

GESTION DU DESORDRE ET REUSSITE EN ENTREPRISE

Norbert ALTER

Paris – CNRS – IRESCO

La gestion bureaucratique de marchés captifs ou portés par la croissance est du domaine du passé. On sait aujourd'hui que les entreprises, pour subsister, doivent innover en permanence. La pression de la concurrence mais aussi la remise en cause des formes d'organisation dites «tayloriennes» font que dans l'entreprise, rien ne sera jamais plus comme avant.

Innover sur les marchés, innover en matière d'organisation sociale, innover surtout dans la relation qui unit ces deux univers voilà le nouveau «gai savoir» du management. L'idée est finalement claire: l'entreprise ne sera performante que si elle parvient à réussir l'alchimie de l'économique et du social.

La courte monographie de l'entreprise «Autrement»¹ montre pourtant que le management participatif et la gestion innovatrice ne sont pas une affaire simple. Certains acteurs n'ont pas envie de jouer ce nouveau jeu ou en tout cas pas comme on le leur propose. Mais surtout, les luttes de pouvoir ne disparaissent pas, au contraire: elles

¹ Il ne s'agit bien évidemment pas de la revue du même nom mais d'une entreprise qui souhaite garder l'anonymat et qui fonctionne «autrement» que la plupart de ses concurrentes.

Leader mondial dans son secteur, le matériel de loisirs et de sports, l'entreprise AUTREMENT utilise 1 200 salariés et se caractérise par une extrême mobilité de ses produits. Elle parvient à recruter régulièrement depuis cinq ans, et ceci tout en demeurant une entreprise «locale», marquée par son appartenance à l'environnement économique et culturel de sa région.

passent de l'état de «combines» cachés à une lutte concernant l'identité même de l'entreprise.

La participation

Une description précise des différentes formes d'exercice de la participation dans l'entreprise AUTREMENT correspondrait à une caricature des manuels de management les plus novateurs en la matière. Nous ne retiendrons donc dans cette description que les caractéristiques spécifiques de l'entreprise.

La participation se caractérise par sa dimension informelle: elle ne s'inscrit ni dans le cadre des lois Auroux, ni dans le cadre d'une politique strictement définie par la direction de l'entreprise.

Sa forme dominante correspond à un «patchwork» des différentes pratiques participatives envisageables. Tout y est: groupes de progrès, cercles de qualité, groupes projets, groupes de résolution de problèmes; ceci à tous les niveaux hiérarchiques et entre les secteurs de l'entreprise.

La participation se met en place à la demande de n'importe quel acteur; la seule condition restrictive correspond à l'obligation de déboucher sur une action considérée comme efficace par la direction. On constate cependant deux formes de participation, qui coexistent: l'une plutôt descendante et «programmée», l'autre plutôt ascendante et expérimentale.

Un système social efficace

Dans ce cadre organisationnelle original, le système social de l'entreprise AUTREMENT se caractérise par une forte ouverture – chacun dispose de beaucoup de liberté – et par une consensualité qui confine dans certains cas à la rigidité: personne n'ose jouer contre l'idée d'«entreprise entreprenante».

Paradoxe d'une organisation fondée sur la recherche de flexibilité, cette entreprise doit maintenir en permanence trois incertitudes sans jamais pouvoir les résoudre, sans pouvoir donc être «rationnelle»:

- incertitudes sur la technique, qui se caractérise par son obsolescence permanente;
- incertitudes sur les produits, signe d'une recherche continue de diversifications et de qualité;
- incertitudes sur l'organisation, celle-ci se définissant essentiellement par sa faible formalisation puisque totalement contingente par rapport aux contraintes de production.

Dans cet univers incertain et ouvert, les enjeux principaux concernent la place que chacun tente d'obtenir pour tirer parti de la flexibilité, alors que dans une organisation bureaucratique chacun tente de tirer parti de la règle. L'opposition entre les deux modèles ne peut s'arrêter ici. En milieu bureaucratique la force tient finalement au statut, au grade et à l'ancienneté, lesquels incluent pratiquement les ressources en pouvoir des acteurs. Dans l'entreprise AUTREMENT ce qui donne la force, c'est la capacité à inventer des «choses», les statuts et les grades offrant de moins en moins de ressources stratégiques. Par ailleurs, les acteurs ne sont pas puissants par leur seule habileté en matière de relations d'influence, mais aussi parce que celle-ci leur permet de mettre en œuvre une rationalité d'acteur économiquement efficace.

Il ne s'agit donc pas ici de défendre des territoires, lesquels se délitent de plus en plus, mais au contraire de trouver les ressources qui permettent de construire un espace de jeu puis de le valoriser. De manière triviale, on peut affirmer que dans ce type d'entreprise on ne peut être fort, libre ou influent sans jouer pour l'innovation.

Les trois enjeux majeurs du système social sont alors ceux qui permettent d'exister activement dans ce registre:

- l'autonomie, permettant à la fois de dépasser des fonctionnements peu performants et à la fois d'être reconnu comme capable de «faire la différence»;
- la conception du travail, largement diffusée à tous les niveaux de l'école hiérarchique, mais jamais de manière stable; elle représente un territoire qui est toujours à reconquérir ou à préserver;
- la réussite des projets, offrant la possibilité de devenir à l'intérieur de l'entreprise un véritable «intrapreneur» dont les récompenses sont proportionnelles à son efficacité.

Dans cette perspective, la capacité à fédérer, à animer et à réguler des acteurs aux positions initialement divergentes est essentielle, elle permet d'«inventer» une marge de manœuvre et d'un détenir le leadership. Plus encore, ce qu'on pourrait appeler l'expertise culturelle apparaît comme un atout majeur: il s'agit d'une capacité à intégrer les autres à sa propre stratégie par le biais d'une action à caractère idéologique. Cette pratique peut autant se traduire par la réalisation d'un «projet d'entreprise» développé par la direction, que par la production d'un discours de type «efficacité-participation» développé par la base et mettant en cause certains des objectifs de la direction.

Distinguer les acteurs de ce système social est une affaire assez complexe au plan de la méthode; contrairement à un fonctionne-

ment bureaucratique, il s'avère, impossible d'affecter à des positions dans l'organisation un type ou un autre de stratégie. Celles-ci varient en effet tout autant que les techniques, les produits et l'organisation. Il n'existe donc pas d'acteur ou d'alliance stable un enjeu.

La seule manière de distinguer des acteurs «cohérents» est de rapporter leur action au fait participatif. Trois grands groupes peuvent alors être distingués:

- les «politiques», composés de la direction, de son état major et du service du personnel; ils définissent la participation;
- les «citoyens», qui représentent les cadres fonctionnels, les bureaux des méthodes, les jeunes ouvriers et la CFDT; ils accompagnent, produisent et tendent à dépasser la politique de participation;
- les abstentionnistes» sont ceux qui détiennent encore un peu de stut et qui le défendent: il s'agit des bureaux d'études, des hiérarchies non dirigeantes, des anciens ouvriers et peut-être des syndicats autres que la CFDT¹.

La dynamique du système

A y regarder de plus près, l'originalité de cette entreprise correspond à un clivage entre trois grandes logiques d'acteurs qui représentent chacune une conception de l'entreprise, du produit et de l'intérêt individuel. La logique des «politiques» s'apparente point par point à l'idée d'entreprise manageriale moderne: la participation est un moyen de parvenir à un consensus efficace et heureux. La logique des «absentionnistes» correspond encore un peu à celle des défenseurs d'une organisation «classique»: pour eux la participation ne doit pas dépasser le stade du discours. La logique des «citoyens» correspond à une force méconnue et gênante pour les tenants de l'entreprise manageriale; la participation devient ici un espace de jeu, une organisation suffisamment désordonnée pour être appropriée, ou en tout cas partiellement conduite par la base.

Mais le système social de l'entreprise est lui-même flexible. Les rapports entre acteurs s'articulent de façon extrêmement différente en fonction de la nature de l'enjeu. Plus celui-ci s'avère vital pour le fonctionnement ainsi que pour le devenir économique de l'entreprise et plus la scène de l'action est investie par un nombre d'acteurs important.

¹ L'échantillon retenu pour mener l'enquête ne permet que de faire une hypothèse.

Il existe donc bel et bien un fonctionnement participatif inflationniste»: «tout le monde» souhaite participer à beaucoup de choses – mais à sa manière – puisque c'est le moyen essentiel d'être fort ou autonome. Cet effet inattendu donne un sens original aux pratiques du management.

- il devient de fait impossible de faire la différence entre ce qui est de l'ordre de la participation ou du rapport de force, l'une et l'autre ayant pour seule contrainte l'efficacité économique de l'action.
- La participation, parce qu'elle se niche partout, devient en fait l'organisation. La participation, même si elle représente pour la direction de l'entreprise une volonté de normaliser les comportements, crée dans cette perspective autant de possibilités de déviations que n'importe quelle autre organisation. Deux formes d'exercice de la participation s'opposent finalement en permanence: l'une descendante, l'autre ascendante.

Le retour de l'idéologie

Cette monographie représente le moyen de réaliser un modèle sociologique de l'entreprise «moderniste-participative» qui peut se résumer de la manière suivante.

L'environnement semble tout d'abord être un élément fondamental du système social: la double relation, entre marché ouvert et mobilité des produits, s'«arrange» mieux d'une organisation souple que militaire.

La notion de consensus devient alors la pierre angulaire du fonctionnement de ce type d'entreprise. Puisqu'il s'avère impossible de rationaliser l'organisation de la production par le biais de règles et de procédures strictement définies, le seul moyen de la rendre efficace c'est de faire prendre en charge les aléas par des collectifs d'opérateurs. La participation devient donc, plus qu'une forme de gestion de personnel, une forme de gestion de l'entreprise: il ne s'agit pas de faire participer les gens à des objectifs précis et limités mais de trouver dans la participation les moyens de faire fonctionner l'organisation.

Au coeur même de la participation se tissent alors des luttes d'influence. Chaque nouvel enjeu remet en question la stabilité du système social articulé autour de la participation. La conflictualité s'avère donc ici au moins aussi forte que dans toute autre forme d'organisation.

La stratégie dominante n'est cependant plus de l'ordre de la contestation de l'organisation et des chefs, comme dans le cas d'une en-

treprise plus «classique». Dans l'entreprise AUTREMENT, on se bat surtout à coup d'idéologie parce que la culture et l'influence culturelle donnent la force et permettent de définir le champ ainsi que la nature de la participation.

La production idéologique est bien évidemment réalisée par la direction. Elle fonctionne selon deux axes: en renforçant l'idée de participation «responsable», «programmée» et descendante d'une part en multipliant les formes de reconnaissance sociale pour ceux qui s'y intègrent d'autre part. Elle s'appuie par ailleurs sur le renforcement des sanctions positives et négatives, allant bien souvent jusqu'au renouvellement des hommes ou, pour le moins, inattendus.

Cette idéologie managériale, si elle a donc tendance à accroître le consensus participatif draine parallèlement trois types d'effets pervers, ou, pour le moins innattendus.

- La participation et le productivisme amènent à une surcharge individuelle de travail: elle produit également une surcharge de temps collectif de négociation: la «réunionite» n'est ici pas un vain mot.
- Pour se défaire de ces deux contraintes, la direction de l'entreprise tend alors à formaliser, à rationaliser de plus en plus en plus la participation; elle réduit donc nécessairement les espaces de jeu initiaux.
- La direction se trouve alors confrontée à groupe d'acteurs, les «citoyens», qui ne souhaitent pas vivre cette régression. Ils disposent pour ce faire de ressources considérables: en demandant toujours plus de participation, ils maintiennent un taux de désordre important et préservent ainsi leurs marges de manœuvre; ils disposent pour ce faire de ressources culturelles, tirées de leur expérience de l'échange et de la négociation, qui leur permettent de s'allier avec une base de plus en plus large, mais aussi de contester la «participation rationnelle» au nom de l'idéologie de l'efficacité. Leur discours est finalement logique quoique surprenant: pourquoi vouloir ordonner le chaos puisque celui-ci s'est montré économiquement performant? Enfin et surtout, leur propre idéologie se fonde sur la contestation du fait qu'à AUTREMENT on doit «travailler plus pour travailler mieux».

Finalement, deux modèles de participation se confrontent. Les «politiques» voudraient que celle-ci soit aussi transparente, pacifique et rationnelle que les organisations d'antan. Les «citoyens» y voient au contraire le moyen de devenir des acteurs forts et pas seulement les éléments d'un processus de production.

Ni le débat ni cette histoire ne sont donc terminés. Le management n'est plus ce qu'il était, mais il ne cesse de devenir autre chose que la seule mise en œuvre de nouveaux principes organisationnels. Plus encore, il semble bien qu'au fur et à mesure du développement de la gestion innovatrice, la gestion sérieuse, rationnelle et programmée soit de moins en moins réalisable, doive progressivement laisser place à la gestion du désordre créateur.

RESUME

Cette monographie, qui reflète les pratiques actuelles du management, offre une excellente leçon de sociologie de l'entreprise. La question qui se pose est celle du rapport entre désordre, innovation et réussite pour des entreprises de plus en plus confrontées aux facteurs internes et externes de «flexibilité».

ABSTRACT

This monography, which reflects the current practice in management, gives a good opportunity to learn something about sociology in corporate organizations. The main issue is about the relationships between disorder, innovation and success for firms facing more and more internal and external factors of «flexibility».