu'on ne peut plus lui faire confiance.

X. est un salaud. Il a fait des choses qu'on ne devrait pas faire (...) Il s'est présenté comme le responsable de l'organisation de la foire commerciale alors qu'on y avait travaillé tous ensemble. Il en a bien profité, il est « 3 B » ; mais c'est vraiment dégueulasse pour l'équipe.

On a vu que le groupe peut pourtant infliger des sanctions à ses membres en cas de manquement aux règles du fonctionnement collectif, en particulier l'exclusion, traduite le plus souvent par une « mauvaise réputation » qui ne permet plus de participer au fonctionnement collectif et de tirer parti des ressources qui s'y trouvent accumulées. L'affaiblissement de cette sanction explique le développement de ce type de pratiques.

Le tribut à payer n'a pas le même poids que dans les collectivités ouvrières traditionnelles (et *a fortiori*, que dans les sociétés archaïques). Les ouvriers disposaient, dans les années soixante, d'un savoir collectif tiré de l'expérience d'activités et même de gestes similaires. Leur groupe d'appartenance était par ailleurs solide : les ouvriers étaient souvent « contre les patrons ». Les changements techniques et organisationnels ont affaibli cette construction historique (Dubois, 1981). Leur accélération et leur caractère permanent l'ont radicalement transformée. La « conscience de classe » ne noue aucunement les opérateurs dans une solidarité fondée sur une idéologie commune.

La compétence collective des opérateurs correspond ainsi bien plus à un agencement de savoirs particuliers sur des situations souvent particulières. Le mouvement amène chacun à vivre des situations de travail qui sont communes à son milieu d'appartenance mais spécifiques à la conception qu'il se fait de sa place. Tout en étant collective la compétence est donc plus une agrégation de savoirs spécifiques qu'un ensemble indissociable. Ce qui permet à la compétence d'être collective, c'est le système de relations qui la sous-tend. En sortant de ce système, l'individu peut soustraire une partie du capital du groupe à son bénéfice personnel.

L'exercice de la liberté individuelle s'appuie donc sur le caractère incertain et mouvementé de l'organisation d'ensemble. Si l'exclusion est bien la sanction majeure de la faute elle demeure modérée par le fait qu'il existe une inclusion de rechange. En d'autres termes, le mouvement limite considérablement l'appartenance à un monde social régulé de

manière contraignante et prévisible, mais il autorise des appartenances multiples.

Si les sanctions sont relativement faibles, on peut alors se demander, dans une perspective plus générale, si le meilleur moyen d'une stratégie individuelle n'est pas de tirer un parti personnel du bien collectif accumulé par la « communauté » des opérateurs ? L'individu participerait au système d'échange collectif pour en tirer délibérément un avantage personnel, en sachant dès le départ qu'il va être amené à utiliser à son avantage le bien collectif.

On ne peut sérieusement souscrire à cette hypothèse, sauf à affecter à l'acteur une rationalité totalement abstraite. Simon (*op. cit.*) explique bien que la rationalité de l'individu est limitée, au moins pour des raisons « objectives » : l'individu cherche une solution satisfaisante en procédant graduellement, l'ensemble des informations ne pouvant être disponible dès le début de l'action. L'hypothèse de l'acteur cynique n'est donc pas fondée : il ne sait jamais vraiment de quoi demain sera fait. Un opérateur ne peut pas participer au système d'échange décrit en sachant qu'il va trahir pour en tirer un avantage individuel. Peut-être parce qu'il est un être moral. Certainement parce qu'il ne peut connaître à l'avance le type de situation dans lequel il va être impliqué.

Il faut donc poser la question autrement, à partir de la notion de norme. Une norme représente deux dimensions profondément intriquées. Il s'agit d'une manière habituelle de se comporter : l'enfant dit généralement « bonjour » à la dame, la voisine qu'il rencontre dans l'ascenseur de l'immeuble. Il s'agit également d'une contrainte, d'une manière obligatoire de se comporter, associée à un système de sanction : les parents expliquent à l'enfant qu'il doit dire bonjour à la dame et s'il ne le fait pas, il subit une réprimande, ou une brimade, jusqu'à ce qu'il intègre cette norme. Les travaux sociologiques mettent l'accent sur la première de ces dimensions ou sur la seconde, mais elles ne peuvent jamais être totalement dissociées. Une norme de relation est toujours une coutume obligatoire.

Dans le milieu décrit, la norme est composite. L'obligation consiste bien à respecter un code de comportement collectif et coutumier. Mais la manière de vivre dans ce milieu intègre des comportements individualistes. Il y existe en fait une norme intégrant des écarts. Les relations y sont régies par une capacité, ou une obligation, qui consiste à savoir donner mais également à savoir trahir, ou en tout cas, à arbitrer la situation d'endettement. Les uns et les autres savent parfaitement ceci. L'ambivalence est donc la loi du genre parce qu'aucune règle sociale n'impose

solidement la solidarité, la coopération et l'altruisme, mais que personne ne peut se comporter de manière strictement égoïste. La norme consiste en fait à savoir arbitrer entre ces deux dimensions.

On sait par exemple que les échanges supposent, pour être réalisés, de s'intégrer à un registre culturel particulier, parce qu'il ne s'agit pas d'un simple troc. Il faut afficher une certaine convivialité, une conception commune du travail, des valeurs partagées au moins partiellement et surtout, la capacité à montrer que l'on donne et que l'on reçoit. Ces éléments représentent le cadre de l'échange. La capacité à commercer, dans les deux sens du terme (faire du commerce et avoir des relations avec autrui), est donc essentielle : elle permet d'échanger des ressources, de trouver les plus pertinentes pour l'action. Les uns et les autres savent qu'ils ont « intérêt à se sacrifier » (Caillé, 1995) au bénéfice de l'existence du lien social. Ils savent également considérer ce sacrifice comme un investissement. Ces actions assurent l'existence de l'activité collective.

La culture du milieu décrit correspond finalement à la capacité collective à savoir vivre dans ce système d'échange ambigu : on le reconnaît en tant que tel. Le développement de l'individualisme peut être considéré, de ce point de vue, comme un élément de la vie en commun, pas comme la disparition de cette capacité.

## 8 | DÉRÈGLEMENT DES ÉCHANGES ET INCAPACITÉ COLLECTIVE

On a vu que la compétence collective des opérateurs permet de traiter toutes sortes de situations aléatoires. Mais le caractère ambigu des relations entre collègues comme le caractère continu des conflits de temporalité débouchent également sur une incapacité collective à traiter efficacement certains des problèmes rencontrés. L'ensemble décrit trébuche, les règles de l'organisation comme celles qui régissent les relations entre opérateurs n'étant pas suffisamment contraignantes.

Les règles formelles sont mal connues, parce qu'elles sont marquées par des dyschronies. Nul ne peut disposer de la connaissance parfaite du travail prescrit, ce dernier ayant la forme d'un flux dans lequel s'entremêlent des éléments contradictoires.

Par exemple, dans la banque, les opérateurs de base ne savent pas toujours comment traiter les questions concernant les placements financiers de leurs clients, lorsque ceux-ci concernent l'actionnariat. Ils ne

savent plus décider de l'autorisation d'un prêt qui ne présente pas toutes les garanties nécessaires, lorsque ceux-ci concernent de « gros clients » (professionnels ou entreprises). Dans l'entreprise industrielle, la mise en réseau des machines suppose de savoir traiter les systèmes techniques selon des procédures complexes, associant informatique, télécommunications et contraintes du process. Et les opérateurs ne savent pas toujours comment « se sortir » des situations associant cette complexité technique et les situations d'urgence. Il n'existe pas de règle explicite dans ce type de situation. Les ingénieurs de l'aéronautique, dans la mesure où ils inventent de nouvelles procédures de gestion, œuvrent dans une situation caractérisée par la vacuité réglementaire : ils ne disposent pas des connaissances leur permettant de savoir comment, avec qui, selon quelle durée et dans quel cadre contractuel ils doivent développer leur dispositif.

Les procédures formelles sont donc déficientes : leur dynamique empêche toute définition d'un cadre réglementaire suffisamment stable pour représenter un repère tangible.

Elles sont surtout déficientes parce que la compétence des opérateurs, et leur système d'échange, ne s'y substituent jamais totalement. Les règles de travail informelles, celles que les opérateurs élaborent entre eux pour réaliser le travail, ne sont pas plus structurantes. La coopération et l'entraide, voire la solidarité, existent bien comme ressource par rapport au traitement de situations de travail complexes, incertaines et mal définies. Mais il n'existe pas de principe unifiant systématiquement les pratiques de la base dans une conception commune du travail. Les uns demeurent par exemple fixés à des objectifs de quantité alors que d'autres s'investissent dans la priorité à la qualité, les uns privilégient les contraintes de valeur alors que d'autres donnent la priorité aux relations avec les clients, les uns s'intéressent à leur tâche et d'autres au processus d'ensemble. Les rencontres entre opérateurs sont marquées par ces divergences dans la conception du « bien faire » : il n'a pas la même signification pour les uns et les autres.

Plus encore, faire preuve de compétence dans un poste de travail donné accentue généralement l'incertitude globale, par effet d'interdépendance. Prendre des initiatives consiste de fait (mais ça n'en est bien évidemment pas l'objectif) à introduire des incertitudes dans l'organisation du travail. Par exemple, dans l'entreprise industrielle, l'optimisation du système technique, développée localement par les conducteurs des machines, les amène à disposer d'une connaissance ignorée par les techniciens du système central ; du point de vue de ces derniers, il y a bien production d'incertitude. Dans la banque, l'adaptation de la politique

commerciale élaborée par le siège aux préoccupations des clients locaux réduit considérablement les possibilités de contrôle et de coordination développées par le centre.

Ces circonstances débouchent souvent sur des situations de travail ambiguës, floues et contradictoires. Le type de discours suivant est assez courant, au moins au niveau de l'encadrement et des activités d'experts :

La visibilité est très courte. Par exemple pour les nouveaux produits, on ne sait pas comment ça va se faire. On nous dit qu'il faut préparer le terrain, anticiper, mais la demande est toujours imprévisible. On s'investit quand même dans ce travail. Le problème c'est qu'on nous demande maintenant de plus en plus d'informations, procédures qualité, suivis d'activité. Ça fige alors qu'on est dans un fonctionnement qui n'autorise pas ça. (...) On nous demande de développer l'innovation parce que c'est « la voix du client » et en même temps de justifier la démarche qualité auprès de nos équipes, pour faire comprendre que le managérial, c'est plus que le commercial. C'est pas clair. Notre problème c'est d'arriver à créer de la cohérence dans tout ça, de créer des repères alors que la politique de l'entreprise change sans arrêt (...) Les gens ne voient plus leurs objectifs, leur patron, la ligne de l'entreprise. La qualité pourrait faire repère mais ça n'est pas adapté à notre service, on ne peut pas tout prévoir ni tout justifier. Par exemple, dans l'utilisation des réseaux de données, on ne peut pas respecter les procédures, car l'informatique évolue trop vite, mais c'est pareil dans le domaine de la formation, les métiers évoluent trop vite pour que les gens soient au point. (...) C'est surtout les suivis d'activité qui sont le problème. Soi-disant ils doivent permettre de définir des « budgets emplois » pour nos activités. On projette d'une année sur l'autre. Mais entre-temps, il arrive une nouvelle offre de la part d'un concurrent, de nouvelles procédures de qualité, des contraintes techniques. Ça ne peut pas être équilibré (...). Il existe des fiches définissant précisément les indicateurs, mais on ne voit pas ce que font les uns et les autres, on ne peut pas travailler de façon homogène. Ça amène à des erreurs terribles.

Chacun cherche ainsi à faire en sorte que le travail soit efficace. Les directions en élaborant une constante activité organisationnelle, les opérateurs en mettant en œuvre des systèmes d'échange professionnel. Ces deux types d'effort représentent une lutte contre le dérèglement, mais ils ne parviennent jamais à l'endiguer. Le fonctionnement décrit est donc globalement approximatif. Il n'est que partiellement efficace : même si les règles et objectifs sont interprétés localement, ils ne prennent pas pour autant une forme cohérente et structurante. L'approximation et la tourmente caractérisent finalement la situation.

Ces difficultés sont identifiées depuis longtemps par la sociologie appliquée à l'analyse de situations à la fois complexes, incertaines et

même critiques, telle que celle des hôpitaux psychiatriques. Strauss (1963/1991) en dégage plusieurs observations.

Il met d'abord en évidence que les règles de travail, formelles et informelles, sont mal connues. Les membres de l'équipe de soins oublient les règles définies par la hiérarchie, ce qui peut se comprendre aisément si on fait l'hypothèse que cet oubli permet d'accéder à plus d'autonomie, mais en plus, ils oublient les règles qu'ils se sont définies pour organiser le travail à leur manière, à l'intérieur de l'équipe. Ces règles informelles ne sont respectées que pendant une courte période, elles sont oubliées puis réapparaissent, sont sollicitées à nouveau à l'occasion d'une discussion, d'un incident.

Par ailleurs, les objectifs de travail des uns et des autres sont différents, ils varient en fonction du métier mais aussi de l'investissement que représente son exercice pour les personnes. Le problème de fond posé par cette division du travail est donc celui de sa coordination : « L'action n'étant pas réglementée, elle doit faire l'objet d'un accord. » Cet accord est réalisé difficilement, chaque groupe de métier ayant une conception spécifique du « bien », de ce qui est bon pour le malade. Par exemple, les aides soignantes sont persuadées, avec quelque raison, d'être les seules à connaître les malades puisqu'elles passent beaucoup de temps avec eux. Elles confrontent constamment leurs jugements et pratiques à ceux des médecins et des infirmières. De même, les critères utilisés par les infirmières et les aides soignantes pour évaluer l'amélioration de l'état de santé du malade, ne sont pas identiques : les premières se basent sur les comportements quotidiens et les secondes sur des éléments de personnalité.

Strauss indique ainsi que personne ne connaît la totalité des accords tacites ou explicites permettant à l'hôpital de définir son « ordre ». Ceci est d'autant plus vrai que les changements externes perturbent constamment cet agencement et qu'il doit donc être conçu comme une reconstruction permanente :

Nous sommes confrontés à un univers marqué par une formidable fluidité ; il ne pourrait et ne peut rester immobile. C'est un univers où la fragmentation, l'éclatement et la disparition sont les images en miroir de l'apparition, l'émergence et la fusion. C'est un univers où rien n'est strictement déterminé... (cité par Baszanger, 1991, p. 49).

Strauss indique cependant clairement que cet ensemble fait globalement l'objet d'un accord, et que cet accord représente finalement la moins mauvaise manière de traiter les situations de travail mouvementées

et incertaines. En particulier, le directeur accepte assez bien à la fois le développement réglementaire et à la fois la prise de distance par rapport aux règlements, l'ensemble lui permettant de disposer d'une structure finalement suffisamment souple pour assurer le traitement des contraintes d'improvisation et de changement. Ce flou des règles permet par ailleurs de négocier plus aisément avec les patients et leurs familles que s'il existait un dispositif explicite et fini.

La conclusion ne peut être formulée de manière semblable pour le fonctionnement d'une entreprise, laquelle ne peut pas être tout à fait comparée à un hôpital psychiatrique pour au moins deux raisons. D'abord, les contraintes de rentabilité pèsent lourdement sur les décisions, ensuite, les professionnels ne disposent pas du même pouvoir que les médecins dans leur rapport à la hiérarchie administrative et à la direction.

Cette situation représente un déficit de régulation, un déficit de la capacité collective à s'accorder sur des règles du jeu.

## 9 | LE DÉSORDRE : UN DÉFICIT GLOBAL DE RÉGULATION

L'ensemble des analyses présentées dans ce livre amène à considérer les entreprises comme un univers désordonné. L'autonomie relative des formes, les dyschronies, la relative faiblesse des capacités réflexives amènent l'ensemble à s'inscrire dans des règles sociales et économiques trop hétérogènes pour pouvoir définir un nouvel ordre global, une nouvelle forme. Les entreprises se caractérisent donc par un déficit de régulation.

Ce terme renvoie aux travaux de Reynaud (1989). Il explique que le propre d'une organisation est l'activité de régulation, et pas seulement l'existence de règles : les « régulations » évoluent en permanence pour rester effectives et donc légitimes.

La « régulation autonome » assure l'organisation interne du groupe de base et son efficacité économique : il s'agit des normes de comportement et de rendement définies par les opérateurs eux-mêmes. Cette régulation correspond aux manières de vivre, collectivement et par rapport à la hiérarchie, à l'intérieur du groupe d'opérateurs. Elle consiste également à mobiliser les compétences détenues par le groupe pour parvenir à « sortir la production » (en échangeant des savoir-faire) malgré des aléas, des situations de travail non prévues, ou des procédures inadéquates.

La « régulation de contrôle » représente le contrôle exercé par un groupe extérieur au collectif de travail observé. Reynaud indique que ces deux régulations sont en concurrence :

La confrontation existera toutes les fois qu'un individu ou un groupe a une capacité d'initiative concernant les objectifs, les procédures (les technologies) d'un autre groupe (1988, p. 11).

Le contrôle porte autant sur l'efficacité que sur l'organisation du travail : il tend à circonscrire l'autonomie des opérateurs selon ses propres critères. Mais la régulation de contrôle est suffisamment ambiguë pour se présenter à la fois comme une contrainte (respecter les règles) et comme un appel à la coopération (prendre des initiatives non prévues par les règles). C'est cette relative indétermination qui lui permet d'être acceptée par le groupe d'opérateurs de base : il y trouve le moyen de travailler en accord la hiérarchie.

La troisième régulation est nommée « conjointe ». Elle correspond aux négociations institutionnelles, entre syndicats de salariés et directions des entreprises, concernant les enjeux formels du fonctionnement de l'entreprise (temps de travail, systèmes de rémunération, etc.).

La rencontre de ces trois régulations permet à l'ensemble social considéré de trouver un équilibre. Il permet la réalisation d'un accord entre les pratiques et les règles. Cet accord, même si sa réalisation suppose d'en passer par le conflit, assure finalement la réitération de la coopération. Ces régulations sont légitimes. Même si la régulation autonome suppose parfois de contrecarrer les procédures formelles et de s'opposer aux modes de fonctionnement hiérarchisés, elle permet en effet simultanément d'atteindre des objectifs de production fixés par la direction de l'atelier ou de l'entreprise. Terssac (1992) montre bien que les règles formelles sont donc d'autant plus faciles à contourner que les règles non écrites font l'objet d'une « tolérance indulgente ». La régulation autonome dispose également d'une légitimité interne au groupe, car elle représente un accord au sein du groupe d'exécution, c'est-à-dire d'un compromis obtenu à partir de concessions réciproques. Elle permet par ailleurs à l'ensemble de ses membres d'améliorer leur compétence par la coopération avec l'encadrement externe. Il existe ainsi un échange d'autonomie du contrôle, car les compétences sont au centre de la négociation :

Les transactions (...) sont médiatisées par la compétence dont chacune des parties tente de tirer le meilleur parti (1992, p. 152).

La théorie de la régulation se présente ainsi comme une théorie de la construction d'accords, de la coopération obligée entre autonomie et

contrôle, et de l'équilibre dynamique de l'ensemble du système social. Ces perspectives théoriques parviennent à expliquer, de manière fondamentale, que le fonctionnement d'une organisation ne repose pas sur des règles, formelles ou informelles, mais sur l'activité de régulation exercée par les acteurs. Elle parvient également à intégrer les contraintes du travail, celles de l'« opérateur », à celle de l'action collective, qui mobilise les « acteurs ».

Ce que j'ai mis en évidence jusqu'ici rentre imparfaitement dans ce cadre. La coopération, même critique ou « dominée », est bien l'un des faits caractéristiques du mouvement. Mais ce mouvement échappe largement à la régulation. Il n'existe que des « morceaux », des passages, des expériences de régulation. Celle-ci ne représente que partiellement la scène d'ensemble, laquelle correspond plutôt à une situation de dérégulation. J'en rappelle les principaux éléments.

— La coopération entre collègues est imparfaite, instable et parfois inefficace. Elle ne dispose pas de règles structurant solidement le collectif de travail. L'échange de compétences, entre collègues, ne permet pas toujours de se substituer à l'insuffisance des règles : il arrive que les opérateurs ne parviennent pas, même collectivement, à « bien faire leur travail ». Cette situation a été mise en relation avec le fait que les règles de coopération interne au groupe d'opérateurs sont constamment habitées par des stratégies individuelles, lesquelles transgressent donc les règles de l'échange.

— La relative autonomie des formes par rapport aux forces amène les unes et les autres à s'inscrire dans des temporalités différentes. Les dispositifs de gestion, les règles d'organisation ou les cultures professionnelles évoluent en fonction des pressions dont elles font l'objet, mais jamais au même rythme. Une règle, une coutume ou un système technique peuvent devenir, durant une longue période, indépendants du système social qui les a conçus : ils disposent d'une autonomie, ils n'appartiennent pas à un tout cohérent formant organisation.

— Dit autrement, les règles ne sont de fait jamais ajustées de manière synchronique aux pratiques, mais elles s'inscrivent toujours dans cette voie. Le problème est qu'entre ces deux moments, celui d'une règle, et celui d'une régulation, il existe souvent des délais importants. La prise de risque, comme la déviance, caractérisent cette situation. Et elle a peu à voir avec une négociation, conflictuelle ou pacifique. Contretemps et dyschronies caractérisent ainsi plus la scène globale, celle du désordre, que la relative harmonie de la régulation.

— Les acteurs ne sont pas équivalents du point de vue de leur sphère d'influence. En particulier, les directions des entreprises représentent les

« super acteurs » du système social. Même si elles ne peuvent décréter l'innovation, elles en contrôlent l'issue, par le biais des pratiques d'institutionnalisation régressives. Elles peuvent également décréter des inventions dogmatiques. De même, l'analyse des relations à l'intérieur des groupes d'opérateurs mettent en évidence que ceux qui ne disposent pas de capital de connaissances (techniques ou relationnelles) ne participent que peu au fonctionnement de leur groupe.

— Les uns et les autres partagent bien le souci de l'efficacité. Mais cette notion est très polysémique. Les indicateurs de gestion, comme les pratiques sociales, ne permettent jamais de définir de manière univoque ce qu'est l'efficacité. Celle-ci ne fédère donc que mal les acteurs, parce qu'ils n'évaluent pas avec le même outil de mesure la valeur respective de leurs actions.

— Les relations entre syndicats de salariés et directions d'entreprise (« la régulation conjointe ») sont relativement indépendantes des problèmes de d'innovation : l'atomisation des enjeux, leur caractère politiquement peu prévisible, ou plutôt, standardisable, limite considérablement ce type de pratique. Par ailleurs, la régulation conjointe débouche parfois sur des inventions dogmatiques, illégitimes du point de vue des opérateurs de base. C'est par exemple le cas de la gestion de l'emploi dans les entreprises publiques.

Ce que j'ai décrit jusqu'ici est donc bien une situation caractérisée par un déficit global de régulation. En d'autres termes, la régulation représente la situation « normale » du fonctionnement des organisations ; mais c'est le désordre qui caractérise les situations critiques décrites ici.

La compétence des opérateurs s'apparente finalement à la création d'un monde social spécifique, disposant de sa propre économie interne, de sa propre morale. Mais cette compétence est également marquée par des hésitations, des contradictions et des luttes intestines, qui ne la rendent que partiellement cohérente et efficace.

Cet univers ne règle donc pas la totalité des questions posées par les conflits de temporalité. Il demeure toutes sortes de problèmes jamais réglés, qui donnent à l'ensemble l'allure d'un désordre, lequel représente la principale contrainte du travail. La compétence collective s'inscrit donc dans la dynamique du mouvement, jamais achevé, précédant, chahutant ou transgressant constamment l'élaboration de règles d'organisation ou de règles sociales.

## Chapitre 10

---

### *L'ambivalence des acteurs*

L'innovation est une création des acteurs. Mais cette création est tellement douloureuse qu'elle finit souvent par lasser ses acteurs. Elle les amène alors progressivement à réfléchir aux conséquences de leurs investissements, en travail, en relations et en identité. Elle les conduit parfois à dissocier ce qu'ils font de ce qu'ils sont. Elle les conduit toujours à se mettre à distance de ce que les autres, collègues ou dirigeants d'entreprise leur proposent ou tentent de leur imposer. Cette distance leur permet de s'associer aux autres ou d'agir selon leur propre conception du monde.

Le mouvement renforce ainsi simultanément la capacité des acteurs à se distancier, mais également à s'engager. Ni dépendants des systèmes sociaux qu'ils habitent, ni étrangers à ceux-ci, les opérateurs sont à la fois les spectateurs et les acteurs de leurs actions et de leurs rôles.

Il ne s'agit donc plus de distinguer l'engagement de la distance, ou l'action de l'intégration sociale, mais bien plus, ce qui unit ces dimensions. Cette perspective est parfois difficile à élaborer, parce qu'elle tend à unir des paradigmes distincts, voire concurrents. Mais elle est pourtant évidente et classique. Elias écrit ainsi :

« On ne peut, de manière absolue, qualifier l'attitude d'un être humain de distancée ou d'engagée (ou, si l'on préfère, d' "irrationnelle" ou de "rationnelle", d' "objective" ou de "subjective"). Seuls, les nourrissons et parmi les adultes, les malades mentaux sont si totalement engagés dans leur comportement et leur manière de ressentir les événements qu'ils s'abandonnent sur le champ et sans réserve à leurs sentiments ; d'un autre côté, c'est seulement chez eux que l'on trouve une distanciation absolue, un retrait complet des sentiments par rapport aux événements qui les

entourent. D'ordinaire, le comportement et le vécu des adultes se situent sur une échelle à un point intermédiaire entre ces deux extrêmes » (1970/1983).

## 1 | L'ACTION SUPPOSE L'EFFORT

L'action permet de transformer une situation ou une relation de travail. Que celle-ci participe du registre de la prise d'initiative, du conflit, de la démonstration de l'efficacité ou de la réalisation d'un projet, l'action représente toujours le moyen de dépasser ou de transformer un état. L'idée est évidente. Mais elle n'est pas tout à fait suffisante. L'action suppose également, pour être réalisée, la mise en œuvre d'un effort. Et cet effort représente un investissement en travail souvent considérable.

La sociologie des organisations a largement mis en évidence la relation entre un type d'action et un type de situation. De son point de vue, toute situation représente ainsi une « construction sociale », que celle-ci soit le système informatique d'une entreprise, sa politique industrielle ou sa capacité innovatrice. Cette idée est difficilement contestable : ce n'est pas une nouvelle donne économique, technologique ou culturelle qui détermine une situation. C'est bien plus le sort que les hommes lui réservent. Et ce sort passe par leur action.

Mais cette approche ne dit pas grand-chose de l'effort que représente l'action. Elle ne permet donc pas de comprendre, à elle seule, un processus d'innovation. Celui-ci repose aussi sur l'effort que l'acteur met en œuvre pour parvenir à agir. Cet effort représente le travail des forces sur les formes. De ce point de vue au moins, la séparation habituellement réalisée en France entre la sociologie du travail et la sociologie des organisations mérite d'être dépassée. Ceci vaut pour des situations de nature diverse.

Par exemple, quatre professeurs d'un collège parisien décident de mener des actions de formation concernant la citoyenneté. Ces actions de formation correspondent à la nécessité, pour le collège, de réduire les actes de violence qui se déroulent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement, entre bandes rivales. Le dispositif pédagogique élaboré dans cette perspective est original : il consiste à réfléchir sur la question de la citoyenneté avec les élèves, les enseignants et des représentants de la cité (parents d'élèves, éducateurs, police). L'idée générale est que la vie

collective, celle des citoyens dans le rapport aux institutions, des élèves et des professeurs dans leurs relations réciproques, mais également dans leurs relations avec l'établissement ou avec la cité, suppose de se défaire de l'arbitraire, de l'immédiateté et du manque de respect. Ce programme est dans un premier temps mené de manière parfaitement informelle par les quatre professeurs.

Pour réaliser leur projet, ils sont amenés à investir à leur tâche habituelle de nombreuses autres activités et relations. Il s'agit tout d'abord de mobiliser les ressources permettant de réaliser ce programme. Cette action les amène à organiser, pendant les heures creuses (heures du déjeuner ou de « permanence »), des espaces de débat sur le thème de la citoyenneté. Ces espaces supposent une participation active de leur part, pour leur préparation et leur animation, pour convaincre les élèves et les enseignants d'y participer, pour en tirer quelques leçons générales, pour rendre compte des réactions des élèves auprès du principal du collège et des collègues, mais également auprès des pouvoirs publics concernés par la violence urbaine. Cette activité représente une charge de travail considérable, de l'ordre d'une demi-journée à une journée par semaine. À cela s'ajoutent des moments de « régulation » avec les principaux acteurs, qui se déroulent le week-end ou le soir, par téléphone. Ce supplément de travail est réalisé gratuitement, les enseignants considérant qu'il fait partie de leur mission.

L'évaluation en termes de temps de travail n'est cependant pas la meilleure. La mise en œuvre de ce dispositif, son suivi et son évaluation supposent des interactions fréquentes et ambiguës avec les collègues et les représentants de l'administration. Ces relations sont nécessaires, le dispositif ne pouvant fonctionner sans l'assentiment des collègues et sans l'autorisation de la hiérarchie. Elles sont fréquentes parce que les collègues ne sont jamais convertis de manière définitive au bien-fondé de l'initiative, pas plus que les représentants de l'administration. Cette action de persuasion est donc une contrainte permanente : elle permet d'éviter la défection progressive des autres acteurs. Les relations entretenues dans ce cadre sont par ailleurs difficiles, ambiguës. Elles sont encombrées par toute une série de petites misères de la vie quotidienne des organisations.

Par exemple, certains enseignants sont d'accord sur le fond de l'action mais refusent de faire gratuitement des heures supplémentaires, et les représentants syndicaux locaux les soutiennent. De même, les salles de cours nécessaires à ce type d'opération ne sont pas toujours disponibles. Ou encore, l'invitation de personnes étrangères à l'établissement suppose toute une série de démarches administratives. Le traitement de ces difficultés représente de constantes sollicitations.

Les activités des quatre enseignants du collège représentent par ailleurs plusieurs risques. Celui de créer des perturbations incontrôlables à l'intérieur de l'établissement : par exemple, des prises de paroles véhémentes de la part de certains élèves ou professeurs. Celui d'échouer quant à la diminution des manifestations de violence à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement. Celui d'être sanctionné pour avoir pris l'initiative de déplacer tel ou tel cours, d'avoir modifié tel ou tel élément du cursus de formation, d'avoir fait entrer dans l'établissement tel ou tel « étranger », d'avoir pris des initiatives en matière de relation avec les pouvoirs publics locaux au nom de l'établissement. Dans toutes ces situations, la prise de risque représente bien le moyen de « faire avancer les affaires », mais elle est également une source d'anxiété : un incident, un accident, qui se déroulerait dans ce type de dispositif ne serait pas « couverts » par l'administration. De même, si un inspecteur arrivait dans ces circonstances, il pourrait se demander, et demanderait aux enseignants les raisons pour lesquelles ils ont partiellement remplacé l'histoire de la Rome antique par celle de la rue. Ou encore, les élèves, découvrant la personne derrière le professeur, lui demanderaient plus d'explications sur les contenus et les modalités de formation et d'évaluation ; il serait moins protégé par son statut.

Les quatre enseignants, auxquels s'associent progressivement quelques collègues, parviennent à faire entendre leur propre raison à leurs collègues et à l'administration du collège. Cette dernière y trouve en effet le moyen de mettre en évidence, auprès du ministère, le caractère dynamique du fonctionnement du collège. Cette reconnaissance se matérialise par l'obtention de moyens supplémentaires. Un travailleur social de quartier assure dorénavant la relation entre les bandes, les autorités publiques locales et le collège. Il représente la personne relais, le « passeur » que l'on retrouve dans tout dispositif d'innovation (cf. chap. 4). Quelques heures supplémentaires sont formellement attribuées à l'établissement pour le « dédommager » de son investissement. Des experts du ministère aident les quatre professeurs à formaliser leurs pratiques, en tenant un journal de ces activités, permettant de déboucher sur une monographie destinée à d'autres établissements.

Toutes ces décisions sont « bonnes », du point de vue des capacités d'apprentissage de l'institution scolaire : on sait tirer parti des innovations élaborées localement.

Il n'en va pas tout à fait de même pour les quatre enseignants. Cette institutionnalisation de leurs pratiques réduit considérablement leurs marges de manœuvre : les choses doivent dorénavant être faites dans les

règles, la tenue du journal supposant une plus grande transparence des pratiques. De même, lorsque leur action est légitimée par le ministère, elle nuit passablement à la qualité des relations entretenues avec les collègues, qui les considèrent comme les porteurs des changements imposés par le ministère. Enfin, ils doivent dorénavant consacrer un temps de travail toujours aussi important au fonctionnement du dispositif, mais cette charge est dorénavant obligatoire, ainsi que les résultats. L'apprentissage décrit ne réduit donc pas les coûts de ce type d'action, il les redistribue autrement, et en transforme la nature.

Ce type d'analyse vaut tout autant dans les autres activités professionnelles, par exemple celle d'employés commerciaux du secteur bancaire (cf. chap. 2).

Le passage progressif de la logique de distribution de produits standardisés à une logique de vente de produits personnalisés représente pour les opérateurs l'occasion de bénéficier de plus d'autonomie et de tâches plus intéressantes. Cette évolution se traduit pour eux par une capacité à influencer, plus qu'avant, sur leur propre activité professionnelle, qu'elle concerne le rapport aux collègues, aux produits, aux règles ou à la hiérarchie. Ils sont « professionnalisés ». Mais la construction ainsi que la pratique quotidienne de cette situation représente un coût. Le caractère collectif de la compétence suppose de constantes interactions avec les collègues proches, ou situés dans d'autres services. Ces interactions n'ont absolument rien de mécanique. Elles supposent au contraire d'être construites puis entretenues, selon le complexe registre de l'échange social (chap. 3). Cet échange nécessite de parvenir à investir les relations de savoirs, d'expériences transmissibles, de réflexion sur la valeur de ce qui donné et rendu, d'émotion et de chaleur, de confiance et de défiance. Par ailleurs, la tension, en particulier dans les relations entretenues avec les hiérarchies intermédiaires, augmente de manière sensible. Dans l'ensemble, les relations de travail sont en fait plus denses, plus investies en affectivité et en interdépendance qu'antérieurement.

L'instabilité de la situation augmente le poids de ces efforts. L'évolution constante des politiques de vente, des procédures de travail, des systèmes informatiques, suppose un investissement lourd en connaissances. Les opérateurs n'arrêtent en fait plus d'apprendre. Ils remettent constamment à jour leurs savoirs, les mettent à l'épreuve des faits, les traduisent et les recombinaient. De même, la relation au client ne peut se réduire, comme peuvent le laisser croire les livres de management, à un comportement caractérisé, d'une part, par l'écoute d'un besoin formulé, et d'autre part, par une réponse tenant compte de ce besoin et de la poli-

tique commerciale de l'entreprise. L'affaire est bien plus complexe que cela. Entre l'écoute du client et la vente d'un produit financier, il existe tout un travail pour l'opérateur, celui qui consiste à trouver les « arrangements » permettant de réaliser la vente. Ces arrangements supposent pour le salarié de prendre des risques. Cette contrainte est d'autant plus grande que le client lui-même sait que l'opérateur peut – et, de son point de vue, doit – prendre des risques pour le satisfaire.

Les dernières réalisations du management, gestion par objectifs et procédures de qualité totale, limitent par ailleurs considérablement les espaces d'autonomie. La gestion par objectif correspond à une institutionnalisation de l'autonomie : celle-ci est dorénavant obligée mais cadrée et évaluée dans le cadre de « contrats » très stricts, tant sur le plan de leur nombre que sur celui de la valeur de l'activité des opérateurs. Les procédures de qualité totale correspondent plutôt à une invention dogmatique : elles réduisent la place des initiatives ; elles en considèrent bon nombre comme illégales. Bien évidemment les opérateurs parviennent à s'arranger également avec ce type de règles. Mais ils ont également le sentiment d'avoir beaucoup appris au cours de ces dernières années. Ils s'étonnent donc, et s'offusquent de l'existence de procédures qui représentent une « réaction », un retour à des conceptions de la règle « scientifique ». Ils continuent donc à « entreprendre » sans le soutien de la règle, en déviant.

Ces deux présentations ne font que rassembler quelques éléments concernant les sources de l'effort représenté par l'action. On pourrait y ajouter une série d'éléments d'autre nature, qui contribuent tout autant à définir le poids de l'effort.

Il s'agirait, par exemple, du devoir de « deuil » des projets professionnels initiaux. Le professeur du collège est généralement entré dans l'enseignement parce qu'il prêtait attention à la pédagogie, qu'il aimait sa discipline et valorisait le rôle socialisateur de l'école. Pour agir sur la violence, il a bien dû, à un moment donné, amender ce projet, ou en tout cas l'enrichir de données centrées sur l'action : la médiation, la violence, le rapport à la cité, le dévoilement de sa personne aux élèves. Généralement, il ne pensait pas « être fait pour ça ». Et cette conversion représente un effort, celui de la remise en cause. De son côté, l'opérateur de la banque n'avait généralement pas la vocation de banquier, ni même de « commercial ». La plupart du temps, il est entré dans ce type d'entreprise pour des raisons similaires à celles des agents publics de l'État décrits dans le chapitre 4 : pour exercer une occupation relativement intéressante, « digne », et disposant de la sécurité de l'emploi. Lorsqu'il transgresse les règles, lorsqu'il voit sa rémunération être en partie indexée sur ses résultats, il doit

abandonner les représentations fondant initialement son contrat avec la banque. Dans les deux cas, il faut bien faire son deuil du projet initialement concocté. Et le deuil est rarement une affaire simple.

L'action suppose donc, dans ces deux situations, la mise en œuvre d'un effort, de forces dont dispose l'acteur pour vaincre une résistance : celle des formes, celle des autres, ou la sienne.

## 2 | L'INVESTISSEMENT AU TRAVAIL ET LA CRISE DU SUJET

L'exercice de l'influence suppose donc de travailler – et souvent durement – de vivre des situations à risque, de se remettre en cause, également. Ce travail représente un investissement, pour l'opérateur, l'acteur et le sujet. Et cet investissement est tellement lourd qu'il peut amener le sujet à vivre une situation critique.

Le terme d'investissement doit ici être compris dans sa polysémie. Il représente l'action militaire qui consiste à occuper un espace ; ce sont ici les actions stratégiques permettant l'appropriation des innovations. Il représente également une action économique qui consiste à employer des capitaux pour une finalité particulière ; il s'agit ici de la somme de travail incorporée dans les actions d'appropriation. Le terme renvoie également au fait de mettre son énergie psychique dans une activité : les actions décrites représentent également ce type d'investissement identitaire.

Ces investissements sont constamment réitérés. Les deux exemples qui viennent d'être présentés en donnant quelque idée, comme les situations présentées précédemment.

— L'influence n'étant donnée ni par le statut ni par une position d'acteur garantie par une structure de jeux stables, son exercice suppose un investissement en travail. Agir suppose ainsi toujours une augmentation de la charge de travail : acquisition de compétences, discussions avec les collègues, réflexion sur les pratiques, perméabilité de la sphère domestique aux activités professionnelles. L'ensemble se traduit par une densification des heures de travail, et souvent même par une augmentation de la durée réelle du travail.

— Cet investissement est permanent. Il ne consiste pas à accumuler une source de compétence qui, une fois établie, garantirait aux acteurs leur position d'influence. Il représente une donne constitutive de l'action parce que les connaissances ne sont pas stables.

— L'exercice de l'influence ne peut être assimilé à ce que l'on nomme habituellement une « position d'acteur » : il ne s'agit pas d'une situation stratégiquement et culturellement stable. Cette situation incertaine suppose donc de développer de manière constante des interactions avec les collègues, pour participer au réseau d'échange ou pour parvenir à définir des positions collectives, et avec les hiérarchies, pour faire valoir la légitimité des actions menées.

— L'incertitude n'est pas seulement un espace de jeu, celui qui permet de développer des actions souterraines, de se défaire des contraintes réglementaires ou de vivre caché. L'incertitude est également une source d'inquiétude. Ne connaissant clairement ni les moyens de réaliser leurs tâches, ni les objectifs à privilégier en situation, les opérateurs manquent constamment de repères, de moyens de distinguer leur mission de manière univoque. Et cette impossibilité amène à devoir constamment s'interroger sur la valeur des actions menées, sur leur légitimité ou leur sens, sans jamais pouvoir y apporter de réponse claire.

— La prise de risque accentue ce phénomène. Elle transforme l'inquiétude en anxiété, l'appréhension de la sanction des actions réalisées devenant parfois aussi forte que le désir de les réaliser. La transgression des formes sociales établies est finalement bénéfique à la capacité d'apprentissage collectif. Mais l'individu ou le groupe d'individus menant une action de ce type se trouvent dans une situation risquée. Et cette situation est rarement conçue par les acteurs comme un simple ajustement de la règle aux pratiques, demandant un peu de temps pour être compris comme tel par l'institution. Ce mouvement est en effet suffisamment lent pour qu'entre-temps, l'initiative soit traitée comme une faute.

— La reconnaissance sociale n'est jamais garantie. Elle est constamment mise en jeu, parce que les autres, qu'ils représentent les collègues, les hiérarchies ou l'institution portent des regards simultanément critiques, chaleureux et calculateurs sur les actions entreprises.

Ces différentes formes de l'investissement produisent des crises identitaires. On peut rapidement formuler le concept d'identité selon deux dimensions : il s'agit de « ce que l'on est pour soi et pour les autres » ; il s'agit également du caractère relativement permanent de cet « être ». L'identité se trouve dans une situation critique lorsqu'elle ne permet pas à un individu de connaître, de manière structurante et donc relativement stable, ce qu'il est pour lui-même et pour les autres. C'est précisément ce que produit la participation aux processus d'innovation. Les formulations des acteurs sont largement récurrentes sur ce plan. Elles reviennent

constamment sur la rupture des liens de confiance, la rupture des cadres normatifs de comportement, la crise du sens ou le caractère absurde de situations vécues.

a) La rupture des liens de confiance concerne autant le rapport à l'entreprise que le rapport aux collègues :

J'ai quitté le centre d'Orléans parce qu'il fallait être mobile (...) On a « fait construire » (une maison) ici, on se disait qu'on pouvait être tranquille. Arrivée ici il m'a fallu une bonne année pour comprendre le travail et être acceptée par les collègues. En fait, le chef m'avait prise pour voir ce que « je valais ». Puis j'ai passé douze ans à travailler dans des systèmes informatiques qui changeaient sans arrêt. Je m'en suis toujours sortie, avec les classeurs que je tirais des cours et avec les collègues (...). Mais maintenant, si je veux passer à l'échelon supérieur, on me dit que je suis de nouveau obligée de changer de résidence. C'était pas du tout convenu comme ça (...). C'est très compliqué puisqu'on a fait construire. Mais je vais être obligée de repartir, sinon ils ne prendront jamais en compte tous les efforts que j'ai faits pour que leurs systèmes fonctionnent (...). Actuellement, je suis mal notée... Mais je fais le même travail. Ça me fait mal, mais je le garde en moi, sans faire d'éclat.

C'est devenu la jungle. Tout le monde se met à travailler à trafiquer dans son coin sans tenir compte des collègues. Ça rend des tas de collègues malheureux, déçus de leur fin de carrière. Ils regrettent l'époque où on était solidaires (...). Mais on sait bien qu'on ne peut pas faire autrement, c'est devenu comme ça.

b) La rupture des cadres normatifs de comportement :

Avant, on appartenait à un métier, ça permettait de se comprendre, de savoir qui faisait quoi, pourquoi il le faisait, ça suffisait à la coordination. Aujourd'hui ils ont remplacé ça par des techniques de gestion des compétences qui remplace le métier par des coefficients. Mais on ne peut pas travailler avec un coefficient en face de soi. Ils ont dit à tout le monde ce qu'il valait mais plus personne en sait ce qu'il a à faire.

c) Le caractère absurde de certaines décisions :

Ils ne comprennent pas que les gens sont demandeurs de changement, mais qu'ils veulent en être les acteurs. Le problème c'est qu'ils ne le sont pas (...). Les gens veulent des nouvelles technologies, les moyens de lutter contre la concurrence. Les gens sont porteurs de messages de ce type, mais personne ne veut les écouter au niveau de la direction. Ils font comme si on s'opposait systématiquement à eux, comme si on était des révolutionnaires ou des faibles (...). Ce matin, j'ai encore appris que le responsable de la comptabilité partait. On ne sait pas sur quels critères, on ne comprend plus rien, il venait d'arriver et il commençait juste à être opérationnel.

De tous ces points de vue, l'innovation a bien un effet pathogène sur les identités. Elle ne permet pas de disposer de suffisamment de routines, de confiance et de cadres de comportements normatifs pour se construire ou se maintenir aisément. C'est bien l'idée que présente Giddens à propos des situations qu'il nomme « critiques » :

L'envahissement des modes d'activité habituels par une angoisse que le système de sécurité de base ne parvient pas à contenir est un trait caractéristique des situations critiques (*op. cit.*, p. 99).

Les travaux récents de la sociologie clinique ont bien mis en lumière ces phénomènes de crises identitaires (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Dejours, 1993). Ces analyses ont un grand mérite : elles mettent en évidence que la transformation des firmes contemporaines n'a absolument rien d'une évolution strictement cognitive.

Cette transformation touche en effet les sujets qu'incorporent les acteurs. Elle est faite de moments de régression, de désapprentissage, de chocs émotionnels et de destructions identitaires. Et ces phénomènes pèsent lourdement dans les processus décrits jusqu'ici : le déficit de régulation, l'absence d'accord quelque peu stable et prévisible entre les êtres les conduit à désinvestir partiellement la scène de l'action et à se nourrir parfois de repli. On ne peut à coup sûr négliger ces dimensions lorsque l'on réalise régulièrement des entretiens avec les salariés : l'inquiétude concernant la sécurité de leur emploi, le manque de reconnaissance sociale dont ils font l'objet, le caractère absurde de décisions contraignantes, le sentiment d'être parfois trahis, et surtout les dimensions dogmatiques de politiques de gestion les amènent à souffrir.

Mais il est préférable d'utiliser ce terme dans son sens faible : la souffrance ne met pas toujours en péril l'équilibre mental, le monde du travail est également un lieu d'accès à l'identité. Et surtout, les acteurs savent, plus ou moins bien, plus ou rapidement et complètement, se mettre à distance des situations.

### 3 | LA LASSITUDE DES ACTEURS

Cette analyse permet de revenir sur le concept d'acteur. Individuel ou collectif, il n'est ni libre ni prisonnier par rapport aux contraintes : il exerce une influence pour mettre en œuvre sa propre rationalité, en évitant ou en

modifiant ces contraintes. Mais cette activité est « coûteuse ». Elle peut alors entamer profondément la capacité de participation active et critique des acteurs et les amener à privilégier leur « rôle ». Désinvestissant alors la scène de l'action, ils privilégient celle des formes établies.

On peut se lasser d'exercer de l'influence sur les êtres ou les situations, parce que l'exercice de cette influence représente un effort, un risque ou une source d'anxiété. Cette lassitude, qui représente bien l'une des dimensions centrales de l'action (Alter, 1990, 1993), est un phénomène paradoxal du point de vue de l'analyse des relations de pouvoir dans les organisations. L'acteur n'a rien d'un stratège infatigable. Il peut se démettre de l'exercice de l'influence dont il dispose. Il peut choisir de ne pas exercer ses capacités d'action. Il retourne alors au rôle qui lui est prescrit par les règles et les normes de l'organisation. Il préfère se soumettre que de mettre en œuvre les investissements lui permettant d'imposer sa raison.

Formulée de manière utilitariste, l'idée est la suivante : on exerce ses capacités d'action tant que le coût représenté par leur mise en œuvre est inférieur au bénéfice qu'on en tire ; mais il se peut que ce coût devienne supérieur au bénéfice ; dans ce cas on renonce à l'exercice de ses capacités d'action.

Cette formulation n'est bien évidemment qu'une figure pédagogique. Personne ne calcule ainsi ses investissements : les intérêts, les coûts et les bénéfices ne peuvent se mesurer à l'aune de l'argent, ou de l'avantage stratégique. Et surtout, on ne souhaite pas toujours calculer. Cette formulation a cependant le mérite de mettre en évidence que la rationalité de l'acteur n'est pas seulement limitée par le caractère imparfait de son information, par le cadre de ses représentations ou par le poids des normes sociales : la rationalité est également limitée par le coût de son exercice. On exerce du pouvoir parce que c'est le pouvoir qui permet l'accès à l'identité (Sainsaulieu, 1977). On renonce à l'exercice du pouvoir pour des raisons similaires. Le pouvoir est rarement une fin en soi. Il est bien plus souvent le moyen d'accès à l'identité ou le moyen de réaliser un projet. On peut ainsi s'abandonner à la loi des autres si l'action s'avère trop complexe, douloureuse ou risquée.

On peut ainsi comprendre la logique qui sous-tend la majorité des décisions consistant à « choisir » de partir en retraite anticipée. Généralement, cette décision a peu à voir avec un choix rationnel, de type avantages/inconvénients économiques. Généralement, si les salariés âgés acceptent de se séparer de leur emploi, c'est à contrecœur. Ils acceptent de partir parce que les politiques de gestion, centrées sur la réduction de

la masse salariale (les salariés âgés sont plus coûteux que les jeunes salariés), rendent difficile la poursuite de leur carrière : en leur confiant des missions sans intérêt, en leur demandant des mobilités supplémentaires, en mettant en évidence les limites de leur compétence. Même si réglementairement ils peuvent rester dans l'entreprise, ils finissent généralement par se soumettre, par partir, parce que les efforts que suppose le choix inverse sont trop lourds.

Cette situation est banale, elle vaut pour les relations établies dans un milieu professionnel, dans une famille, une ville ou une association. On finit souvent par se soumettre aux règles, et plus généralement, aux formes établies lorsque leur transformation, si elle est possible, demande trop d'efforts. On finit ainsi par supporter la mauvaise humeur de l'autre, cette situation étant finalement moins coûteuse que la réitération du conflit. On se désengage de l'association des parents d'élèves, les réunions y étant éprouvantes. On finit par voter « normalement » parce que les grandes alternatives supposent la militance. On n'exerce finalement jamais toutes les ressources dont on dispose, la mise en œuvre de ces ressources représentant un coût. L'acteur peut donc se désengager des investissements représentés par l'action et choisir des positions qui le mettent à l'abri de ces turpitudes. Il s'agit d'un renoncement et non d'une incapacité à agir. Il s'agit d'un cantonnement volontaire dans un rôle.

J'ai identifié, dans le cadre de recherches menées antérieurement (1993) quatre formes de désengagements fondés sur ces perspectives.

a) Certains deviennent des spécialistes du discours sur l'innovation, mais du discours seulement. Ils gardent de leur expérience trouble la volonté de transformer l'entreprise, le goût pour le mouvement, la prise de risque et l'idée d'efficacité. Ils vont ainsi prêter main-forte aux logiques d'inventions dogmatiques ou s'associer aux déroulements d'innovations créatrices. Mais ils se spécialisent dans les deux cas dans la tenue d'un discours vantant les avantages du changement, démontrant les bonnes manières de faire, articulant des négociations entre acteurs. Ils ne sont plus directement acteurs de l'innovation. Ils en sont les hérauts.

Dans ce cadre, entrent parfaitement les spécialistes de la modernisation des activités gestionnaires de l'entreprise, regroupés dans les missions dont les buts sont de mettre en œuvre les objectifs de la direction générale en la matière, ou de faire remonter, par l'intermédiaire de groupes « transverses », les opérations développées localement. Ceux qui sont parfois nommés les « ayatollahs de la qualité totale », qui expliquent donc les méthodes à mettre en œuvre pour aboutir à un haut niveau de qualité,

et qui ne doutent publiquement pas de l'intérêt de ces méthodes, sont un bon exemple de cette position. De même, les spécialistes des ressources humaines qui vantent les mérites de tel ou tel type d'évaluation des personnes, représentent bien ce type de position discursive.

b) Certains construisent un espace professionnel fermé, leur permettant de tirer parti de leur compétence collective, sous forme d'autonomie, tout en réduisant considérablement les sollicitations dont ils font l'objet. Au lieu de participer au développement informel et conflictuel des innovations, ils demandent des autorisations réglementaires, des délais et des réunions pour cadrer clairement la nature de leur mission. On trouve souvent dans cette configuration des spécialistes des nouvelles technologies, de la formation continue ou du marketing. Après une période « entrepreneuriale », ils réalisent ainsi la fermeture de leur métier, élaborent une sorte de « microcorporatisme » leur permettant de préserver leurs acquis et leur reconnaissance sociale tout en réduisant les coûts. Stabilisant leur pouvoir autour de règles précises et d'un discours techniciste, ce comportement permet de tirer parti des investissements originaux, des risques pris à un moment donné, en se protégeant des nouvelles données.

c) Pour les cadres, il existe une forme originale d'exercice de ce jeu ambigu. Le déroulement de leur carrière est soumis aux contraintes de mobilité spatiale et fonctionnelle : tous les trois ou quatre ans ils doivent changer de poste, l'idée sous-tendant cette pratique étant que cette mobilité empêche les individus de trop routiniser leurs pratiques professionnelles. Ils se soumettent à ce type de contraintes en y associant des capacités manifestes (présentées publiquement comme telles) d'innovation. Dans un nouveau poste, ils mettent en œuvre toutes sortes de nouveautés, toutes celles qui caractérisent bien la fonction d'un cadre entrepreneur. Et ils en partent assez vite, la contrainte de mobilité leur permettant de changer de poste avant que les difficultés, dysfonctions et dyschronies apparaissent. Ils bénéficient ainsi d'une image d'innovateur mais n'ont pas à prendre en charge les coûts de l'action.

d) Certains, pour des raisons culturelles, sont amenés à ne changer ni de jeu, ni de groupe sans pour autant demeurer « sur la brèche ». Anomiques (au sens que Merton donne à ce terme), ils ne disposent plus des moyens pour parvenir au type de réussite qu'ils valorisent. Ils se trouvent « en souffrance » dans le déroulement de leur trajectoire professionnelle.

Ils doivent rompre avec le projet pour lequel ils militaient parce que sa réalisation est trop coûteuse. Mais ils n'ont pas pour autant abandonné l'idée que ce projet est « le bon », celui qui leur donne sens. Ils se trouvent donc isolés de leurs collègues, exposés à la précarité de leur situation, sans trouver de disposition identitaire alternative. Ils ne peuvent, lorsqu'ils choisissent de désinvestir leur position d'acteur, que retrouver l'étroitesse de leur fonction formelle.

Ces quatre configurations ont toutes une caractéristique commune : celle de privilégier l'adaptation par les formes au détriment de l'intégration par les forces. Ces « choix » privilégient finalement le rôle et délaissent l'action. Le concept de rôle a cependant deux significations relativement différentes (Goffman, 1961/1968).

Il peut s'agir d'un rôle défini comme une « adaptation primaire », celle d'un individu qui est obligé de vivre un univers fait pour lui et qui s'y conforme, c'est le cas des configurations *a)* et *d)* :

Dans notre type de société, lorsqu'un individu collabore à une organisation en participant à une activité demandée dans les conditions requises, sous l'impulsion de motivations courantes telles que la recherche du bien-être qu'offre l'institution, l'énergie que procurent stimulants et valeurs associées et la crainte de sanction prévues, il se transforme en « collaborateur » et il devient un membre « normal », « programmé » ou « incorporé » (Goffman, *op. cit.*, p. 245).

Il peut également s'agir d'une « adaptation secondaire », c'est le cas des configurations *b)* et *c)* :

(elle) caractérise toute disposition habituelle permettant à l'individu d'utiliser des moyens défendus ou de parvenir à des fins illicites (ou les deux à la fois) et de tourner ainsi les prétentions de l'organisation relatives à ce qu'il devrait faire ou recevoir, et partant à ce qu'il devrait être (id.).

Distanciée ou pas par rapport aux normes et règles de l'institution, l'activité du porteur de rôle ne remet pas en cause le fonctionnement du système social. Elle s'y adapte ou s'en écarte. Ce passage de l'action au rôle, représente le résultat de l'expérience répétée des situations de mouvement. Merton explique ainsi que le comportement « ritualiste » est surtout développé dans les univers à la fois concurrentiels et méritocratiques, où la position sociale dépend étroitement de la réussite personnelle. En effet, écrit-il :

la compétition incessante provoque l'anxiété, qu'on soulage en réduisant ses aspirations. La peur suscite l'inaction ou, plus précisément, rend l'action routinière (*op. cit.*, p. 184).

La démarche ritualiste consiste donc à renoncer aux buts (la réussite) et à privilégier les moyens de manière à ce qu'ils deviennent des routines rassurantes. Ce que je viens de décrire est proche de ce comportement. C'est bien l'expérience de l'anxiété qui peut rendre l'action routinière ou conformiste, plus qu'une donnée culturelle indépendante de la pratique sociale.

Ces formes de désengagement ne sont cependant que rarement définitives. Elles correspondent plus souvent à des moments de répit que l'acteur choisit pour épargner le sujet et l'opérateur qui l'habitent. Je reviendrai plus loin sur cette dimension.

Toujours est-il qu'on est finalement bien obligé de concevoir dans un même ensemble théorique l'acteur, tel que le définissent les différentes sociologies de l'action, et l'acteur de rôle tel que le définit l'analyse interactionniste. Les situations décrites ici représentent en effet un choix de vie, qui prend en compte à la fois les ressources dont dispose l'acteur et les investissements que représente leur mise en œuvre. Et ce choix peut se tourner vers l'action permettant la transformation de l'ordre social, ou au contraire se tourner vers le respect des formes établies.

#### 4 | LA PART DU CHOIX

L'utilisation du terme « choix » pose cependant question. Les choix décrits ne peuvent être confondus avec une stratégie identitaire, parce que « baisser les bras » n'est pas satisfaisant. Ces choix peuvent encore moins être confondus avec le résultat d'un calcul à caractère économique : ils sont réalisés sous contrainte et ne profitent pas à l'équilibre global du système.

Le phénomène de lassitude a par exemple peu de chose à voir avec les travaux de Hirschman (1966/1972) concernant la « défection » sur un marché. Résumée de manière rapide, l'idée de l'auteur est la suivante. Il se peut que des consommateurs ne puissent transformer la politique de qualité et de prix d'une entreprise par la « prise de parole » (*voice*). Dans ce cas, les consommateurs s'en échappent (*exit*) ou finissent par la tolérer (*loyalty*). Il existe bien évidemment une correspondance entre l'analyse de Hirschman et la question de la lassitude : les acteurs d'une organisation, ou les consommateurs d'un marché, lorsqu'ils ne sont pas suffisamment puissants pour s'opposer à une politique, ne la combattent plus, mais

« vont voir ailleurs » ou s'y soumettent. Les uns ou les autres ne sont donc aucunement cantonnés à l'univers de la négociation : ils peuvent parfaitement renoncer à « prendre la parole ».

L'idée majeure de Hirschman n'est cependant pas précisément l'identification du mécanisme de la défection, mais bien plus son effet sur le système économique. L'originalité et la force de son travail consistent à mettre en évidence le fait que la défection n'est efficace, du point de vue de l'équilibre des entreprises et de l'économie, qu'à la condition que les institutions parviennent à percevoir les signes de cette défection, et à en tenir compte dans la définition de leur politique ; sinon, le système dysfonctionne :

Le cœur de mon argumentation est que la concurrence peut n'avoir d'autre effet que d'amener les firmes rivales à s'arracher les unes aux autres leur clientèle respective ; elle n'est plus alors qu'un gaspillage d'énergie et une manœuvre de diversion, empêchant les consommateurs de militer pour obtenir une amélioration des produits ou les entraînant à user leurs forces dans la recherche vaine du produit « idéal ». D'où l'intérêt des monopoles, qui permettent d'entendre la voix du consommateur (1970/1972, p. 32).

Ce que l'auteur met parfaitement en évidence est donc l'existence d'un déficit de régulation dans l'univers économique, et, à la fin de son ouvrage, à l'intérieur des systèmes politiques. De même, la lassitude est rarement considérée par les entreprises comme le signal d'un déficit de régulation. Et, à coup sûr, elles risquent d'en pâtir, parce que si l'ensemble du corps social adoptait cette position, l'innovation ne serait plus possible.

Mais le rapprochement s'arrête ici. L'économiste considère les coûts et les dysfonctions du point de vue du système dans sa globalité, alors que le sociologue s'intéresse également à l'effet de ces situations sur la nature du lien social, ainsi que sur les identités collectives et individuelles. De ce point de vue, la situation de lassitude ne peut aucunement être considérée comme la solution la plus rationnelle pour le sujet, de la personne qu'incorpore l'acteur : abandonner l'exercice de son influence ne se fait jamais de bon cœur, parce qu'on fait dans ce cas défection par rapport à l'image que l'on a de soi. Et cette « décision », si elle permet de se défaire des tourments de la logique de l'innovation peut se traduire par la souffrance ou l'anomie. Le phénomène de lassitude correspond donc au caractère destructeur de l'innovation. Il représente le phénomène d'usure d'acteurs chahutés par le tumulte et le mouvement.

Baisser les bras est donc un choix. Mais il ne profite ni au sujet, ni à l'acteur. C'est donc un choix réalisé sous contrainte. Mais quelles sont alors la nature et l'origine de cette contrainte ?

L'idée de domination sociale, et de manipulation de la subjectivité des opérateurs est souvent utilisée pour répondre à cette question : les acteurs se plieraient à la puissance et au machiavélisme des puissants, les directions des entreprises. À première vue, cette idée est évidente : les patrons dirigent, imposent des objectifs et des procédures de travail, ils disposent par ailleurs de spécialistes de la gestion des ressources humaines leur permettant d'utiliser des techniques dites « de manipulation ». La contrainte se traduirait donc par la définition de règles, de normes et de missions élaborées par le dominant.

Pourtant, les analyses présentées jusqu'ici montrent que la contrainte, si elle est bien un objectif, ne se traduit pas aisément en action effective. Elle fait l'objet d'une réflexion, d'un traitement de la part des acteurs. Les pratiques directement mises en œuvre par les salariés consistent précisément à définir des actions leur permettant de se défaire des contraintes, des règles et missions telles qu'elles sont conçues par le management. Ce qui caractérise un acteur est bien de disposer d'une force et d'un esprit critique pour interpréter les contraintes ou s'en dégager.

La responsabilité du phénomène de lassitude ne peut alors être conçue comme le résultat d'une seule action, celle des directions. Elle correspond bien plus à la rencontre de deux types d'actions, toutes deux réfléchies et élaborées, mais dont les effets sont pervers : elles représentent l'inverse des résultats attendus. Ces actions sont menées par les opérateurs d'une part, et par les directions d'entreprise d'autre part.

L'investissement au travail, qui produit la lassitude, représente la mise en œuvre d'un effort. Cet effort permet de gagner en autonomie et en reconnaissance. Il représente également le moyen de travailler selon leur propre conception du bien. Cet effort est donc une action rationnelle sur le plan des finalités poursuivies et sur le plan des valeurs qui sous-tendent l'action. Reprenons l'essentiel des éléments présentés dans cette perspective :

— La charge de travail excessive ne peut être réduite à une obligation. Elle est également le résultat des initiatives prises par les acteurs. L'effort est bien le résultat de l'action, il est un investissement.

— Le caractère conflictuel des relations entre ceux qui défendent l'ordre établi et ceux qui tendent à le transformer n'a rien de programmé par les directions, de souhaité par elles. Il s'agit de relations, souvent cruelles, qui ont pour but de transformer les formes habituelles de la gestion. Autrement dit, ce qui est douloureux, dans cette affaire, a peu de choses à voir avec le pouvoir directorial. Il s'agit bien plus de la rencontre

de l'action et des formes coutumièrement admises du travail, lesquelles sont défendues par des collègues.

— L'ambiguïté des « échanges sociaux » réalisés à l'intérieur du réseau de collègues à peu de choses à voir avec un effet des politiques de management. Il s'agit d'une forme de don à la fois intéressée, altruiste, affective et inégalitaire, conçue collectivement comme telle par ceux qui en sont les acteurs. Il y existe à la fois de grandes capacités de soutien mutuel et d'entraide, et des capacités à trahir la confiance et à changer brutalement de camp. Les informations recueillies sur ce thème font entendre que les « salauds » peuvent être les proches, les collègues, voire les amis, et pas seulement « ceux d'en haut ». Mais participer à ce type de réseau est le meilleur moyen de se « faire une place », collectivement ou individuellement.

— Les situations d'anxiété sont le résultat de prises de risque nécessaires pour transformer l'ordre établi, et non la volonté délibérée du management de créer des situations de ce type. On comprendrait d'ailleurs mal l'intérêt que le pouvoir directorial pourrait trouver à cette situation.

— Les moyens de contrôle eux-mêmes ne sont pas systématiquement une technique de la « domination sociale » mais parfois un outil d'intervention des pouvoirs naissants sur le système social qu'ils habitent. Les critères traditionnellement utilisés par les entreprises ne permettent pas, en effet, de prendre en compte la valeur ajoutée par des procédures mal formalisées. Les acteurs cherchent, en utilisant les codes habituels de la gestion, à mettre en évidence le caractère légitime de leurs initiatives.

De tous ces points de vue, les acteurs peuvent être considérés comme au moins en partie responsables de leur surmenage, et de leur lassitude. Ce qui les blesse n'est d'ailleurs peut-être pas tant le fait d'être dominés que la participation à leur propre domination. Au minimum, leur lassitude n'est pas le résultat de la domination, mais de la lutte contre celle-ci. Cette responsabilité est bien évidemment partagée, et largement, par les directions des entreprises.

— L'analyse des pratiques d'institutionnalisation régressive montre que, en étant incapable de tirer durablement parti de l'inventivité des salariés, le management amène ces derniers à réitérer leurs efforts. Il n'offre jamais la reconnaissance sociale, il n'accepte de l'accorder que sous la contrainte, mais jamais durablement.

— Les inventions dogmatiques sont bien à mettre au compte du management. Mais elles ne se font pas sans quelque alliance avec des éléments de la base.

— Plus particulièrement, la gestion de l'emploi, qui rompt le lien de confiance entretenu dans le rapport à l'entreprise est bien de la responsabilité du management. Il les présente comme une contrainte dictée par des obligations extérieures (« réduire l'effectif pour assurer la rentabilité de l'entreprise »), mais il ne prend pas fréquemment les décisions qui permettraient d'agir de manière plus ouverte.

— Les directions ont par ailleurs une part de responsabilité élargie : ce sont bien elles qui dirigent.

Mais cette responsabilité ne se superpose aucunement avec l'intérêt à agir de cette manière. Les actions décrites ne correspondent pas à une capacité à tirer le meilleur parti d'une situation en utilisant des politiques subtilement élaborées et optimales. On ne comprendrait pas, sans cela, les raisons pour lesquelles, au lieu de gérer l'effectif comme une ressource réelle, le management la soumet trop souvent aux croyances qui fondent son action.

Du même coup, les acteurs disposent d'une autre forme de liberté que celle que leur confère l'action, c'est celle du rôle.

## 5 | LA CAPACITÉ D'ARBITRAGE ET LA CIRCULATION DES ACTEURS

La lassitude correspond à une expérience trouble. Elle pose la question de la gestion du mouvement d'ensemble, du point de vue humain : comment les entreprises peuvent-elles assurer la permanence de leurs capacités d'innovation si leurs salariés s'essouffent, se rendent aux solutions conformistes, décident, finalement, de ne plus investir ?

Une première explication considère que les entreprises développent une politique de gestion des ressources humaines fondée sur l'idée du « travailleur jetable ». Une fois las, ils sont éconduits. Ils sont mis sur des « voies de garage » dans les entreprises où le droit du travail ne permet pas de se défaire aisément d'un salarié. Ils sont licenciés dans les entreprises qui disposent d'une juridiction plus « souple ». Cette pratique existe. Elle est, pour ceux qui en font l'objet, dramatique.

La seconde explication considère qu'une partie des salariés ne se lasse pas d'entreprendre, et que le processus décrit continue à se développer, en reposant sur leurs épaules. Dans ce cas, le travail demeure positivement une source d'accès à l'identité, à la raison et au plaisir. Certains demeurent en effet dans ce type de disposition, leur peu

d'ancienneté leur permettant d'« y croire », ou leur solidité psychologique (ou celle de leur statut professionnel) leur permettant de ne pas épuiser leurs ressources.

La troisième perspective considère qu'un grand nombre de salariés continue à participer au système. Elle met en évidence que ce qui permet de tenir une position d'acteur durable dans ces situations difficiles est un arbitrage personnel sur les implications vécues au travail, une transaction entre les investissements représentés par l'action et la perte de soi dans le rôle. C'est ce que j'ai montré plus haut. L'acteur devient ainsi « occasionnel » lorsqu'il qu'il pèse le pour et le contre avant de s'engager (Francfort *et al.*, 1995). Je retiens cette perspective, en sachant qu'elle n'exclut aucunement les deux premières.

Ce ne sont pas les mêmes acteurs qui mettent en œuvre l'ensemble des modifications décrites et s'associent activement à l'ensemble des projets. Tout simplement parce que cette position est intenable. Sa mise en œuvre supposerait trop d'efforts. Sa finalité serait totalement paradoxale, puisque les transformations sont souvent contradictoires. Ce ne sont pas non plus toujours les mêmes qui « résistent au changement » : on n'est jamais systématiquement contre le changement, mais plutôt contre des changements que l'on juge être illégitimes, inefficaces ou trop douloureux. Et ce ne sont enfin pas toujours les mêmes qui occupent les positions de rôle, parce que cette position ne peut préserver durablement des contraintes du système social. Pour beaucoup, il existe de fait une capacité à choisir entre :

- la position d'acteur porteur de l'innovation ;
- la position d'acteur défenseur des règles, des formes ;
- la position d'acteur de rôle.

Entre ces trois positions, les acteurs circulent, arbitrent leurs investissements. Par exemple, le responsable d'une équipe d'informaticiens va s'associer au développement de nouveaux logiciels, à la formation des utilisateurs, à la réorganisation des services, toutes ces activités lui offrant la possibilité de développer sa compétence, sa reconnaissance sociale, et éventuellement sa carrière. Mais il va s'opposer au développement des réseaux de micro-ordinateurs, à la mise œuvre de la politique de réduction des frais généraux ou à celle de la qualité totale, toutes ces activités remettant en cause sa sphère de compétence, la reconnaissance de ce qu'il représente dans l'entreprise, et éventuellement sa carrière. Il ne va par ailleurs que tenir un rôle pour ce qui concerne les consignes à la mode de « management des hommes », de développement du caractère commer-

cial de son activité, ou de la mise en place de la comptabilité analytique : il ne peut pas être partout, et il sait que ces dimensions sont difficilement négociables, en tout cas à partir de sa position.

L'enseignant du collège dont il était question plus haut ne s'inscrit pas plus de manière mécanique dans l'une de ces trois perspectives et une seule. Il s'engage dans les actions permettant de réduire la violence dans le collège. Mais il s'oppose par exemple à la pratique de la « notation incitative », consistant à noter les élèves par rapport à leurs progrès, et non par rapport à une évaluation abstraite et générale. Et il se contente de tenir un rôle par rapport à la dernière réforme du ministère concernant le contenu des enseignements à dispenser aux élèves.

Mais c'est surtout dans une perspective diachronique que ce type d'arbitrage se comprend bien. Avant de s'engager dans une action, les acteurs réfléchissent à l'investissement qu'elle représente, parce qu'ils disposent de l'expérience de situations de ce type. Les formules utilisées pour décrire ce type de circonstance sont nombreuses, et bien connues :

J'ai assez donné, maintenant, je fais seulement ce que l'on me dit de faire.

Je ne vais pas me lancer là-dedans, c'est un coup fourré.

C'est une idée intéressante, mais ça demande trop de travail.

Cette compétence sociale est fondamentalement ce qui permet aux acteurs de « tenir ». Leurs propos, dans cette perspective sont clairs. Ils traduisent leur capacité réflexive, à propos des raisons mises en évidence pour agir, se mettre en retrait, faire le tri entre ce qui est de l'ordre de la stratégie ou de la langue de bois, comprendre ce qui lie ou délie le collectif de travail, ce qui rend telle action justifiable ou scandaleuse, ce qui l'amène, lui-même, à adopter tel ou tel jugement de valeur. En voici un exemple :

Je sais qu'en tant que cadre il faudra que je bouge, sans but précis, autre que celui de faire une carrière. J'ai déjà suivi les normes ISO 9000, je me trouve mêlé à toute cette affaire d'assurance qualité, c'est intéressant, même si on ne sait pas où ça mène. Ça bouge beaucoup. Je vais me donner à fond là-dedans pour trouver une filière de reconversion. Mais après ça, je me plante, j'arrête de bouger (...). Toute ma carrière s'est faite sur des opportunités, sans projet précis autre que de faire un truc qui m'intéressait. Sauf dernièrement, la mobilité proposée à Marseille, c'était vraiment pas mon univers, trop bureaucratique pour moi, je n'aurais pas pu m'y faire (...). Les changements m'apparaissent nécessaires. Je trouve que c'est un moyen de dépoussiérer. Mais dans la pratique, ça marche mal, c'est scandaleux, ça se fait pas de manière correcte, tout se négocie individuellement, au coup par coup. Dans notre établissement on a voulu être honnêtes et finalement on s'est plantés,

on a été désavantagés par rapport à d'autres établissements. Alors maintenant tout le monde veut aller vers ces établissements. Et le changement de l'organisation commerciale pointe ; tout le monde se met en chasse là-dessus (...). Les gens sont moins virulents qu'avant, ils savent bien que ce n'est plus comme avant. Ils ont perdu le moral mais ils se remettent à s'intéresser à leur travail, même si ça n'est plus avec le même enthousiasme qu'avant. Ils savent qu'il faut encore y croire.

Ce qui assure la permanence du mouvement est ainsi la réflexivité des individus par rapport à leurs pratiques. De leurs expériences, ils tirent une capacité à distinguer la nature des investissements, en identité, en travail ou en relations à réaliser pour mener à bien telle ou telle action. Ils choisissent ainsi parfois de s'engager dans l'action, d'autres fois de défendre les formes organisationnelles, techniques ou culturelles établies. Dix ou quinze années de vie passées dans les tourmentes ont ainsi appris aux opérateurs à prêter attention à leurs investissements. Mais ils n'arrêtent pas d'investir. Ils investissent avec plus de précaution.

Ces investissements représentent une sorte de don qui permet de sortir de la situation impartie par les règles formelles de l'organisation, celui qui, surtout, permet de rendre nécessaire la coopération, celui qui finalement permet l'accès à l'identité. Quel que soit le contre-don (ce que l'entreprise « donne » à ses salariés) qui est finalement retourné au donateur, l'acteur ne peut que continuer à donner, dans l'espoir d'un retour. Et ces retours sont potentiellement plus nombreux que s'il ne donnait pas : il sait que c'est en investissant son travail qu'il peut espérer obtenir la reconnaissance et la socialisation.

La réflexivité décrite amène ainsi l'acteur à pouvoir arbitrer, sans en être pour autant le maître, ce qui l'anime, le contraint ou l'émeut. Cette idée se rapproche bien évidemment du concept de réflexivité tel que l'emploie Giddens (cf. chap. 8). Elle retrouve également la conception de l'« expérience sociale » telle que la définit Dubet (1994). Selon l'auteur, le sujet dispose bien d'une capacité réflexive : elle consiste à articuler des logiques d'action de nature différentes : l'intégration sociale, la stratégie ; la « subjectivation » qui traduit la distance que l'acteur prend par rapport à son identité et ses stratégies pour « se » donner sens. Dubet explique clairement que cette capacité réflexive est dissociée des capacités de compréhension et d'action de la société globale ; ce qui donne sens n'est pas la société, mais la réflexivité subjective. De même, ça n'est pas l'entreprise ou l'organisation qui sont porteuses de sens pour les acteurs. On a vu que la réflexivité collective y est faible, ou insuffisante (chap. 8). C'est bien plus la capacité des sujets.

Formulées en termes de processus, ces idées consistent ainsi à concevoir deux types de capacités réflexives, qui n'évoluent pas au même rythme. Celles des collectifs et des institutions, qui sont embarrassés par les formes de socialisation antérieures, par leurs dispositifs de gestion, et qui suivent toujours avec retard les pratiques sociales. Celle des sujets, ou des personnes, qui comprennent bien les insuffisances de cette réflexivité, mais qui ne peuvent pas pour autant la transformer, et qui sont donc amenés à prendre leurs distances par rapport aux pratiques sociales développées dans les organisations.

## 6 | L'ESPACE « COMÉDIQUE » DE L'ACTION

Certaines situations de travail deviennent ainsi des sortes de comédies, et parfois de farces, les acteurs préférant s'en tenir à leur rôle plutôt que d'agir.

Ce que l'on nomme habituellement la prise de distance est une mise à distance de l'acteur par rapport aux situations vécues. Cette distance peut être d'ordre psychologique (désinvestir un objet), ou intellectuelle (remettre en question une idée, un sentiment ou un choix). Prendre ses distances par rapport à un être cher, à une situation de travail éprouvante, ou à la politique d'un parti pour lequel on milite, consiste à construire délibérément un écart entre les sentiments éprouvés immédiatement, dans le rapport à ces « objets » et les actions menées en réponse.

On peut ainsi tenir un rôle, tel que défini plus haut, tout en étant à distance de ce rôle. C'est ce que Goffman décrit en indiquant que la tenue d'un rôle, de comédien, de citoyen, ou d'opérateur engage à tenir un type de comportement précis, mais que la « personne » peut parfaitement ne pas habiter ce rôle :

En tant que personne ou individu, Dupont possède une identité personnelle : c'est un être en chair et en os qui se caractérise par certains indices d'identité, par le fait qu'il a trouvé une voie dans la vie, et qu'il dispose d'une mémoire des étapes de son périple. Bref, il possède une biographie. (...) Il me semble préférable de ne parler de rôle que pour désigner une aptitude ou une fonction, quel que soit le cadre dans lequel elle apparaît ; le terme de « personne » désignera le sujet d'une biographie (...) (1974/1991, p. 136).

Cette distance des personnes à leur rôle permet de comprendre l'existence et la permanence de situations absurdes, de situations dont les finalités échappent apparemment à la raison.

Formulons d'abord cette situation de manière générale. La personne qui habite l'acteur peut être en décalage complet par rapport au rôle qu'on lui fait tenir, si elle considère que ce rôle est stupide. Mais elle n'en critique pas le contenu, cette critique supposant un « investissement » qu'elle n'est pas prête à réaliser. Cette situation est bien comprise par le metteur en scène. Mais il fait comme s'il n'en avait pas conscience, de manière à ne pas remettre en question la conception qu'il a des rôles des acteurs, à ne pas faire d'« investissement » en la matière.

Cette situation a bien évidemment peu de chances de se produire dans un théâtre. Les acteurs et le metteur en scène associent généralement un peu plus leur personne à leur rôle et à la mise en scène. Mais elle se produit assez régulièrement dans les entreprises, à propos des moyens de communication et de mobilisation du personnel, dont la faiblesse du contenu n'a généralement d'égal que l'importance du prix. Voici un exemple de ce qui est enseigné pendant une journée complète auprès des agents de maîtrise d'une grande entreprise de services.

L'idée de fond est celle d'une « pédagogie métaphorique ». Le document de support précise que cette pédagogie est « basée sur l'utilisation de métaphores, d'images et de symboles qui facilitent l'apprentissage des idées essentielles ». Il précise également que l'humour doit être « omniprésent » : il est plus facile d'apprendre en s'amusant et l'on mémorise mieux les idées présentées de façon « humoristique ».

L'« idée clé » est intitulée « Abeille ou faux bourdon ». Elle est présentée de la manière suivante :

*L'abeille, symbole de qualité pour :*

— *Son travail. Elle fabrique deux produits nobles par excellence : le miel et la cire ; fabrique les alvéoles hexagonales de la ruche qui représentent le maximum d'efficacité architecturale pour un minimum de matière utilisée.*

— *Son attitude envers ses fournisseurs : elle prélève le nectar mais elle apporte le pollen qui féconde les fleurs.*

— *Son attitude envers sa hiérarchie : la reine travaille énormément ; elle pond 1 500 à 2 000 œufs par jour mais la reine n'existe que si les abeilles créent des alvéoles spéciales et lui apportent une nourriture spécifique : la gelée royale !*

*Le faux bourdon, symbole de dépendance et d'inefficacité :*

— *Dans la ruche, des centaines de faux bourdons sont logés et nourris mais un seul se rend utile lorsqu'il féconde la reine.*

*Deux sketches sont ensuite présentés par les stagiaires mettant en scène tout d'abord un vendeur de type « abeille », puis un vendeur de type « faux bourdon », et enfin une soirée « faux bourdon chez des amis ».*

*À l'issue de cette présentation, les stagiaires sont amenés à préparer des questions à partir du canevas suivant :*

— *Avez-vous déjà rencontré dans l'entreprise, dans votre vie :*

— *des abeilles ?*

— *des faux bourdons ?*

— *En quoi sont-ils différents ?*

— *Avec lesquels préférez-vous :*

— *travailler ?*

— *vivre ?*

— *Actions d'amélioration. À chaque instant nous avons le choix de nos attitudes, choisissez la vôtre.*

Le contenu de ce séminaire n'est pas extraordinaire : l'ordinaire des situations de formation destinées à « mobiliser » le personnel est souvent centré sur des modalités et contenus comparables. L'ensemble des actions de ce type a un caractère absurde pour quatre raisons :

a) Les rôles proposés représentent une atteinte au bon sens. Chacun sait qu'une organisation correspond peu à une ruche mais bien plus à un milieu social dans lequel les places sont ambiguës, mouvantes et toujours discutables. Chacun sait également que sa mission consiste souvent à ne pas suivre le chemin tracé par les autres, mais à le réinventer. Chacun sait également que beaucoup d'abeilles, sans être pour autant des faux bourdons, alimentent des ruches que les autres ne connaissent pas. Et surtout, personne n'a besoin d'une pédagogie aussi simpliste pour comprendre le contenu du message : rentrer dans le droit chemin.

b) La mise en scène est également absurde. Ou elle fait l'hypothèse que les stagiaires vont considérer la métaphore comme stimulante intellectuellement. Ou elle suppose qu'elle va parvenir à conformer les comportements des salariés à celui d'« abeilles », même s'ils ne croient pas en la validité du contenu du message. Elle est tout autant absurde parce qu'elle présente la possibilité d'un choix qui n'en est pas un : personne n'aurait par exemple l'idée saugrenue de dire qu'il souhaite être le seul « faux bourdon », celui qui féconde la reine.

c) La reproduction de ces situations de formation est elle-même absurde. Les stagiaires ne sont pas dupes de l'intention qui préside à la séance (« rentrer dans le droit chemin »). Les formateurs savent perti-

nemment que les stagiaires ne sont pas dupes. Les uns et les autres savent que ce genre de séances ne modifient en rien le comportement au travail.

Le caractère absurde de cette situation est donc patent. Il n'est pas spécifique aux situations de formation destinées à « mobiliser » le personnel. Il correspond à n'importe quelle mesure gestionnaire, à partir du moment où elle a les caractéristiques d'une invention dogmatique, mais ne dispose pas du pouvoir de coercition de cette dernière.

La répétition de ces comédies est due au fait que dans certaines situations de travail, plus personne n'est prêt à faire l'investissement que représente la critique d'un type de dispositif, de formation, de gestion ou de production. Et chacun se cantonne dans un espace scénique où les acteurs ne peuvent plus être porteur d'action ou de sens. Chacun ayant conscience du fait que personne n'est dupe du caractère absurde de la situation, celle-ci ne représente finalement plus un enjeu suffisamment mobilisateur pour faire l'objet d'un investissement. Les rôles sont donc tenus, mais aucune « personne » ne s'y investit. Au contraire, chacune d'entre elles prend ses distances par rapport au spectacle auquel elle participe, généralement sans trop d'engagement, y compris dans le rôle.

## 7 | L'AMBIVALENCE DE L'ACTEUR

Dans la plupart des situations, le comportement des acteurs est cependant mixte : il correspond à la fois à des logiques d'engagement et à des logiques de distanciation.

Le rapport à l'acte de travail d'une part, et à l'entreprise d'autre part, s'inscrit dans cette perspective. La plupart du temps, les opérateurs continuent à investir largement le travail et son espace de réalisation immédiat, mais désinvestissent par contre leur rapport à l'entreprise.

Cette situation produit une sorte de dynamisme morose, une capacité à être efficace, entreprenant, accompagnée d'un profond sentiment de perte, celle du caractère social des échanges antérieurs. Elle produit des identités ambivalentes, fondées simultanément sur une grande capacité à s'engager et sur une grande capacité à se distancier, l'un et l'autre de ces deux comportements représentant le moyen de supporter les situations décrites.

● **n** ne fait plus ce qui est écrit dans la fiche de poste, on s'est remis à faire les tâches non prévues. Même les filles de la gestion, qui ne s'en remettaient pas.

Elles ont menacé, « on s'en souviendra », mais elles ont fini par se remettre au travail, parce que c'est le seul truc qui continue à les intéresser (...). On ne travaille plus pour la boîte mais on coopère parce qu'on ne peut pas faire autrement.

J'ai mis en place des systèmes micro dans les établissements et aussi le suivi des projets PB (matérialisation des entrées et sorties des marchandises par l'intermédiaire de portiques). Ça c'est mon boulot, mais je le sais, c'est automatique. C'est infantilisant ces indicateurs débiles. Je peux les dépasser largement si je ne fais que ce que me demandent les clients internes. C'est pas dur. En plus, j'aurais une très bonne appréciation de leur part. Si c'est plus dur, c'est parce que je prends sur moi de tenir compte des contraintes de compatibilité et de politique informatique globales. Et je fais de la formation, de la maintenance, de la mise au courant pour les SSII. C'est pas dans mes objectifs. Mais je le fais parce que j'y crois, pour maîtriser mon boulot.

Les pratiques de la notation individuelle, et plus précisément la situation au cours de laquelle le hiérarchique fait le point annuellement sur la qualité du travail fourni par son « collaborateur », représentent très concrètement un exemple de ce type de situation.

Le noté est bien obligé de prendre ses distances par rapport à la nature des indicateurs utilisés pour évaluer son travail, son potentiel et son *leadership*. Même s'il en conteste profondément le bien-fondé, l'efficacité et la légitimité (et, pour les raisons que j'ai indiquées dans le chapitre 7, beaucoup de choses peuvent l'amener à cette contestation), la situation ne se prête absolument pas à la critique : le moment de la notation représente principalement le moment où l'on évalue la capacité à « intégrer » les objectifs de l'entreprise, les modalités qu'elle met en œuvre pour les atteindre, ainsi que les efforts consentis par le salarié pour y participer. Le noté est donc bien obligé de souscrire, au moins le moment pendant lequel dure la situation de notation, au dispositif mis en œuvre. Il argumente donc selon la logique de ce registre : il s'y engage, il s'y « inscrit » pour en tirer une évaluation avantageuse, ou pas trop désavantageuse. Il est donc amené à argumenter, à justifier, à considérer l'avenir selon les critères de la raison de l'institution, même s'il est profondément persuadé de leur caractère déraisonnable. Il sauve donc les apparences, celles du caractère rationnel et légitime de la situation pour ne pas en subir de conséquences négatives. Plus précisément, dans ce cadre, l'acteur de rôle protège la « personne » : il se soumet à la mise en scène pour assurer, le mieux qu'il peut, sa reconnaissance sociale par l'institution.

De son côté, le notateur fait également preuve d'une distance qui

inclut de l'engagement. Sa distance est évidente : lui-même est noté par d'autres, et cette expérience le conduit à connaître toutes les limites du caractère raisonnable des procédures et indicateurs utilisés dans ce type de circonstances. Mais surtout, il sait bien, en tant que « responsable », que beaucoup de contraintes externes interviennent dans son évaluation. Par exemple, telle année, il faut absolument promouvoir les jeunes, plutôt que les anciens. Telle autre année, il faut réduire la masse salariale du service dans lequel il se trouve. Telle autre encore, il faut souscrire à la politique de gestion du personnel qui ne récompense que les individus ayant un projet de mobilité vers l'« opérationnel ». Il connaît également bien toutes les petites misères qui font le quotidien de ce type de décisions, bien plus que les « grandes idées » : telle année, il faut absolument laisser partir M. Untel (qui n'a pourtant pas fait preuve, selon les critères standards, de beaucoup de mobilisation) vers tel autre service, parce qu'un directeur l'y réclame. Et M. Untel n'accepte cette mobilité que s'il a une augmentation. Telle autre année, il souhaite promouvoir Mme Dupont, parce qu'elle a « bien travaillé », mais Mme Dupont n'a pas les diplômes lui permettant d'intégrer le grade qu'elle vise. Le notateur, à coup sûr, est donc distancié par rapport à son activité de notateur.

Ça n'est pas pour autant qu'il ne s'y engage pas, qu'il ne s'y inscrit pas activement, pour des raisons comparables à celles du noté : la tenue du rôle permet de protéger la personne qui l'habite. Accepter de prendre en considération le caractère absurde de certains indicateurs ou le caractère illégitime de certaines mesures administratives l'amènerait à être lui-même mal noté. Il ne lui est pas à proprement parler demandé de noter de manière rationnelle, mais d'inscrire sa notation dans la politique, et les errements de la politique du personnel. Pour cette raison, il est donc amené, au moins dans cette circonstance, à tenir une position assez ferme envers son collaborateur. Mais également pour une autre raison : défendre la politique de l'entreprise est le moyen de ne pas « perdre la face » : on ne peut imaginer un notateur s'excusant constamment de défendre des dispositifs auxquels il ne croit pas. Dans la situation d'interaction, l'identification de son rôle à sa personne est un moyen de supporter la situation.

Noté et notateur sont ainsi dans une situation d'ambivalence. Ils sont à la fois acteurs de rôle, personne et stratégie, la tenue du rôle accompagnant nécessairement l'action permettant la reconnaissance sociale ou l'influence sur les situations.

## 8 | L'AUTRE EST UN ÉTRANGER

Vivre dans cette distance permanente transforme également le rapport aux autres, aux collègues proches. Chacun devient plus étranger à l'autre.

Généralement, un ouvrier, un employé, et, à degré moindre, un cadre, sont sociologiquement conçu comme l'élément d'un groupe social déterminé. Ils partagent des positions de travail, des possibilités de carrière et de reconnaissance sociale, des normes et des valeurs, avec les autres membres de leur position de travail, de leur milieu d'appartenance ou de leur grade. Cette conception de la socialisation au travail, et par le travail, amène la sociologie à concevoir l'« acteur » de l'atelier ou du bureau comme un être collectif. La collectivité peut être celle d'un service ou d'un atelier, celle d'une catégorie socioprofessionnelle, celle d'un niveau de qualification ou celle d'un métier. Mais elle conçoit rarement les éléments de la collectivité comme devant faire l'objet d'une analyse spécifique. Ce qui intéresse le chercheur, dans cette perspective, est au contraire de comprendre ce qui associe une collectivité donnée à une règle de gestion, un type d'organisation, un environnement technique ou une culture.

On a vu, tout au long de ce livre, que cette conception n'est que partiellement utile pour comprendre les dimensions culturelles et interpersonnelles des processus d'innovation. Bien évidemment, les appartenances du type de celles que je viens de citer comptent. Mais les individus ne sont pas pour autant soumis à leur appartenance sociale : celle-ci n'est pas aussi normative que dans des situations stables. L'analyse des relations d'échange entre collègues montre ainsi que c'est bien l'appartenance et le respect des règles implicites de fonctionnement du groupe professionnel d'appartenance qui leur permet de disposer d'une compétence collective. Mais la même analyse montre également que certains parviennent toujours à transgresser ces règles pour en tirer un avantage personnel, ou, plus simplement, pour réaliser un projet indépendant de celui du groupe.

Toujours est-il que les groupes de travail sont peu « solides ». C'est bien ce qu'indiquent les opérateurs lorsqu'ils regrettent le caractère fusionnel des relations d'antan pour décrire le caractère singulier, fonctionnel et peu normé de leurs relations. Chacun semble être devenu une

sorte d'étranger qui s'attarde momentanément, mais qui est toujours, fondamentalement, de passage :

Par exemple, pour le petit personnel, avant c'était la convivialité, l'esprit d'équipe. Maintenant il n'y a plus de communication. On disait « tel trafic arrive », et on se reventilait, on discutait entre gars. Mais c'était toujours négocié. On se tutoyait. Aujourd'hui c'est beaucoup plus cloisonné, rationalisé, personnalisé, étiqueté, on définit des objectifs par agent. On a tout individualisé. Les gens se retrouvent seuls avec leur grade. Le problème c'est la disparition du collectif, car ça fait perdre l'efficacité.

On a appris aux gens à faire comme s'ils n'avaient pas d'états d'âme. Avant, les gens venaient en chantant, on discutait foot, nanas... Maintenant, ils arrivent la tête dans le cul. Moi je ne surveillais pas les entrées, on déconnaît, on plaisantait. L'apéro du Samedi, ça c'était quelque chose. (...) Les rapports étaient directs, je gueulais parfois fort mais les gens l'acceptaient bien... Les relations étaient gratuites. Quand il y avait un coup de bourre, les gars m'aidaient, c'était toujours l'échange entre nous.

On a l'impression d'être de passage, comme si l'entreprise était devenue une salle des pas perdus.

Ici, on est quatre anciens, qui se connaissent bien. On connaît nos familles, on sait qu'on peut s'aider parce qu'on se connaît bien. Avec les autres, c'est très différent, chacun voit les choses à sa manière, on ne sait plus vraiment qui ils sont.

Ce sentiment d'être un étranger pour l'autre, ou seulement « de passage » dans un service correspond à l'intrication de plusieurs phénomènes abordés plus haut.

— La mobilité tout d'abord. Les expériences vécues au travail construisent des parcours trop singuliers pour que les expériences soient à proprement parler « communes ». Les politiques de gestion des ressources valorisent le fait que les salariés, en particulier les cadres et techniciens, changent de lieu de résidence ou d'activité, cette mobilité étant sensée favoriser la « fertilisation croisée » des connaissances, et éviter la routinisation des pratiques. Les constantes modifications des systèmes techniques, des zones de production et des formes d'organisation accentuent ce phénomène : les salariés disposent d'expériences qui, après une quinzaine d'années de carrière sont toujours singulières par rapport à celles des autres. Le départ accéléré des anciens, favorisant (éventuellement) le recrutement de jeunes salariés, s'inscrit dans la même perspective : les anciens partent avec une culture qu'ils n'ont pas le loisir de transmettre aux plus jeunes. Chacun se trouve ainsi, peu ou prou, amené à vivre avec des collègues provenant d'horizons toujours un peu plus différents. Mais surtout, chacun est amené à coopérer avec des individus dont

il connaît mal le projet. Sont-ils de passage ? Sont-ils prêts à investir ? Peut-on leur faire confiance ? Acceptent-ils les modalités de travail informelles ? Veulent-ils faire carrière à tout prix ? Sont-ils réellement compétents ? Toutes ces questions se répètent à chaque « mouvement d'effectif », et ils sont fréquents.

— La nature des relations de travail, conjuguant constamment la capacité altruiste et l'intérêt personnel met à distance des autres. Le collègue n'a rien du membre d'une communauté composée fondée sur une confiance indéfectible. Il représente bien plus un « partenaire », avec lequel on peut échanger des informations, des idées et même de l'amitié, mais chacun sait que l'autre n'est jamais lié de manière indéfectible à cette association. De même, la distance prise par rapport au sentiment d'appartenance à l'entreprise, parce que celle-ci « calcule » plus ses rétributions, et s'avère même parfois ingrate, dissocie considérablement les individus qui s'y trouvent : ils l'investissent de préoccupations différentes, et toujours d'une certaine méfiance. De ces deux points de vue, l'investissement dans les relations de travail suppose, pour pouvoir tenir sa place, de conjuguer la proximité et la distance.

— Mais surtout, chacun est conduit à mener une réflexion personnelle sur sa situation, son avenir, son identité et ses désirs. Cette réflexivité associe des sujets et des individus, plus que les membres d'une collectivité. Et cette association n'est pas de même nature. La différence, et la conscience de la différence sont ici au cœur des rapports sociaux. Vivre ensemble dans ce cadre suppose en effet de réfléchir à la nature des relations entretenues, de raisonner à leur propos, de décider en la matière. Et cette démarche amène à laisser de côté l'immédiateté qui assure de la spontanéité et de l'authenticité. Elle suppose au contraire de concevoir la qualité à attribuer à une relation par un détour en généralité, en réflexion sur les pratiques antérieures, sur celles des autres, ou sur la norme en la matière. Et, chacun sachant que l'autre pense de cette manière, les relations sont conçues comme une transaction réfléchie. Elles n'ont plus grand-chose à voir, de ce point de vue, avec des relations « données » par l'appartenance à un milieu social, à un engagement collectif ou à la militance pour une cause. Plus encore, ces relations tendent à réduire l'autre à une sorte de fonction nécessaire, celle de la coopération, de l'entente et même d'une certaine convivialité. Mais dans tous les cas, ce qui est recherché et trouvé à travers l'autre n'est pas ce qu'il est mais ce qu'il représente socialement.

Simmel décrit parfaitement cela, à propos d'un autre thème : celui des relations amoureuses durables, celles qui amènent les partenaires à

comprendre que leur relation n'est ni singulière, ni extraordinaire, mais fait partie de l'ordre des choses :

Cette distanciation tient à l'idée même qu'après tout, dans leur relation, ils ne sont que les supports d'une destinée humaine tout à fait générale, que leur expérience a été vécue un millier de fois auparavant, que, s'ils n'avaient pas rencontré par hasard ce partenaire particulier, ils auraient accordé tout autant d'importance à quelqu'un d'autre (1908/1990, p. 58).

Ce qui assure la continuité du mouvement est ce type de découverte. La distance permet à l'acteur de mesurer son geste, qu'il concerne celui du rapport au travail, aux autres ou à l'entreprise. Elle représente une compréhension du social qui n'est finalement pas très différente de celle du sociologue.

La prise de distance est également un apprentissage, celui qui est tiré de la réflexivité. Et cet apprentissage permet à l'ensemble de tenir, bien plus que les capacités collectives, instituées ou pas, de transformation.

Ceci ne va cependant pas sans poser des problèmes douloureux. Si les personnes ne « croient plus », ni en leur entreprise ni en ses dispositifs de gestion, et si elles parviennent à s' « y faire », c'est toujours avec quelque amertume.

## *Conclusion*

---

L'innovation est devenue une activité banale, banale du point de vue des situations et des acteurs qu'elle mobilise. Elle n'est plus le seul fait des chercheurs et des entrepreneurs. Elle est devenue, tout autant, le fait des « autres ».

L'innovation est ainsi une activité collective. Et elle charrie, pêle-mêle, tout ce qui contribue au fonctionnement d'une entreprise : les savoirs, les règles de gestion, les identités professionnelles, les projets, les systèmes techniques, les modalités de coordination et de négociation, les formes d'exercice du pouvoir et de la légitimité, les reconnaissances acquises ou, plus largement, ce qui fait qu'une organisation peut être conçue comme raisonnable. Ce mouvement est un flot qui déborde les capacités de contrôle que les hommes peuvent avoir sur leurs œuvres. Les uns et les autres tendent, chacun selon leurs capacités, projets ou conception du bien, à inscrire le mouvement dans des formes, des procédures, des coutumes ou des stratégies à la fois cohérentes et cohésives. Mais ils n'y parviennent jamais totalement.

Cette situation est paradoxale. L'activité organisationnelle est constamment sollicitée, mais elle ne parvient jamais à affecter un sens au mouvement. Elle n'en donne ni la signification ni la direction. Les efforts permanents de rationalisation sont ainsi le signe d'une certaine incapacité à comprendre et à définir le fonctionnement des entreprises. Cette situation n'est jamais vécue sereinement : elle augmente le nombre de règles à observer sans jamais parvenir à donner de repères. Leur inflation ne confère ainsi qu'une capacité à contrôler des rôles, pas des acteurs. Elle ne parvient pas plus à définir un registre de légitimité cohérent, mobilisateur.

Cette situation singulière suppose d'accepter l'idée d'une relative indépendance entre les actions de rationalisation d'une part, et leurs capacités de contrôle d'autre part. Elle suppose d'accepter l'idée que le problème social qui demeure est bien celui de la création de règles qui « font sens ».

Cette création pose problème, parce qu'elle suppose d'intégrer des temporalités contradictoires. L'accumulation de situations mouvementées, le déploiement d'incertitudes sur les fins et les moyens de l'action, l'émergence et la disparition constante d'acteurs, tout cet ensemble permet l'innovation. Mais ce même ensemble ne permet aucunement la socialisation, laquelle suppose une certaine stabilité dans les places sociales, une répétition des situations, une certaine confiance en l'autre et dans le lendemain. Simmel explique bien que l'on aime ses « routines » parce qu'on s'y repère. Et celles-ci, dans les situations décrites, deviennent trop rares pour conférer au mouvement un caractère socialisant.

La création de règles sensées est également difficile pour une raison assez simple. Une règle sociale définit des obligations et interdit des actions, en fonction d'un certain état du monde. Et l'innovation représente l'émergence d'un autre état du monde, dont on ne connaît jamais bien les contours. L'innovation est donc toujours amenée à transgresser les règles, et l'innovateur à prendre des risques, parce qu'on juge ses actions en fonction de l'état du monde antérieur. Tant que les innovateurs sont des personnes ou des petits groupes d'entrepreneurs ou de chercheurs, l'affaire ne pose pas trop problème, on sait traiter ces situations « à la marge ». Lorsque les innovateurs représentent toute une partie de l'effectif d'une entreprise, la difficulté est plus grande : son traitement suppose d'imaginer des règles qui reposent sur une représentation du monde comme mouvement.

La création de règles sensées bute également sur le caractère collectif de l'innovation. Elle ne peut bien évidemment pas être décrétée. Elle ne peut être sérieusement anticipée. Elle est une création collective et opportuniste. Sa gestion suppose donc l'existence de relations sociales à la fois démocratiques et attentives aux risques de leur routinisation. Et l'entreprise, plus encore que la société, a bien du mal à imaginer ce type de relation entre les êtres.

On comprend alors mieux les raisons pour lesquelles l'innovation représente bien autre chose qu'une succession, celle de la destruction, puis celle de la création. Elle est un mouvement qui détruit et qui crée constamment. Elle pose la question de la capacité à vivre collectivement dans un univers constamment déficitaire du point de vue de ses régulations.

Cette capacité ne repose que partiellement sur l'évolution des structures de travail, lesquelles sont toujours en retard sur les pratiques sociales. La capacité à vivre dans le trouble est bien plus d'ordre informel et surtout subjectif. La distance que chacun prend par rapport aux situations vécues lui permet de les comprendre, d'échanger avec les autres à leurs propos, et, finalement, de leur donner du sens. Cette prise de distance autorise souvent la participation à l'innovation, et cette participation repose toujours sur un arbitrage subjectif. Les uns et les autres parviennent ainsi à passer de nouveaux accords, à élaborer de nouveaux projets, et à se mobiliser autrement, mais jamais de manière durable. Plus personne n'est vraiment « à sa place », celle-ci étant trop instable et ambiguë. Chacun se trouve ainsi en situation de risque, de déviance ou, s'il craint ces positions et refuse de les tenir, considéré comme « conformiste », et critiqué à cet égard.

La gestion des entreprises demeure fondée sur des idées trop simples pour gérer la complexité du social. Elles sont suffisamment simples pour apparaître comme « rationnelles » : elles permettent de partager les croyances dominantes. Tout indique que les croyances peuvent être dépassées pour traiter les situations réelles, mais cette conversion suppose que les acteurs disposent de suffisamment d'influence et de capacité critique pour ce faire. Et ça n'est pas toujours le cas.

## *Postface à la deuxième édition « Quadrige »*

---

L'innovation n'est ni une bonne ni une mauvaise chose : elle est une « destruction créatrice », comme l'écrit Schumpeter. Elle détruit l'ancien pour créer le nouveau. Et comme nos entreprises et nos institutions n'ont jamais autant créé de nouveautés, elles n'ont jamais autant bouleversé les pratiques sociales, économiques et technologiques antérieures. Cette circonstance de perpétuel changement représente la nouvelle donne du fonctionnement des firmes. Pour bien l'analyser et en rendre compte, il faut donc accepter de renoncer, pour partie, aux concepts habituellement mobilisés par la sociologie des organisations pour y introduire ceux de la sociologie de l'innovation. C'est très précisément le dessein de *L'innovation ordinaire*.

Organiser signifie standardiser, planifier, programmer, coordonner. Organiser consiste, de manière synthétique, à réduire l'incertitude. Innover signifie exactement le contraire : tirer parti des incertitudes pour élaborer des produits, des projets nouveaux qui ne sont pas pensés par l'organisation. Donc, plus on organise – on peut penser dans ce cas-là à une bureaucratie parfaite –, et moins il y a de place pour l'innovation. Dans l'autre sens, plus on innove – on peut penser à ce que l'on nomme les « start up » –, et moins il y a de place pour la capacité organisatrice. À l'évidence, ces deux actions sont donc tout à fait antagoniques, mais tout autant elles sont complémentaires : une même entreprise ne peut pas se définir par ses seules capacités d'organisation ou ses seules capacités d'innovation.

L'analyse de cette tension suppose de revenir sur la distinction fondamentale entre invention et innovation. Inventer signifie trouver ou créer une nouveauté. Peu importe que cette nouveauté soit une technique de

gestion, une politique industrielle, le *Concorde*, ou la pilule contraceptive. Toutes ces nouveautés, en tant que telles, ne sont que des inventions. L'innovation représente le passage, le processus, la durée qui permet à une nouveauté de devenir une pratique sociale courante. On comprend bien qu'on ne passe pas toujours et de façon linéaire de l'invention à l'innovation : le *Concorde* n'a été que partiellement une innovation, mais il fut une très belle invention ; la pilule contraceptive représente une véritable innovation dans les sociétés occidentales, mais juste une invention dans d'autres sociétés où des raisons éthiques et religieuses limitent son développement ; les techniques de gestion ou les politiques d'une firme sont dans certains cas des innovations et dans d'autres cas de pures inventions.

Comment s'opère alors le passage de l'une à l'autre ? Il n'existe pas de relation entre la qualité d'une invention et la qualité d'une innovation. Certaines nouveautés extrêmement complexes, sophistiquées et élaborées débouchent ainsi sur de faibles capacités d'innovation ; c'est le cas de l'aérotrain ou du management participatif. Au contraire, de toutes petites inventions débouchent sur des innovations importantes ; c'est le cas de la micro-informatique ou de la gestion par projet. La condition du passage de l'invention à l'innovation réside en fait dans l'appropriation. La nouveauté pour « prendre » ne doit pas être en surplomb par rapport aux pratiques sociales. Elle doit faire l'objet d'une appropriation, être intégrée dans les coutumes, les représentations du monde, les outils, la conception du bien, et de l'économie d'un milieu social donné. Cette idée est majeure pour les sciences de gestion, comme pour les pratiques gestionnaires : elle signifie que les directeurs peuvent inventer des procédures, des technologies et des règles mais que leur mise en œuvre effective suppose que les opérateurs se les approprient. L'innovation représente ainsi une activité collective.

L'innovation représente un processus souvent lent et erratique. On le schématise habituellement sous la forme d'une courbe en S : au début quelques pionniers, dans un deuxième temps des imitateurs qui adoptent la nouveauté de façon rapide, puis dans la dernière partie de la courbe apparaissent les réfractaires, des gens qui n'utiliseront jamais la machine à laver, le téléphone, la nouvelle politique d'entreprise, ou d'autres nouveautés. L'histoire d'une innovation suppose donc l'existence de pionniers. Ils sont les premiers à utiliser la nouveauté et, à ce titre, transgressent les normes. On peut penser aux premiers agriculteurs qui ont mécanisé leurs exploitations dans la France des années 1940-1950 : ils ne respectaient pas les normes du milieu rural, puisque, pour acheter un

tracteur, ils consommaient le « bas de laine », renonçaient à augmenter la surface de l'exploitation agricole et s'endettaient auprès d'une banque. De la même manière, les premiers à adopter tel type de tenue vestimentaire ou tel type de consommation alimentaire ou tel type de rapport à la hiérarchie ou tel type de rapport aux procédures et objectifs d'une entreprise peuvent être des pionniers.

Ces pionniers passionnent les sociologues parce que leur action signifie qu'une minorité d'individus est capable de convertir une majorité en commençant par transgresser les normes du milieu d'appartenance. Les pionniers sont des inverseurs de normes.

Ils disposent d'une qualité particulière : un champ perceptif et une représentation du monde plus large que la majorité des autres. Ces innovateurs connaissent en effet leur milieu d'appartenance mais disposent simultanément d'un accès à une culture extérieure, étrangère ou alternative, qui leur permet d'être distanciés. La capacité d'innovation repose ainsi sur l'existence de groupes d'individus qui n'ont pas complètement intégré les normes sociales. Les termes utilisés par les chercheurs le montrent bien : cosmopolites, francs-tireurs, portiers, passeurs, marginaux sécants, traducteurs, innovateurs et pionniers. Tous ces termes montrent que les innovateurs parviennent à faire passer des nouveautés d'un monde à un autre et que, pour ce faire, ils mobilisent une expérience sociale particulière, celle d'habiter au moins deux univers. Ils ont par ailleurs un rapport complexe à l'ordre établi. En général, l'exemple du monde de l'art est tout à fait éclairant : les artistes se montrent critiques par rapport aux conventions mais ne s'opposent pas systématiquement à l'existence de conventions. Ils s'opposent à l'ordre établi pour développer d'autres conventions, voire d'autres règles sociales. Cela signifie que les innovateurs ou les pionniers ne sont pas contre l'ordre mais pour une conception spécifique et alternative des rapports sociaux, de la conception du bien, de l'efficacité, etc.

D'une manière ou d'une autre, l'innovation suppose ainsi la déviance. Innover suppose en effet de bousculer les règles, de faire avec les règles, ou d'avancer malgré les règles. Si tout se passe bien, on est un innovateur. Mais si les choses se passent mal, on est sanctionné pour avoir malmené les règles : dans ce cas-là, on est un déviant. La distinction entre innovation et déviance est assez subtile : ça n'est pas la nature de l'action qui permet le jugement, mais le résultat de l'action. Lorsqu'on innove, on augmente donc l'incertitude qui pèse sur la sanction ou l'évaluation de l'action. Cette situation produit toujours au moins un peu d'anxiété : on n'innove ni dans la sagesse ni dans la tranquillité.

Un processus d'innovation remet en effet en question les croyances établies. Trivialement, une croyance représente une affirmation qu'on ne peut pas vérifier immédiatement. Croire en Dieu est une croyance car on ne peut pas vérifier immédiatement l'existence de Dieu. De même, affirmer que la formation permanente permet d'améliorer l'efficacité des salariés ou que l'informatique augmente leur productivité représente une croyance : rien ne permet de le vérifier immédiatement (ni même ultérieurement). Beaucoup de décisions dans les entreprises ou dans les administrations sont fondées sur des croyances. Une décision, qu'elle concerne la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, d'une nouvelle politique commerciale, d'une organisation en réseau, se fonde initialement sur des croyances. On accepte de mettre en place quelque chose de nouveau, de relativement coûteux, sans savoir s'il y aura appropriation.

En matière d'innovation, la rationalité initiale est donc faible. Dans ce type de circonstances,  $2 + 2$  n'égalent pas 4 ou, plutôt, on n'est jamais sûr que  $2 + 2$  égalent 4 parce qu'on n'est jamais certain de la valeur du 2, de la nature de l'opération et du résultat. Pour innover, il faut donc « y croire » : si l'on n'y « croyait pas », on n'innoverait pas. Tout le problème réside donc dans la suite. Si l'on considère que ces croyances peuvent remplacer l'expérience et qu'une nouveauté doit être imposée par des procédures précises et coercitives, on interdit toute appropriation. On se trouve, dans ce cas, dans une situation d'invention dogmatique associant l'autorité hiérarchique aux croyances. Ces situations sont fréquentes, mais pas plus que les processus créateurs qui représentent une situation exactement inverse : dans ce cas, les directions des entreprises comprennent et acceptent, bon gré mal gré, que leurs décisions soient aménagées et parfois perverties par les opérateurs.

La banalité de ce type de circonstances tient au fait que le changement n'est plus un moment particulier, accidentel par rapport à un état généralement stable. Le changement est constant : il s'agit d'un « mouvement ». On n'est plus dans un état A, un état antérieur, mais on n'est pas non plus dans un état B, c'est-à-dire un nouvel état stable d'une autre nature. Et plus le mouvement se développe, plus les entreprises font des efforts pour réduire ce désordre, pour réduire les incertitudes. Elles multiplient les contrôles, les missions d'audit, les procédures, la « traçabilité », etc. Mais elles ne parviennent pas à organiser de manière durable. Ce qui caractérise le mouvement du point de vue des opérateurs est ainsi l'incertitude sur le comportement à tenir bien plus que la coercition. Il existe ainsi une situation, paradoxale du point de vue de la psychologie,

dans laquelle les gens sont à la fois soumis aux règles et à la fois soumis à une injonction qui consiste à dépasser ces règles.

Ce manque de repères est difficile à vivre car il réduit les possibilités d'accès à l'identité. Lorsque tout devient flou, contradictoire et incertain, les crises identitaires et les crises des systèmes de représentation sollicitent douloureusement les personnes. Et les salariés ne sont pas que des acteurs, ils sont autant des sujets qui ont besoin de repères stables, quelle que soit leur efficacité ou leur légitimité. La tension centrale entre innovation et organisation se situe précisément sur ce plan. La routine, la répétition, les repères, l'héritage – toutes ces choses-là permettent l'accès à l'identité et à la socialisation. Mais le mouvement détruit ces choses.

Dans ce vaste tumulte, plus personne ne peut être compétent seul, travailler seul. Réaliser un travail efficace et de qualité suppose de faire appel aux autres, car les informations et savoir-faire se trouvent constamment chahutés, déplacés et transformés. Mais les réponses à cet appel n'appartiennent pas au génie organisateur des firmes. Elles participent bien plus de relations informelles dans lesquelles circulent les éléments constitutifs d'une compétence devenue collective. Cette circulation se réalise selon une logique de réseaux qui obéit à des systèmes d'échange proches de ce que Mauss nomme le don contre don. Il ne s'agit pas d'une solidarité fusionnelle, mécanique et immédiate, mais de relations fonctionnant selon la logique bien connue : « Je t'envoie un ascenseur en sachant que tu me le renverras. » Bien évidemment, ce type de don n'a pas de valeur ni de délai précis. Il peut s'agir d'une simple manifestation affective donnée à l'occasion d'un « coup dur » ou, au contraire, d'une information de grande valeur, transmise en temps voulu. Il existe des normes dans ces systèmes d'échange : par exemple, ne pas s'approprier égoïstement une action réalisée collectivement. De même, échanger dans ce cadre n'a pas la même signification qu'acheter un paquet de lessive. On manifeste de la sympathie : « Je te donne parce que je t'aime » ou parce que « je te respecte » ou parce qu'« on a la même conception du métier ». Ces échanges fonctionnent donc selon le registre de l'affectif et de la confiance, bien plus que selon le registre du contrat. Mais certains trahissent : à l'occasion, ils découvrent qu'il est stratégiquement plus intéressant de tirer un parti individuel d'une action réalisée collectivement que de partager cet avantage. Ce comportement n'a rien d'exceptionnel, au contraire. Sa répétition produit finalement des relations ambivalentes, à la fois solidaires et à la fois égoïstes, dans lesquelles il faut parvenir, pour pouvoir coopérer, à donner confiance tout en sachant que celle-ci peut être trahie.

On comprend qu'innover au quotidien représente un coût. Et ce dernier se trouve généralement associé à l'action de la firme. En fait, il est partagé avec les salariés qui, en participant au mouvement décrit, investissent en charge de travail, en acquisition de connaissances, en anxiété, en relations, tout cela pouvant même produire du surmenage. La rétribution de ce type d'action n'étant pas toujours à la hauteur de la contribution – ou, plutôt, le registre de reconnaissance apportée par les entreprises variant peu –, certains acteurs se lassent : le prix à payer pour agir étant élevé, et les gratifications étant faibles, ils finissent pas baisser les bras. Mais, la plupart du temps, il se passe quelque chose de plus subtil. Les individus apprennent à se mettre à distance de leurs missions, tout en les tenant formellement bien. Ils disposent en effet de plus en plus de capacités à évaluer l'investissement personnel que suppose la réalisation des missions qui leur sont affectées. Ils se disent parfois que cela « vaut le coup ». Mais d'autres fois ils refusent d'y laisser trop d'énergie, de sympathies mutuelles, voire de santé mentale. Ils préfèrent alors rester sur leur « quant à soi » et adopter un comportement conformiste. Cela a parfois des conséquences quelque peu cocasses et absurdes, plus personne n'étant prêt à donner sens aux nouveautés.

Devenue ordinaire, banale et quotidienne dans la vie des entreprises, l'innovation y produit tous les jours un peu plus d'ambivalence et d'ambiguïté. On y demande par exemple aux opérateurs de prendre des initiatives et même des risques mais on multiplie des méthodes de contrôle et de « traçabilité » du respect des règles. Les individus disposent manifestement de grandes capacités d'engagement, mais, tout autant, de désengagement et de repli. De même, l'innovation suppose l'appropriation d'une idée ou d'un outil par ceux qui l'utilisent, mais la notion de propriété, les pratiques judiciaires, n'ont jamais été aussi présentes. Ces phénomènes, qui deviennent aujourd'hui structurants supposent de modifier le regard que la sociologie porte sur le fonctionnement des entreprises : le problème n'est plus de comprendre ce qui les fait fonctionner, mais de comprendre ce qui leur permet de « tenir » dans ces transformations et contradictions permanentes.

Mai 2005.

## Bibliographie des ouvrages cités

---

- Akrich M., Callon M. et Latour B., À quoi tient le succès des innovations ?, in *Gérer et comprendre*, n<sup>os</sup> 11 et 12, 1988.
- Alter N., *La bureaucratie dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation*, Paris, Les Éditions Ouvrières, 1985.
- Alter N., Service public et action commerciale, in *Sociologie du travail*, n<sup>o</sup> 3, 1989.
- Alter N., *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- Alter N., Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence, in *Revue française de sociologie*, XXXIV-2, 1993.
- Alter N., La lassitude de l'acteur de l'innovation, *Sociologie du travail*, n<sup>o</sup> 4, 1993.
- Alter N. et Dubonnet C., *Le manager et le sociologue*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- Argyris C. et Schön D., *Organizational learning : A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley Publishing Company, 1978.
- Aubert N. et de Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.
- Balandier G., *Sens et puissance. Les dynamiques sociales*, Paris, PUF, 1971.
- Balandier G., *Anthropo-Logiques*, Paris, PUF, 1974.
- Baszanger I., Présentation de « *La trame de la négociation* », Strauss A., Paris, L'Harmattan, 1992.
- Becker H. S., *Outsiders*, trad. franç., Paris, Métailié, 1963/1985.
- Becker H. S., *Les mondes de l'art*, trad. franç., Paris, Flammarion, 1982/1988.
- Berry M., *Une technologie invisible*, Paris, Rapport du Centre de recherche en gestion, 1983.
- Bloch M., Réflexions sur l'histoire des techniques, in *Annales d'histoire économique et sociale*, n<sup>o</sup> 38, 1935.
- Bonfour A., *Le management des ressources immatérielles*, Paris, Dunod, 1998.
- Borzeix A. et Linhart D., La participation, un clair-obscur, in *Sociologie du travail*, n<sup>o</sup> 1, 1988.
- Boudon R., *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1992.
- Boudon R., *Le juste et le vrai. Études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Paris, Fayard, 1995.

- Boudon R., *L'art de se persuader. Des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard, 1990.
- Boussard V., *Construction et objectivation de la légitimité des règles : le cas des indicateurs de gestion*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université Paris IX - Dauphine, 1999.
- Braybrooke D. et Lindlom C. E., *A Strategy of Decision. Policy Evaluation as a Social Process*, New York, The Free Press, Collier-Macmillan, 1963.
- Caron F., *Les deux révolutions industrielles du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Albin Michel, 1997.
- Caillé A., *Don, intérêt et désintéressement*, Paris, La Découverte-MAUSS, 1994.
- Caillé A., Sacrifice, don et utilitarisme, in *A quoi bon se sacrifier?*, *Revue du MAUSS*, n° 1, 1995.
- Callon M., *La science et ses réseaux*, Paris, La Découverte, 1988.
- Callon M., Éléments pour une sociologie de la traduction, *L'Année sociologique*, n° 36, 1986, n° 31.
- Caspar P. et Afriat C., *L'investissement intellectuel. Essai sur l'économie de l'immatériel*, Paris, Economica, 1988.
- Chandler A. D., *Stratégies et structures de l'entreprise*, trad. franç., Paris, Les Éditions d'Organisation, 1962/1972.
- Chandler A. D., *La main visible des managers*, trad. franç., Paris, Economica, 1977/1988.
- Cochoy F., Garel J.-P. et de Terssac G., Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000, in *Revue française de sociologie*, vol. XXXIX-4, 1998.
- Cohen M. D., March J. G. et Olsen J.-P., Le modèle de la boîte à ordures des choix organisationnels, in J. G. March, trad. franç., *Décision et organisation*, Paris, Dunod, 1972/1991.
- Coleman J. S., Katz E. et Mendel H., *Medical Innovation. A Diffusion Study*, Indianapolis, Bobbs-Merrill, 1966.
- Cordonnier L., *Coopération et réciprocité*, Paris, PUF, 1997.
- Coriat B., *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois Éd., 1991.
- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963/1971.
- Crozier M., La crise des régulations traditionnelles, in H. Mendras, *La sagesse et le désordre*, Paris, Gallimard, 1980.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- Dalton M., *Men who manage*, New York, John Wiley & Sons, 1959.
- Dejours C., *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard Éd., rééd. 1993.
- Deroche-Gurcel L., Préface de *Sociologie. Recherche sur les formes de la socialisation*, Simmel G., Paris, PUF, 1908/1999.
- Desjeux D., *Stratégies paysannes en Afrique noire. Essai sur la gestion de l'incertitude*, Paris, L'Harmattan, 1987.
- Doise W. et Moscovici S., Les décisions en groupe, in S. Moscovici, *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984/1990.

- Doms M. et Moscovici S., Innovation et influence des minorités, in S. Moscovici, *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984/1990.
- Dubet F., *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil, 1994.
- Dubois P., *Les ouvriers divisés*, Paris, FNSP, 1981.
- Elias N., *Engagement et distanciation*, Paris, Arthème Fayard, 1970/1983.
- Foray D., *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, 2000.
- Foray D., Les modèles de la compétition économique. Une revue de littérature, in *Revue d'économie industrielle*, n° 48, 1989.
- Foray D. et Mairesse A.-M., *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Paris, Éditions de l'HESS, 1999.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1992.
- Freidson E., *La profession médicale*, trad. franç., Paris, Payot, 1972/1984.
- Freund J., Préface de *Sociologie et épistémologie*, trad. franç., Simmel G., Paris, PUF, 1970/1981.
- Friedmann G., L'automation. Quelques aspects et effets psychosociologiques, in *Annales ESC*, n° 4, 1958.
- Friedmann G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956/1964.
- Gadrey J., *L'économie des services*, Paris, La Découverte, 1992.
- Galbraith J. K., *Le nouvel État industriel*, trad. franç., Paris, Gallimard, 1967/1968.
- Giddens A., *La constitution de la société*, trad. franç., Paris, PUF, 1984/1987.
- Giraud C., La forme orale dans les pratiques de coordination de l'action, in *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CVI, 1999.
- Godbout J. T. avec la coll. de Caillé A., *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992.
- Goffman E., *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, trad. franç., Paris, Les Éditions de Minuit, 1961/1968.
- Goffman E., *Les rites d'interaction*, trad. franç., Paris, Les Éditions de Minuit, 1967/1974.
- Goffman E., *Les cadres de l'expérience*, trad. franç., Paris, Les Éditions de Minuit, 1974/1991.
- Hirschman A. O., *Face au déclin des entreprises et des institutions*, trad. franç., Paris, Les Éditions Ouvrières, 1970/1972.
- Lazega E., Arrangements contractuels et structures relationnelles, in *Revue française de sociologie*, vol. XXXVII, 3, 1996.
- Lindblom C. E., *The Intelligence of Democracy. Decision making through Mutual Adjustment*, New York, Free Press, London, Collier-Macmillan, 1965.
- Jamous H., *Sociologie de la décision. La réforme des études médicales et des structures hospitalières*, Paris, Éditions du CNRS, 1969.
- Jacot H. et Micaelli J.-P., *La performance économique en entreprise*, Paris, Hermès, 1996.

- Kern H. et Schumann M., Vers une professionnalisation du travail industriel, *Sociologie du travail*, n° 4, 1984.
- Latour B. et Woolgar S., *La vie de laboratoire*, Paris, La Découverte, 1988.
- Lawrence P. R. et Lorsh J. W., *Adapter les structures de l'entreprise*, trad. franç., Paris, Les Éditions d'Organisation, 1967, 1973.
- Leibenstein H., Allocative Efficiency versus X-Efficiency, *American Economic Review*, n° 3, 56, 1966.
- Leibenstein H., Organisationnal or frictionnal equilibra X-Efficiency, and the rate of innovation, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. LXXXIII, 1969.
- Linhart D., *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil, 1991.
- Liu M., Technologie, organisation du travail et comportement des salariés, in *Revue française de sociologie*, vol. XXII-2, 1981.
- Lojkine J., *Entreprise et société*, Paris, PUF, 1998.
- Cohen M. D., March J. G. et Olsen J.-P., Le modèle de la boîte à ordures des choix organisationnels, in J. G. March, *Décision et organisation*, Paris, Dunod, 1972/1991.
- March J. G. et Simon H. A., *Les organisations*, trad. franç., Paris, Dunod, 1958/1965.
- Martin D., *Démocratie industrielle*, Paris, PUF, 1993.
- Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1950 ; 4<sup>e</sup> éd., 1968.
- Mendras H., *La fin des paysans*, nouvelle édition Le Paradou, Actes Sud, 1983.
- Mendras H. et Forsé M., *Le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983.
- Merleau-Ponty M., *Sens et non-sens*, Paris, NRF-Gallimard, 1966/1996.
- Merton R. K., *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, trad. franç., Paris, Plon, 1949/1965.
- Midler C., *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1993.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris-Montréal, Éditions d'Organisation-Éditions Agence de l'Arc, 1982.
- Mispelblom Beyer F., Langage au travail et normes d'assurance qualité, in *Sociologie du travail*, n° 3, 1999.
- Moscovici S., *Reconversion industrielle et changements sociaux. Un exemple : la chapellerie dans l'Aude*, Paris, Cahiers de la FNSP - Éd. Armand Colin, 1961.
- Moscovici P., *Psychologie des minorités actives*, trad. franç., Paris, PUF, 1976/1979.
- Naville P., *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automatisme*, Paris, Gallimard, 1963.
- Pareto V., Traité de sociologie générale, in *Œuvres complètes*, Genève, Droz, 1916/1968.
- Paicheler G. et Moscovici S., Suivismisme et conversion, in S. Moscovici, *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984/1990.
- Perrow C., *Organizational Analysis : A Sociological View*, Londres, Tavistock, 1970.

- Piotet F., Coopération et contrainte. À propos des modèles d'Aoki, in *Revue française de sociologie*, vol. XXXIII-4, 1992.
- Reynaud E. et Reynaud J.-D., La régulation interne des marchés du travail, in *Revue française de sociologie*, vol. XXXVII-3, 1996.
- Reynaud J.-D., La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, in *Revue française de sociologie*, vol. XXIX-1, 1988.
- Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.
- Romelaer P., La gestion des cadres à l'international et le modèle du *garbage can*, in *Revue française de gestion*, n° 109, 1996.
- Roy D., Quota restriction and gold-bricking in a Machine Shop, *American Journal of Sociology*, 1952, mars.
- Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1977.
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la FNSP et Dalloz, 1988/1998.
- Schumpeter J. A., *Théorie de l'évolution économique*, trad. franç., Paris, Dalloz, 1912/1935.
- Schumpeter J. A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, trad. franç., Paris, Payot, 1942/1972.
- Simmel G., *Le conflit*, trad. franç., Paris, Circé, 1912/1995.
- Simmel G., Disgressions sur l'étranger, trad. franç., in *L'École de Chicago*, Paris, Aubier, 1908/1990.
- Simmel G., *Sociologie et épistémologie*, trad. franç., Paris, PUF, 1917/1981.
- Simmel G., La gratitude, in *La parure et autres essais*, trad. franç., Paris, Éditions de la MSH, 1907/1998.
- Simon J. H., *Administration et processus de décision*, trad. franç., Paris, Economica, 1945/1983.
- Smith A., *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, trad. franç., Paris, Flammarion, 1776/1991.
- Stinchcombe A. L., *Constructing Social Theories*, Harcourt, Brace & Woord, 1968.
- Stinchcombe A. L., *Information and Organisation*, Berkeley, University of California Press, 1990.
- Strauss A., *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionniste*, trad. franç., Paris, L'Harmattan, 1991.
- Strauss A., *Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme*, trad. franç., Paris, Métailié, 1989/1992.
- Terressac G. de, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- Taylor F. W., *La direction scientifique des entreprises*, trad. franç., Paris, Dunod, 1912/1957.
- Trist et Bamforth, Some social and psychological consequences in the longwall method of coal getting, in *Human Relations*, n° 3, 1951.
- Touraine A., *Sociologie de l'action*, Paris, Le Seuil, 1965.
- White L., *Technologie médiévale et transformations sociales*, trad. franç., Paris-La Haye, Mouton & Co., 1962/1969.

- Wilenski H. L., The professionalization of every one ?, *The American Journal of Sociology*, n° 2, 1964.
- Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1904/1964.
- Weller J. M., *L'État au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999.
- Woodward J., *Industrial Organization : Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press, 1965.

## *Index des noms*

---

- Afriat, 27.  
Akrich M., 31.  
Alter N., 4, 11, 16, 28, 30, 43, 51, 58, 66,  
68, 73, 102, 209, 245.  
Argyris C., 185.  
Aubert N., 244.
- Balandier G., 21.  
Bamforth, 121.  
Baszanger I., 128.  
Becker H. S., 15, 20-21, 81-82, 170-171,  
209.  
Berry M., 183.  
Bloch M., 10.  
Bonfour A., 28.  
Borzeix A., 12.  
Boudon R., 25, 34.  
Boussard V., 183.  
Braybrooke D., 197.
- Caillé A., 99, 218, 227.  
Callon M., 15, 18, 31.  
Caron F., 36-37.  
Caspar P., 27.  
Chandler A. D., 22, 181.  
Cochoy F., 116.  
Cohen M. D., 50, 54.  
Coleman J. S., 18.  
Cordonnier L., 99, 218.  
Coriat B., 145-146.  
Crozier M., 83, 133, 184-185.
- Dalton M., 81.  
Dejours C., 244.  
Deroche-Gurcel L., 4.  
Desjeux D., 54.  
Doise W., 111.  
Doms M., 86.  
Dubet F., 256.  
Dubois P., 225.  
Dubonnet, 43, 58.
- Elias N., 235.
- Foray D., 28, 30, 32.  
Forsé, 17.  
Francfort I., 254.  
Freidson E., 207.  
Freund J., 156.  
Friedberg E., 83, 133, 185.  
Friedmann G., 11, 121.
- Gadrey J., 29.  
Galbraith J. K., 181.  
Garel, 116.  
Gaulejac, 244.  
Giddens A., 178, 256.  
Giraud C., 213.  
Godbout J. T., 99, 218.  
Goffman E., 164, 248, 257.
- Hirschman A. O., 249-250.
- Jacot H., 25, 180.  
Jamous H., 18.

- Katz, 18.  
 Kern H., 208.
- Latour B., 18, 31, 36.  
 Lawrence P. R., 137-138.  
 Lazcga, 212.  
 Leibenstein H., 148.  
 Lindblom C. E., 31, 197.  
 Linhart D., 12, 152.  
 Liu M., 214.  
 Lojkine J., 180-181.  
 Lorsh, 137-138.
- Mairesse, 30.  
 March J. G., 50, 54.  
 Martin D., 12.  
 Mauss M., 99, 215-216, 220.  
 Mendras H., 17-18.  
 Menzel, 18.  
 Merleau-Ponty M., 76.  
 Merton R. K., 18, 23, 172, 247-248.  
 Micaelli, 25, 180.  
 Midler C., 185.  
 Mintzberg H., 137.  
 Mispelblom Beyer F., 115.  
 Moscovici S., 61-62, 86, 111, 120.
- Naville P., 121, 214.
- Olsen, 50, 54.
- Paicheler G., 61-62.  
 Pareto V., 34.  
 Perrow C., 140.  
 Pirotet F., 145.
- Reynaud E., 90, 112.  
 Reynaud J.-D., 112, 219, 231-232.  
 Romclacq P., 51.  
 Roy D., 82.
- Sainsaulieu R., 186, 196, 245.  
 Schön D., 185.  
 Schumann, 208.  
 Schumpeter J. A., 1, 8, 14, 19, 26-27, 36.  
 Simmel G., 18, 113, 156, 158-161, 223, 265.  
 Simon J. H., 25, 226.  
 Smith A., 37.  
 Stinchcombe A. L., 132, 208.  
 Strauss A., 128, 230.
- Taylor F. W., 78, 141-143, 145, 147-150, 152.  
 Terssac G. de, 116, 219, 232.  
 Touraine A., 121.  
 Trist E. L., 121.
- Weber M., 22, 153.  
 White L., 9.  
 Wilenski H. L., 208.  
 Woolgar, 18, 36.

- Alain** Propos sur des philosophes  
**Alain** Propos sur l'éducation *suivis de*  
 Pédagogie enfantine  
**Alain** Propos sur les Beaux-Arts  
**Alain** Stendhal *et autres textes*  
**Alland et Rials** (dir.) Dictionnaire de la cul-  
 ture juridique  
**Alquié** Le désir d'éternité  
**Alter** (dir.) L'innovation ordinaire  
**Alter** Sociologie du monde du travail  
**Altet** Les pédagogies de l'apprentissage  
**Althusser** Montesquieu, la politique et  
 l'histoire  
**Althusser et al.** Lire *Le Capital*  
**Ambrière** (dir.) Dictionnaire du XIX<sup>e</sup> siècle  
 européen  
**André** Aux origines féminines de la sexua-  
 lité  
**Andreas-Salomé** Ma vie  
**Andriantsimbazovina, Gaudin, Margué-  
 naud, Rials, Sudre** (dir.) Dictionnaire des  
 Droits de l'Homme  
**Anzieu, Chabert** Les méthodes projectives  
**Anzieu, Martin** La dynamique ds groupes  
 restreints  
**Arabeyre, Halpérin, Krynen** (dir.) Diction-  
 naire historique des juristes français  
**Arendt** La vie de l'esprit  
**Aron** Les sociétés modernes  
**Aron** La sociologie allemande contempo-  
 raine  
**Aron, Saint-Jacques, Viala** (dir.) Le diction-  
 naire du littéraire  
**Arvon** Le bouddhisme  
**Assoun** Freud, la philosophie et les philo-  
 sophes  
**Assoun** Freud et Nietzsche  
**Assoun** Le freudisme  
**Assoun** Psychanalyse  
**Aubenque** Le problème de l'être chez Aris-  
 tote  
**Aubenque** La prudence chez Aristote  
**Auroux** La question de l'origine des lan-  
 gues  
**Auroux, Deschamps, Kouloughli** La philo-  
 sophie du langage  
**Aymard et Auboyer** L'Orient et la Grèce  
 antique  
**Aymard et Auboyer** Rome et son Empire  
**Bachelard** La philosophie du non  
**Bachelard** La poétique de l'espace  
**Bachelard** La poétique de la rêverie  
**Bachelard** Le nouvel esprit scientifique  
**Bachelard** La flamme d'une chandelle  
**Bachelard** Le rationalisme appliqué  
**Bachelard** La dialectique de la durée  
**Bachelard** Le matérialisme rationnel  
**Bachelard** Le droit de rêver  
**Balandier** Sens et puissance  
**Balandier** Anthropologie politique  
**Balibar** Droit de cité  
**Bardin** L'analyse de contenu  
**Barjot, Chaline, Encrevé** La France au  
 XIX<sup>e</sup> siècle  
**Barluet** Édition de sciences humaines et  
 sociales : le cœur en danger  
**Bauduin, Coblenca** (dir.) Marcel Proust,  
 visiteur des psychanalystes  
**Bauzon** La personne biojuridique  
**Beaufret** Parménide. Le poème  
**Bellemin-Noël** Psychanalyse et littérature  
**Bély** (dir.) Dictionnaire de l'Ancien Régime  
**Bély** La France moderne, 1498-1789  
**Bencheikh** (dir.) Dictionnaire de littératures  
 de langue arabe et magrébine franco-  
 phone  
**Benôit XVI** La théologie de l'Histoire de  
 saint Bonaventure  
**Bergson** Essai sur les données immédiates  
 de la conscience  
**Bergson** L'énergie spirituelle  
**Bergson** L'évolution créatrice  
**Bergson** Le rire  
**Bergson** Les deux sources de la morale et  
 de la religion  
**Bergson** Matière et mémoire  
**Bergson** La pensée et le mouvant  
**Bergson** Durée et simultanéité  
**Bernard** Principes de médecine expérimentale  
**Bernstein** Des idées capitales  
**Berthelot** La sociologie française contem-  
 poraine  
**Berthelot** Les vertus de l'incertitude  
**Bideaud, Houdé, Pedinielli** L'homme en  
 développement  
**Bidet, Duménil** Altermarxisme. Un autre  
 marxisme pour un autre monde  
**Binoche, Cléro** Bentham contre les droits  
 de l'homme  
**Blanché** L'axiomatique  
**Bloch, Wartburg** Dictionnaire étymolo-  
 gique de la langue française  
**Blondel** L'action (1893)  
**Bodéüs, Gauthier-Muzellec, Jaulin et Wolff**  
 La philosophie d'Aristote  
**Bonte et Izard** (dir.) Dictionnaire de l'ethno-  
 logie et de l'anthropologie  
**Bony, Millet, Wilkinson** Versions et thèmes  
 anglais  
**Borlandi, Boudon, Cherkaoui, Valade** (dir.)  
 Dictionnaire de la pensée sociologique  
**Borne** Le problème du mal  
**Boudon** Effets pervers et ordre social  
**Boudon** Essais sur la théorie générale de la  
 rationalité  
**Boudon** La place du désordre  
**Boudon** Études sur les sociologues clas-  
 siques I

- Boudon** Études sur les sociologies classiques II
- Boudon** Le sens des valeurs
- Boudon, Bourricaud** (dir.) Dictionnaire critique de la sociologie
- Bouglé** Essais sur le régime des castes
- Bouhdiba** La sexualité en Islam
- Bouriau, Clavier, Lequan, Raullet et Tosel** La philosophie de Kant
- Boutang** Ontologie du secret
- Boutinet** Anthropologie du projet
- Bouvier, George, Le Lionnais** Dictionnaire des mathématiques
- Brague** Du temps chez Platon et Aristote
- Brahmi** Introduction au *Traité de la nature humaine* de David Hume
- Braudel et Labrousse** Histoire économique et sociale de la France  
T. I : 1450-1660  
T. III : 1789-années 1880  
T. IV, vol. 1-2 : Années 1880-1950  
T. IV, vol. 3 : Années 1950-1980
- Bréhier** Histoire de la philosophie
- Brisson, Fronterotta** (dir.) Lire Platon
- Brisson, Pradeau** Les *Lois* de Platon
- Canguilhem** Le normal et le pathologique
- Canguilhem et al.** Du développement à l'évolution au XIX<sup>e</sup> siècle
- Canto-Sperber** Éthiques grecques
- Canto-Sperber** Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale (2 vol. sous coffret)
- Carbonnier** Sociologie juridique
- Carbonnier** Droit civil (2 vol. sous coffret)
- Carmoy de** L'Euramérique
- Caron** Précis de psycholinguistique
- Castagnède** La politique sans pouvoir
- Cauquelin** L'invention du paysage
- Cauquelin** Le site et le paysage
- Châtelet, Duhamel et Pisier** (dir.) Dictionnaire des œuvres politiques
- Chauvin** Les sociétés animales
- Chebel** Le corps en Islam
- Chebel** L'imaginaire arabo-musulman
- Chiland** (dir.) L'entretien clinique
- Choulet, Folscheid, Wunenburger** Méthodologie philosophique
- Cobast, Robert** (dir.) Culture générale, 1
- Cobast, Robert** (dir.) Culture générale, 2
- Cohen-Tanugi** Le droit sans l'État
- Colas** Sociologie politique
- Comte** Premiers cours de philosophie positive
- Comte-Sponville** Traité du désespoir et de la béatitude
- Conche** Essais sur Homère
- Cornu** (dir.) Vocabulaire juridique
- Corvisier** (dir.) Histoire militaire de la France  
T. I : Des origines à 1715  
T. II : De 1715 à 1871  
T. III : De 1871 à 1940  
T. IV : De 1940 à nos jours
- Cotteret** Gouverner c'est paraître
- Couderc** Le théâtre espagnol du Siècle d'Or (1580-1680)
- Cournut** Pourquoi les hommes ont peur des femmes
- Crahay** Psychologie de l'éducation
- Crépieux-Jamin** ABC de la graphologie
- Cusin, Benamouzig** Économie et sociologie
- Dagognet** Le catalogue de la vie
- Dagognet** Le corps
- Daumas** (dir.) Histoire générale des techniques  
T. 1 : Des origines au XV<sup>e</sup> siècle  
T. 2 : Les premières étapes du machinisme  
T. 3 : L'expansion du machinisme  
T. 4 : Énergie et matériaux  
T. 5 : Transformation - Communication - Facteur humain
- Davis et Wallbridge** Winnicott. Introduction à son œuvre
- Davy** La connaissance de soi
- De Koninck** De la dignité humaine
- Delbecque** Quel patriotisme économique ?
- Deleuze** La philosophie critique de Kant
- Deleuze** Proust et les signes
- Deleuze** Nietzsche et la philosophie
- Deleuze** Le bergsonisme
- Delmas-Marty** Le flou du droit
- Delon** (dir.) Dictionnaire européen des Lumières
- Demeulenaere** *Homo œconomicus*. Enquête sur la constitution d'un paradigme
- Denis** Histoire de la pensée économique
- Denis, Janin** (dir.) Psychothérapie et psychanalyse
- Derrida** La voix et le phénomène
- Desanti** Introduction à l'histoire de la philosophie
- Desanti** Une pensée captive. Articles de *La Nouvelle Critique* (1948-1956)
- Descartes** La recherche de la vérité par la lumière naturelle
- Descartes** Méditations métaphysiques
- Descombes** Le platonisme
- Descombes, Larmore** Dernières nouvelles du Moi
- Diatkine, Simon** La psychanalyse précoce
- Doron, Parot** (dir.) Dictionnaire de psychologie
- Douin** Dictionnaire de la censure au cinéma
- Droz** (dir.) Histoire générale du socialisme  
T. 1 : Des origines à 1875  
T. 2 : De 1875 à 1918  
T. 3 : De 1918 à 1945  
T. 4 : De 1945 à nos jours
- Dumézil** Du mythe au roman
- Durand** L'imagination symbolique
- Durand** L'enfant et le sport
- Durkheim** Les règles de la méthode sociologique
- Durkheim** Le suicide
- Durkheim** Les formes élémentaires de la vie religieuse
- Durkheim** Éducation et sociologie
- Durkheim** De la division du travail social
- Durkheim** L'évolution pédagogique en France
- Durkheim** Leçons de sociologie

- Durkheim** Le socialisme
- Durkheim** Sociologie et philosophie
- Duvignaud** Sociologie du théâtre
- Eco** Sémiotique et philosophie du langage
- Einaudi** Un rêve algérien
- Elbaum** Économie politique de la protection sociale
- Ellul** Islam et judéo-christianisme
- Ellul** Histoire des institutions. L'Antiquité
- Ellul** Histoire des institutions. Le Moyen Âge
- Ellul** Histoire des institutions. XVI<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle
- Ellul** Histoire des institutions. Le XIX<sup>e</sup> siècle
- Enckell, Rézeau** Dictionnaire des onomatopées
- Esnault, Hoarau** Comptabilité financière
- Etner** Microéconomie
- Famose et Bertsch** L'estime de soi : une controverse éducative
- Febvre** Martin Luther, un destin
- Fédida** Crise et contre-transfert
- Fédida** Le site de l'étranger. La situation psychanalytique
- Ferry et Renaut** Philosophie politique
- Fichte** Fondement du droit naturel selon les principes de la doctrine de la science
- Filliozat** Dictionnaire des littératures de l'Inde
- Flozat** Japon, éternelle renaissance
- Focillon** Vie des formes
- Foucault** Maladie mentale et psychologie
- Foucault** Naissance de la clinique
- Foulquié** Dictionnaire de la langue pédagogique
- Freud** Cinq psychanalyses
- Freud** Dora
- Freud** Le petit Hans
- Freud** L'Homme aux loups
- Freud** L'Homme aux rats
- Freud** La première théorie des névroses
- Freud** Le Président Schreber
- Freud** L'avenir d'une illusion
- Freud** Inhibition, symptôme et angoisse
- Freud** Le malaise dans la culture
- Freud** La technique psychanalytique
- Frison-Roche, Bonfils** Les grandes questions du droit économique
- Fromm** Bouddhisme Zen et psychanalyse
- Fumaroli et Zuber** Dictionnaire de littérature française du XVII<sup>e</sup> siècle
- Gallien** Homo. Histoire plurielle d'un genre très particulier
- Gandhi** Autobiographie ou mes expériences de vérité
- Garfinkel** Recherches en ethnométhodologie
- Gauvard** La France au Moyen Âge, du V<sup>e</sup> au XV<sup>e</sup> siècle
- Gauvard, Libera, Zink** (dir.) Dictionnaire du Moyen Âge
- Génétiot** Le classicisme
- George, Verger** (dir.) Dictionnaire de la géographie
- Gesell, Ilg** Le jeune enfant dans la civilisation moderne
- Giddens** La constitution de la société
- Gigandet, Morel** (dir.) Lire Épicure et les épicuriens
- Gisel** (dir.) Encyclopédie du protestantisme
- Gisel** La théologie
- Gorceix** La bible des Rose-Croix
- Gourinat, Barnes** (dir.) Lire les stoïciens
- Green** Le discours vivant
- Grosskurth** Melanie Klein
- Grotius** Le droit de la guerre et de la paix
- Guittou** Justification du temps
- Gusdorf** La parole
- Gurvitch** Traité de sociologie
- Gutton** Le pubertaire
- Habermas** Logique des sciences sociales
- Halbwachs** La topographie légendaire des évangiles en Terre sainte
- Halpérin** Histoire du droit privé français depuis 1804
- Hamon** Texte et idéologie
- Hamsun** Faim
- Harouel** Culture et contre-cultures
- Hauser** Histoire sociale de l'art et de la littérature
- Hayek** Droit, législation et liberté
- Hayek** La route de la servitude
- Hegel** Principes de la philosophie du droit
- Hegel** Le magnétisme animal
- Heidegger** Qu'appelle-t-on penser ?
- Henry** La barbarie
- Henry** Voir l'invisible. Sur Kandinsky
- Hirschman** Les passions et les intérêts
- Houdé** (dir.) Vocabulaire de sciences cognitives
- Houdé** 10 leçons de psychologie et pédagogie
- Huisman** Dictionnaire des philosophes
- Hulin** La mystique sauvage
- Hyppolite** Figures de la pensée philosophique, vol. I et II
- Jankélévitch** Henri Bergson
- Jaquet** L'unité du corps et de l'esprit. Affects, actions et passions chez Spinoza
- Jarrety** (dir.) La poésie française du Moyen Âge au XX<sup>e</sup> siècle
- Johnston** L'esprit viennois
- Jones** La vie et l'œuvre de Sigmund Freud  
Vol. I : Les jeunes années, 1856-1900  
Vol. II : Les années de maturité, 1901-1919  
Vol. III : Les dernières années, 1919-1939
- Johsua, Dupin** Introduction à la didactique des sciences et des mathématiques
- Jouanna** La France du XVI<sup>e</sup> siècle, 1483-1598
- Jullien** La valeur allusive
- Juranville** Lacan et la philosophie
- Kambouchner** Les *Méditations métaphysiques* de Descartes, I
- Kant** Critique de la raison pratique
- Kant** Critique de la raison pure
- Kaspi, Harter, Durpaire, Lehm** La civilisation américaine
- Kepel** Al-Qaïda dans le texte

- Kervégan** Hegel, Carl Schmitt  
**Klein, Heimann, Isaacs, Rvière** Développements de la psychanalyse  
**Klein** La psychanalyse des enfants  
**Kriegel** (dir.) La violence à la télévision  
**Labre, Soler** Études littéraires  
**Labrusse-Riou** Écrits de bioéthique  
**Laburthe-Tolra** et **Warnier** Ethnologie. Anthropologie  
**Lacoste, Riaudel** (dir.) Dictionnaire critique de théologie  
**Lacroix** Histoire des États-Unis  
**Lafon** (dir.) Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant  
**Lagache** La jalousie amoureuse  
**Lagache** L'unité de la psychologie  
**Lalande** Vocabulaire technique et critique de la philosophie  
**Lamarck** Système analytique des connaissances positives de l'homme  
**Laplanche** Hölderlin et la question du père  
**Laplanche** Entre séduction et inspiration : l'homme  
**Laplanche** Nouveaux fondements pour la psychanalyse  
**Laplanche** Sexual. La sexualité élargie au sens freudien  
**Laplanche** La révolution copernicienne inachevée  
**Lalande** Vie et mort en psychanalyse  
**Laplanche** Problématiques  
    I : L'angoisse  
    II : Castration. Symbolisations  
    III : La sublimation  
    IV : L'inconscient et le Ça  
    V : Le baquet. Transcendance du transfert  
    VI : L'après-coup  
    VII : Le fourvoisement biologisant de la sexualité chez Freud  
**Laplanche** et **Pontalis** Vocabulaire de la psychanalyse  
**Larthomas** Le langage dramatique  
**Lebecq** Histoire de îles Britanniques  
**Le Bon** Psychologie des foules  
**Le Breton** Anthropologie du corps et modernité  
**Le Breton** Conduites à risque  
**Le Breton** L'interactionnisme symbolique  
**Le Glay, Le Bohec, Voisin** Histoire romaine  
**Le Rider** Modernité viennoise et crises de l'identité  
**Lebovici, Soulé** La connaissance de l'enfant par la psychanalyse  
**Lebovici, Diatkine** et **Soulé** (dir.) Nouveau Traité de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent (4 vol. sous film)  
**Leclant** (dir.) Dictionnaire de l'Antiquité  
**Lecourt** L'Amérique entre la Bible et Darwin  
**Lecourt** Contre la peur  
**Lecourt** (dir.) Dictionnaire de la pensée médicale  
**Lecourt** (dir.) Dictionnaire d'histoire et philosophie des sciences  
**Léonard** Histoire générale du protestantisme
- Leroi-Gourhan** Les religions de la pré-histoire  
**Leroi-Gourhan** (dir.) Dictionnaire de la pré-histoire  
**Levinas** Le temps et l'autre  
**Lévi-Strauss** (dir.) L'identité  
**Lévy-Bruhl** Carnets  
**Libera** De la philosophie médiévale  
**Liébert** Nietzsche et la musique  
**Ligou** (dir.) Dictionnaire de la franc-maçonnerie  
**Locke** Lettre sur la tolérance  
**Lockntyre** Après la vertu  
**Maimonide** Le livre de la connaissance  
**Marion** Étant donné  
**Marion** La croisée du visible  
**Marion** Dieu sans l'être  
**Marion** Sur la théologie blanche de Descartes  
**Marsault** Socio-histoire de l'éducation physique et sportive  
**Martin** Comprendre la linguistique  
**Marty, M'Uzan, David** L'investigation psychosomatique  
**Marx** Le capital, livre I  
**Marx** (dir.) Les arrières-gardes au XX<sup>e</sup> siècle  
**Marzano** (dir.) Dictionnaire du corps  
**Mattéi** La barbarie intérieure  
**Mattéi** Platon et le miroir du mythe  
**Mattéi** Philosophe en français  
**Mauss** Essai sur le don  
**Mauss** Sociologie et anthropologie  
**Meillassoux** Anthropologie de l'esclavage  
**Merleau-Ponty** La structure du comportement  
**Merlin, Choay** (dir.) Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement  
**Mesure, Savidan** (dir.) Le dictionnaire des sciences humaines  
**Meyer** Science et métaphysique chez Kant  
**Meyer** Pour une histoire de l'ontologie  
**Meyer** Le comique et le tragique  
**Meyer** Comment penser la réalité  
**Meyer** Le philosophe et les passions  
**Meyer** Petite métaphysique de la différence  
**Meyer** De la problématologie  
**Mialaret** Sciences de l'éducation  
**Michaud** Hume et la fin de la philosophie  
**Michaud** Locke  
**Michaud** La crise de l'art contemporain  
**Mill** L'utilitarisme. Essai sur Bentham  
**Minkowski** Le temps vécu  
**Miquel** La littérature arabe  
**Miossec** Géohistoire de la régionalisation en France  
**Molinié** La stylistique  
**Monneret** Exercices de linguistique  
**Monneyron** La frivolité essentielle  
**Montaigne** Les Essais, livres I, II, III  
**Montbrial** L'action et le système du monde  
**Montbrial, Klein** (dir.) Dictionnaire de stratégie  
**Moreno** Psychothérapie de groupe et psychodrame  
**Moscovici** (dir.) Psychologie sociale  
**Mounin** (dir.) Dictionnaire de la linguistique

- Mounin** Histoire de la linguistique, des origines au XX<sup>e</sup> siècle
- Moura** Littératures francophones et théorie postcoloniale
- Mousnier** Les XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles
- Mousnier** Les institutions de la France sous la monarchie absolue
- Nemo** Histoire des idées politiques dans l'Antiquité et au Moyen Âge
- Nemo** Histoire des idées politiques aux Temps modernes et contemporains
- Nemo** Qu'est-ce que l'Occident ?
- Nemo, Petitot** (dir.) Histoire du libéralisme en Europe
- Nielsberg** (dir.) Violences impériales et lutte de classes
- Nietzsche, Rée, Salomé von** Correspondance
- Nisbet** La tradition sociologique
- Niveau et Crozet** Histoire des faits économiques contemporains
- Nozick** Anarchie, État et utopie
- Origas** (dir.) Dictionnaire de littérature japonaise
- Orléan** (dir.) Analyse économique des conventions
- Orrieux, Schmitt Pantel** Histoire grecque
- Palier** Gouverner la sécurité sociale
- Pariente-Butterlin** Le droit, la norme et le réel
- Parot, Richelle** Introduction à la psychologie
- Paugam** La disqualification sociale
- Paugam** Le salarié de la précarité
- Paugam** La société française et ses pauvres
- Paugam, Duvoux** La régulation des pauvres
- Perrin** Les praticiens du rêve
- Perroy** Le Moyen Âge
- Piaget** La représentation du monde chez l'enfant
- Piaget** Le structuralisme
- Piaget, Inhelder** La psychologie de l'enfant
- Piéron** (dir.) Vocabulaire de la psychologie
- Pinçon, Pinçon-Charlot** Voyage en grande bourgeoisie
- Pirenne** Mahomet et Charlemagne
- Pisier, Duhamel, Châtelet** (dir.) Histoire des idées politiques
- Politzer** Critique des fondements de la psychologie
- Potte-Bonneville** Michel Foucault, l'inquiétude de l'histoire
- Poulain** Sociologies de l'alimentation
- Poupard** Dictionnaire des religions (2 vol.)
- Poutignat, Streiff-Fenart** Théories de l'ethnicité
- Prairat** De la déontologie enseignante
- Prigent** Le héros et l'État dans la tragédie de Pierre Corneille
- Prigent** (dir.) Histoire de la France littéraire  
1 : Naissances, Renaissances  
2 : Classicismes  
3 : Modernités
- Quinodoz** La solitude apprivoisée
- Rawls** Libéralisme politique
- Raynaud, Rials** (dir.) Dictionnaire de philosophie politique
- Revue Diogène** Chamanismes
- Revue Diogène** Une anthologie de la vie intellectuelle au XX<sup>e</sup> siècle
- Reynié** (dir.) L'extrême gauche, moribonde ou renaissante ?
- Rials** Oppressions et résistances
- Rials** Villey et les idoles
- Riegel, Pellat, Rioul** Grammaire méthodique du français
- Robin** Platon
- Roché** Sociologie politique de l'insécurité
- Rodinson** Les Arabes
- Rodis-Lewis** La morale de Descartes
- Romilly** (dir.) Dictionnaire de littérature grecque ancienne et moderne
- Romilly** La tragédie grecque
- Romilly** Précis de littérature grecque
- Rosolato** Le sacrifice. Repères psychanalytiques
- Rosset** Schopenhauer, philosophe de l'absurde
- Rosset** L'anti-nature
- Rosset** Logique du pire
- Roussillon** Agonie, clivage et symbolisation
- Roussillon** Paradoxes et situations limites de la psychanalyse
- Rue Descartes** Emmanuel Levinas
- Rue Descartes** Gilles Deleuze. Immanence et vie
- Sabot** Lire *Les mots et les choses* de Michel Foucault
- Saïd, Trédé, Le Boulluc** Histoire de la littérature grecque
- Sala-Molins** Le Code Noir ou le calvaire de Canaan
- Sansot** Les gens de peu
- Sartre** L'imagination
- Schaeffer** Le refus du féminin
- Schmitt** Le nomos de la Terre
- Schmitt** Théorie de la Constitution
- Schnapper** La compréhension sociologique
- Schnerb** Le XIX<sup>e</sup> siècle
- Schoelcher** Esclavage et colonisation
- Schopenhauer** Aphorismes sur la sagesse dans la vie
- Schopenhauer** Le monde comme volonté et comme représentation
- Schultz** Le training autogène
- Schwartz** Le monde privé des ouvriers
- Sen** Éthique et économie
- Senghor** Anthologie de la nouvelle poésie nègre et malgache de langue française
- Sfez** La politique symbolique
- Simmel** Les pauvres
- Simmel** Philosophie de l'argent
- Simon** Histoire de la sociologie
- Singly** Fortune et infortune de la femme mariée
- Sirinelli** (dir.) La France de 1914 à nos jours
- Sirinelli** (dir.) Dictionnaire historique de la vie politique française au XX<sup>e</sup> siècle
- Smith** Théorie des sentiments moraux
- Soboul** La révolution française
- Soboul** (dir.) Dictionnaire historique de la Révolution française

- Souiller et al.** Études théâtrales
- Soulez, Worms** Bergson
- Sourdel** L'islam médiéval
- Sourdel** Dictionnaire historique de l'islam
- Souriau** Vocabulaire d'esthétique
- Soutet** Linguistique
- Strauss, Cropsey** Histoire de la philosophie politique
- Supiot** Critique du droit du travail
- Supiot** (dir.) Pour une politique des sciences de l'Homme et de la société
- Sureau, Lecourt, David** (dir.) L'erreur médicale
- Tadié** Le roman d'aventures
- Taton** (dir.) La science contemporaine  
Vol. I : Le XIX<sup>e</sup> siècle  
Vol. II : Le XX<sup>e</sup> siècle. Années 1900-1960
- Tenzer** Pour une nouvelle philosophie politique
- Teyssier** (dir.) Dictionnaire de littérature brésilienne
- Tolstoï** Qu'est-ce que l'art ?
- Touchard** Histoire des idées politiques, t. I
- Touchard** Histoire des idées politiques, t. II
- Tulard** La France de la Révolution et de l'Empire
- Turpin** Droit constitutionnel
- Van Tieghem** Les grandes doctrines littéraires en France
- Van Ypersele** (dir.) Questions d'histoire contemporaine
- Van Zanten** (dir.) Dictionnaire de l'éducation
- Viala** Lettre à Rousseau sur l'intérêt littéraire
- Viala** (dir.) Le théâtre en France
- Veltz** Mondialisation, villes et territoires
- Verger** Les universités au Moyen Âge
- Vernant** Les origines de la pensée grecque
- Vernette et Moncelon** (dir.) Dictionnaire des groupes religieux aujourd'hui
- Villey** Le droit et les droits de l'homme
- Villey** La formation de la pensée juridique moderne
- Wallon** Les origines du caractère chez l'enfant
- Wallon** Les origines de la pensée chez l'enfant
- Weber** Manuel de l'ethnologue
- Weber** Sociologie du droit
- Weil-Barais** (dir.) L'homme cognitif
- Widlöcher** Le psychodrame chez l'enfant
- Widlöcher** Traité de psychopathologie
- Wolff** L'être, l'homme, le disciple
- Wolff** Dire le monde
- Worms** Bergson ou les deux sens de la vie
- Wotling** Nietzsche et le problème de la civilisation
- Zarka** Hobbes et la pensée politique moderne
- Zarka** Comment écrire l'histoire de la philosophie ?
- Zarka** L'islam en France
- Zarka, Pinchard** (dir.) Y a-t-il une histoire de la métaphysique ?
- Zazzo** Les jumeaux, le couple et la personne
- Zehnacker, Fredouille** Littérature latine
- Zink** Littérature française du Moyen Âge
- Zink** Phonétique historique du français
- Zourabichvili, Sauvagnargues, Marrati** La philosophie de Deleuze
- Zweig** Montaigne

Cet ouvrage a été achevé d'imprimer en juin 2010  
sur les presses de Normandie Roto Impression s.a.s.

à Lonrai (Orne)

N° d'imprimeur : 101825

Dépôt légal : juin 2010

*Imprimé en France*

