

LE POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS

La question de l'exercice du pouvoir des organisations a toujours été au cœur de la recherche en théorie des organisations, avec une grande variété de déclinaisons et d'approches.

On peut distinguer trois approches principales

Une première approche insiste sur l'exercice de la contrainte, de la surveillance, de l'enfermement. Elle est très inspirée des travaux marxistes, puis d'auteurs comme Michel Foucault. L'organisation formelle, les dispositifs techniques, l'informatique, participe de ce contrôle des comportements, d'une domination.

Une deuxième approche aborde le pouvoir comme une relation de rapport de force entre acteurs stratégiques, plus ou moins autonomes, capables de négocier leur rôle, de construire des coalitions... Il s'agit de l'analyse stratégique des acteurs de Crozier et Friedberg.

Une troisième approche s'interroge plutôt que le consentement, l'obéissance, l'adhésion aux ordres. On parlera alors plutôt de domination, qui s'exerce principalement grâce à un enrôlement idéologique, ou de façon plus souple et subtile, par la sollicitation de l'initiative et de la liberté individuelle. Elle est défendue par des auteurs comme Bourdieu, Beauvois, Courpasson...

Dans ce poly, nous aborderons uniquement les deux dernières approches (la première approche sera abordée dans un poly de sociologie des techniques).

Puis nous présenterons un ensemble de travaux qui s'intéressent plus précisément aux instruments de gestion, dont on peut dire qu'ils sont devenus aujourd'hui les principaux leviers dans l'exercice du pouvoir dans l'organisation. La discussion emprunte largement aux différentes approches évoquées ci-dessus sur le pouvoir.

1. L'ANALYSE STRATEGIQUE DES ACTEURS

On définit l'organisation par l'expression suivante : agir en commun en vue d'une certaine finalité. Cette définition s'applique tant aux entreprises, administrations, associations, clubs sportifs, communautés religieuses... En général on exclut du terme organisation la famille, les relations amicales, car s'il y a bien action en commun, la finalité n'est pas formalisée.

La vision traditionnelle du fonctionnement des organisations est empreinte d'un certain dualisme qui oppose **l'organisation formelle** et **la réalité des comportements**.

Du côté de l'organisation formelle, on trouvera une description formelle des rôles, de la relation hiérarchique, des objectifs précis partagés par tous. Depuis le début du siècle, on constate l'extension à toutes les activités sociale de ce que Max Weber appelle **l'organisation bureaucratique** : une organisation fondée sur une définition **impersonnelle** des fonctions assurées par chacun et des relations entre personnes. Les fonctions renvoient à des compétences reconnues (diplôme), à des fiches de poste, à des procédures, à des objectifs fixés régulièrement.

Tout le monde sait que cela ne suffit pas pour définir complètement la contribution de chacun à l'entreprise. L'organisation s'appuie aussi sur l'initiative de ses membres. Même les objectifs de performance les mieux définis ne suffisent pas pour que la contribution de chacun aille dans le sens souhaité. Les organisateurs, les dirigeants et les cadres font face à la réalité **informelle** de l'organisation. On attend que chacun adopte un comportement coopératif, qu'il adhère aux objectifs de l'entreprise. Mais on constate que les comportements sont très variables, et dépendent d'un grand nombre de facteurs, par exemple la recherche d'une satisfaction personnelle, la poursuite d'un intérêt bien compris, des relations interpersonnelles plus ou moins conflictuelles. Si l'organisation formelle apparaît comme maîtrisable, perfectible, rationalisable ; la manière dont concrètement les choses se passe est rejetée du côté du « facteur humain », de l'irrationnel, de l'affectif, du personnel, voire du dysfonctionnement difficilement maîtrisable.

La sociologie des organisations de Michel Crozier et Erhard Friedberg essaie de s'affranchir de ce dualisme. Les comportements ne peuvent être expliqués que si on les replace dans le contexte organisationnel qui les a produit.

D'abord parce que l'on constate des régularités dans les fonctionnements. Il ne s'agit pas de questions de personnes particulières. Quand on peut remarquer que dans des situations qui se ressemblent **beaucoup des personnes qui n'ont rien en commun, parfois ne se connaissent pas, etc. réagissent schématiquement de la même manière**, c'est qu'il faut chercher l'explication et une solution stable ailleurs que dans les qualités morales personnelles des personnes concernées. Ensuite parce que chercheurs et professionnels se rendent compte que non seulement ces relations humaines ne constituent pas un dysfonctionnement de l'organisation mais en sont le cœur même et souvent pour des effets productifs très positifs.

La sociologie appliquée aux organisations propose donc de changer complètement de perspective : l'organisation est considérée comme le résultat d'un processus de construction **de relation de coopération entre acteurs**. Autant les règles formelles que les liens informels participent à cette construction. Cette coopération se construit au sein des équipes, entre

équipes, entre les responsables hiérarchiques et leurs subordonnés. Elle se traduit par une répartition des rôles entre chacun, une volonté d'articuler efficacement les actions dans un ensemble cohérent.

La coopération des uns et des autres est une nécessité pour réaliser chacun son travail et pour que l'entreprise survive. En effet, nous sommes **dépendants** les uns des autres. Mais cette coopération n'est jamais acquise et ce, pour deux raisons :

aucun acteur ne veut véritablement renoncer à son **autonomie** et à ses **objectifs**

aucune rationalisation ne peut prescrire complètement l'activité ni même produire un système univoque, complet et cohérent de règles et d'objectifs, car l'activité est soumise à trop d'incertitudes et de complexité, même dans les tâches les plus banales.

La construction de la coopération résulte d'un jeu entre les personnes, à la fois partiellement autonomes et interdépendantes, de **négociations** souvent tacites, mais essentielles pour assurer l'efficacité de l'ensemble.

PRINCIPALES NOTIONS

La sociologie des organisations propose quelques concepts théoriques qui permettent de modéliser le fonctionnement d'une organisation, comprendre pourquoi les uns et les autres coopèrent ou non et de quelle façon.

Chaque personne peut mobiliser deux stratégies différentes pour obtenir d'une autre personne un comportement coopératif, c'est à dire qui est favorable à ses propres objectifs. Soit, **la convaincre** que ce comportement va aussi dans le sens de ses intérêts, ou au moins qu'il est « légitime », soit **exercer une pression** sur elle au travers d'une relation d'échange, par une promesse ou par une menace.

Le fonctionnement courant des organisations est le résultat de ces multiples tentatives cumulées d'échanges pour obtenir la coopération d'autrui. Ces échanges s'accumulent, se sédimentent pour former l'organisation, pour définir le rôle de chacun, le comportement qu'il doit avoir vis-à-vis des autres, à tel point que les personnes n'en ont plus vraiment conscience. Par exemple, quand une nouvelle personne arrive sur une fonction, elle comprend très vite qu'elle doit s'aligner sur le rôle progressivement construit avec les personnes qui la précèdent.

Définir le cadre du jeu : contraintes, incertitudes, autonomie, structure d'incitation

Préalablement à l'analyse des jeux entre acteurs, pour une analyse de cas ou pour l'étude d'une situation, il est bon de préciser ce que l'on considère comme faisant partie du cadre du jeu et de le distinguer de ce qui relève du jeu lui-même. En général, pour définir le cadre, on part d'une simple analyse des situations de travail.

La situation de travail impose un certain nombre de **contraintes** : les outils que l'on utilise, les objets sur lesquels on travaille, les clients ou les patients, les murs... Tout n'est pas négociable (au moins on considère pour simplifier l'analyse que ce n'est pas négociable).

Une situation de travail se caractérise aussi par des **sources d'incertitudes**, des aléas, des conditions variables dans lesquelles on exerce son activité : qualité variable des produits intrants, demandes à chaque fois spécifiques, machines en panne. Les personnes mobilisent leur énergie et leur ingéniosité pour faire face à l'aléa. C'est pourquoi les procédures ne peuvent pas être considérées comme des contraintes. Elles supposent toujours une

interprétation en situation. Elles sont à jamais incomplètes. Elles sont parfois contournées ou enfreintes. La conformité à la procédure n'est pas toujours un bon indicateur d'efficacité. Au contraire, l'écart est toléré parce que nécessaire au bon fonctionnement. La personne tire profit des sources d'incertitude et des interprétations de la procédure pour accroître son **autonomie d'action**.

Que fait la personne de son autonomie ? Est-ce qu'elle l'utilise pour son propre compte ou pour celui de l'entreprise ? On fera l'hypothèse bien souvent qu'elle l'utilise pour son propre compte, mais avec une liberté limitée par le jeu des multiples échanges engagés avec les divers membres de l'entreprise.

De la même façon que l'on peut postuler, dans l'étude d'une situation, l'existence de sources d'incertitude et de contraintes, on peut aussi postuler l'existence d'une **structure d'incitation** qui découle des pratiques de sanction et de récompense. Cette structure d'incitation oriente les comportements. Dans certains cas, elle les oriente de telle façon que ceux-ci ne semblent avoir plus grand chose de libre et d'autonome. Mais en général, la structure d'incitation offre des espaces de jeu importants. Les règles de sanction et de récompense peuvent être interprétées de différentes façons et sont un enjeu des négociations.

Logique d'action et stratégie

La position du sociologue est de considérer que la personne a toujours un comportement rationnel à ses propres yeux. Elle a toujours de « **bonnes raisons** » d'agir tel qu'elle agit. Cette position suppose pour l'enquêteur ou l'observateur de dépasser ses propres évidences immédiates, ses propres préjugés pour adopter une attitude compréhensive, empathique, se mettre à la place de l'autre, essayer d'épouser ses valeurs, son raisonnement, être capable de dire : « tout compte fait, à sa place, j'agis pareil ».

On parlera de logique d'action pour désigner la rationalité de l'acteur, les « bonnes raisons », qui le conduisent à agir de telle ou telle façon. La logique d'action se formule d'abord dans le cadre d'action, le champ d'autonomie dont la personne dispose. Bien entendu, ce qui nous intéresse, c'est comment la personne perçoit ce cadre d'action et son autonomie dans ce cadre. On s'intéressera à la façon dont la personne formule ses objectifs, son intérêt personnel au regard de sa situation d'action et de la structure d'incitation.

L'analyse stratégique des acteurs traditionnelle (celle proposée par Friedberg dans ses ouvrages) estime que, les contraintes organisationnelles et le système des acteurs finissent tôt ou tard par renforcer un acteur dans un comportement, une rationalité, qui dépend davantage de la place qu'il occupe dans l'organisation que de ses aspirations ou son éthique personnelle.

On utilise parfois le terme de **stratégie** à la place de celui de logique d'action. Le terme de stratégie permet de valoriser la poursuite des objectifs, la mobilisation des ressources, et le fait que l'acteur peut adopter une attitude active ou passive.

Dans l'étude d'une organisation, on cherchera à mettre de côté la diversité des comportements individuels pour rechercher des régularités dépendantes du contexte d'action. C'est pourquoi, dans la modélisation du fonctionnement de l'organisation, on remplace les personnes singulières par ce que l'on appelle un « **acteur** », une entité qui a les caractéristiques suivantes :

elle est inscrite dans une même situation d'action, avec un comportement similaire

son comportement est rationnel, il obéit à une certaine logique d'action et poursuit des objectifs compréhensibles
sa stratégie peut être défensive (maintien d'une certaine autonomie) ou offensive (opportunité saisie) : chercher à accroître sa capacité d'action en vue de mieux défendre ses intérêts (tels que ceux-ci sont imposés par son contexte d'action)
il peut mobiliser des ressources pour agir

Définir la relation de coopération ; un processus de négociation

La coopération se construit essentiellement sur la base de **négociations** le plus souvent tacites et qui stabilisent les comportements coopératifs.

Ces négociations peuvent se modéliser sous la forme d'une séquence d'interactions à travers lesquels les participants parviennent à ajuster leurs comportements et leurs attentes mutuelles et à converger sur des intérêts compatibles. A adopte un comportement favorable à B, et attend que B en fasse de même. Si B adopte un comportement favorable, alors A poursuivra.

La négociation suppose :

qu'il y ait une possibilité de gains pour les deux acteurs à mieux s'entendre
que chacun dispose d'un minimum d'autonomie, que la prévisibilité des comportements ne soit pas acquise
que les parties en présence aient conscience de leurs interdépendances
que chacun ait la possibilité de faire comprendre à l'autre son engagement à passer à l'acte, que ses menaces de ne plus coopérer (ou ses promesses de coopérer) soient crédibles

Nous avons évoqué plus haut le fait qu'une des conditions de la production d'un accord tacite était l'existence d'une **définition compatible des intérêts de chacun**. Nous avons vu aussi que cette définition de l'intérêt de chacun n'était pas forcément claire au départ, avant l'engagement d'un certain échange. Le caractère malléable de la définition des intérêts est au moins aussi importante que la possibilité de faire pression par une menace, une promesse, un échange. Pour obtenir la coopération d'autrui, on peut aussi essayer de le convaincre qu'il est dans son intérêt, de faire ce qu'on lui demande. Cette stratégie joue principalement sur la non stabilité et les incohérences dans la définition par chacun de ses propres intérêts. Mais elle suppose aussi un effort pour rejoindre la logique d'action d'autrui. Il n'y a jamais de déplacement dans un seul sens, mais toujours dans les deux sens.

On voit bien que ce processus suppose aussi une certaine confiance, surtout si le comportement que j'adopte me coûte : je m'engage dans la relation par un comportement favorable, et j'attends en retour un comportement favorable, avec un retour qui peut être tout à fait différé, voir hypothétique.

Pour comprendre ce qu'implique cette notion de négociation, il nous faut approfondir deux notions : la notion de pouvoir et la notion de dépendance

Les relations de pouvoir

Les acteurs ne sont pas des enfants de cœur. Si la définition de leurs objectifs et de leurs intérêts n'est pas stable et peut évoluer dans la négociation, ils savent bien qu'ils sont en concurrence dans l'accès aux ressources de l'entreprise (et aux rétributions), qu'ils ne sont pas logés à la même enseigne en termes de contributions, donc qu'ils ont des intérêts

partiellement contradictoires. S'ils acceptent volontiers de coopérer au projet d'autrui, ce n'est pas simplement par qu'ils adhèrent à ce projet, mais aussi parce qu'ils en sentent la nécessité pour obtenir la coopération d'autrui, parce qu'ils sont dépendants de lui.

La négociation s'inscrit dans une relation de pouvoir, où certains sont davantage dépendants d'autres, plus ou moins libres d'agir comme bon leur semble. Il ne s'agit pas du pouvoir tel qu'on l'entend dans le sens courant, de pouvoir charismatique ou autoritaire, ou d'un pouvoir illégitime fondé sur la menace, mais du fait que certains acteurs sont davantage en mesure d'obtenir d'autres personnes un échange de comportement qui leur est favorable. Le pouvoir est d'abord une capacité d'action.

Erhard Friedberg définit ainsi la **relation de pouvoir** : le pouvoir de A sur B tient à la capacité de A d'obtenir de B un comportement que B n'aurait pas adopté sans cette relation avec A. Le pouvoir de A tient au fait que B est très dépendant du comportement coopératif ou non de A. Le pouvoir est une relation réciproque déséquilibrée. En effet, à quoi cela me servirait d'avoir du pouvoir sur les autres si je n'en ai pas besoin, si je ne peux pas en tirer un bénéfice en obtenant un comportement coopératif. J'ai du pouvoir sur toi parce que tu as besoin de moi, mais ce pouvoir que j'ai sur toi ne m'intéresse que parce que j'ai besoin de toi.

Les relations de dépendance

Regardons maintenant ce que recouvre cette notion de **dépendance**. Nous avons effectivement besoin les uns des autres pour atteindre les objectifs de l'organisation autant que nos propres objectifs. Chaque acteur dans l'organisation dispose d'un certain nombre de **ressources** dont d'autres peuvent avoir besoin pour atteindre leurs objectifs.

Certaines ressources sont allouées par l'organisation formelle, les ressources qui relèvent de la fonction hiérarchique : la possibilité de récompenser ou de sanctionner les personnes, la possibilité d'affecter des ressources financières et humaines à certaines activités et pas d'autres, de contrôler une décision, de définir des règles de gestion, de définir un cadre d'action...

D'autres ressources sont héritées ou sont construites par les acteurs en situation : les compétences techniques, les expertises, la gestion des flux d'information dont les autres ont besoin (s'ils n'en ont pas besoin, si ces ressources ne sont plus pertinentes, elles ne sont plus des ressources de pouvoir). Ces ressources contribuent à rendre tel ou tel acteur irremplaçable, ce qui accroît son pouvoir de négociation (s'il part ou s'il refuse de coopérer, cela a un impact sur la réussite des autres acteurs)

Stratégie de pouvoir

Il y a deux façons d'accroître son pouvoir :

accroître l'incertitude de son comportement, rendre plus difficile le contrôle par les autres acteurs

accroître la dépendance des autres acteurs, se rendre indispensable et même irremplaçable.

Une bonne façon d'accroître son pouvoir est de créer autour de soi une zone d'incertitude. Il s'agit de tirer profit des sources d'incertitudes pour accroître son autonomie mais aussi de maintenir une certaine opacité sur ce qui se passe effectivement, sur les compétences opératoires déployées pour faire face aux incertitudes, dans l'objectif de se rendre indispensable, par ses compétences, au reste de l'organisation. Cette stratégie est celle des

personnes les plus proches des activités d'exécution qui ont peu de ressources allouées par l'organisation formelle surtout quand elles sentent leur position fragilisée : infirmières, chefs de chantiers, conducteur de procédé chimique...

Dans l'organisation bureaucratique (organisation où la règle formelle et impersonnel tient une place essentielle dans le contrôle des comportements), la règle est souvent utilisée comme ressource de pouvoir pour se protéger (ou protéger son équipe) contre les exigences multiples venant de l'organisation. L'acteur peut se réfugier derrière son rôle formel pour renvoyer la responsabilité d'un dysfonctionnement sur un autre service.

Aujourd'hui les organisations modernes sont davantage transversales : on parle de plus en plus de processus ou d'équipe projet, dont la fonction est de décroiser les « bastions métiers ». Les organisations doivent être de plus en plus « orientées client », chacun doit penser son travail non pas au regard de sa fonction formelle mais des besoins de ses clients internes et des clients de ses clients... De même, le remplacement du travail prescrit et planifié par l'évaluation permanente des performances donne l'initiative au subordonné, plus libre dans le choix de ses moyens, mais le laisse face à des exigences sans limites. Autrement dit, tant en horizontal qu'en vertical, l'acteur est de moins en moins protégé. Il n'est plus protégé par la procédure, par le règlement, par les instructions de travail... On ne demande plus d'être conforme, mais d'être coopératif et performant. De plus, les exigences horizontales entrent souvent en contradiction avec les exigences verticales, ce qui fragilise d'autant plus les individus. Rien d'étonnant à ceux-ci tentent de développer de nouvelles protections, par des stratégies d'évitement ou par des attitudes qui apparaissent délibérément non coopératives. Les acteurs reconstruisent alors des micro-bureaucraties, des espaces temporairement protégés des contradictions organisationnelles.

Ordre local et système d'acteur

Sans influence extérieure, les négociations conduisent à des accords tacites stabilisés entre acteurs. Les différents acteurs et les relations stabilisées entre eux forment ce que l'on appelle **un système d'acteur**.

Les systèmes d'acteur peuvent prendre des formes très variées. On peut avoir des systèmes duaux, triangulaires... Les ressources que les uns et les autres échangent peuvent être diverses : ressources financières, capacité d'arbitrage, compétences, informations, disponibilité... Les échanges entre acteurs peuvent être plus ou moins conséquents : parfois ils sont inexistantes, soit parce qu'il n'y a pas d'interdépendance, soit parce que les acteurs n'ont pas pu s'entendre sur une définition compatible de leurs intérêts (on parlera alors de **situation de tension**)

Les activités peuvent être **plus ou moins intégrées** les unes les autres : les acteurs s'arrangent pour ne pas avoir à travailler ensemble, en se répartissant les rôles, ou bien au contraire ils acceptent un maximum de disponibilité, d'échanges d'information et de services rendus. Certains acteurs, du fait de leurs ressources propres et de leur réseau d'échange, peuvent avoir acquis un rôle de pivot dans le système d'acteur : les informations et les décisions passent par eux.

Les relations d'échange ne trouvent pas leur stabilité uniquement dans des échanges entre deux acteurs mais dans de véritables **systèmes d'échange triangulaires** : par exemple, je

peux arriver à faire pression sur un acteur qui n'est pas dépendant de moi, à condition de faire pression sur un autre acteur qui est dépendant de moi et dont il est dépendant.

Enfin, les relations d'échange s'inscrivent dans un **horizon temporel** parfois très long : on adopte un comportement coopératif sans véritablement savoir s'il y aura un retour, mais ainsi, on essaie d'« obliger » l'autre, le rendre redevable.

L'intervention sociologique, la construction du référentiel d'évaluation

Dans une intervention en conduite de changement, il ne suffit pas de décrire un fonctionnement organisationnel. Dans une logique de changement et d'amélioration, une évaluation peut être nécessaire. Il convient de se demander quelles sont les conséquences, quels sont les "coûts" entraînés par ces arrangements (coûts économiques, psychologiques, sociaux, émotionnels, etc.) ? Qui supporte ces "coûts" ou conséquences ? Quels acteurs ? L'organisation, le système ? Des acteurs extérieurs ?

La question se pose de savoir qui évalue, avec quels critères. Une première étape peut être de repérer, pour chacun, en fonction de ses propres critères, est-ce que ses conditions de travail et le résultat de son travail sont acceptables. Mais cela ne suffit pas. L'intervenant cherchera alors à obtenir des membres des groupes de travail, un ou des référentiels d'évaluation. Il est souvent nécessaire de construire d'autres référentiels, extérieurs aux acteurs qui participent au système : les arrangements que les acteurs négocient (directement ou non) pour rendre leurs stratégies compatibles dans le système peuvent très bien générer des effets pervers, acceptés en interne, mais considérés comme peu efficaces ou problématiques par des acteurs extérieurs qui en subissent les conséquences.

La construction du référentiel d'évaluation est donc un enjeu central dans l'intervention

Le lock-in systémique

On parle de lock-in systémique quand le fonctionnement concret dégradé « fait système », il s'agit d'un fonctionnement dans lequel les acteurs sont contraints de (ou sont involontairement incités à) rester, compte tenu de l'organisation et des relations de conflit ou de coopération entre eux. Il est impossible d'obtenir de chacun des modifications de comportement, à cause des dépendances qui le lient aux autres personnes. L'analyse stratégique des acteurs, à condition qu'elle soit suffisamment fine, doit permettre d'identifier les leviers les plus pertinents. Cependant, déverrouiller l'organisation est d'autant plus difficile que la plupart des leviers de changement sont neutralisés par les acteurs dominants.

Un lock-in organisationnel peut être conforté par une définition des missions de l'organisation, des solutions efficaces, une définition partagée par les acteurs dominants, et acceptée par les autres acteurs.

En effet, la structure d'un problème et la structure du pouvoir sont les deux faces d'une même pièce. En définissant un problème, vous définissez la structure des contributions et donc la structure de pouvoir. La définition des problèmes devient donc des ressources centrales dans la négociation.

La mise en place d'un lock-in organisationnel s'appuie en général sur la formation d'un groupe d'acteurs qui parvient à créer une coalition dominante, un réseau politique « policy network », pour tirer à leur profit la situation.

Comment procèdent-ils ? Ils proposent une définition des problèmes et des solutions qui rend l'organisation dépendante de leurs ressources. Ils arrivent à placer ces bonnes façons d'agir au cœur du système d'acteurs pertinent. Ils parviennent à les faire intégrer dans les visions du monde des managers.

Comment sortir des lock-in ? Il s'agit de rechercher les interventions sur le système qui permettent de rouvrir des blocages cognitifs, normatifs, politiques, de contrebalancer les biais organisationnels et institutionnels, de favoriser la diversité des cadres d'analyse.

Méthode d'analyse sociologique des organisations

Entretiens

Il s'agit de recueillir les éléments qui vont permettre de modéliser ensuite la situation.

Répartition des rôles : glissements de tâches d'une fonction à l'autre

Echanges d'information, situations où les acteurs sont en interaction : essayer de voir quelles sont les relations de dépendance dans ces situations

Jugements négatifs, positifs sur les autres fonctions, les responsables hiérarchiques

Interprétation

Construction du sociogramme : établir l'ensemble des relations entre les personnes, repérer la qualité des relations

Simplification du sociogramme : logiques d'action homogènes, relations récurrentes

Modélisation du système d'acteurs (voir ci-dessous)

Evaluation des coûts du fonctionnement du système

Conclusion : dégager la logique d'ensemble du système et des pistes de transformation

Modélisation d'un système d'acteurs (sous la forme d'un schéma)

Contexte : les incertitudes et contraintes issues du contexte, et réciproquement, les marges d'autonomie concédées par l'organisation.

Dépendance vis-à-vis d'autres acteurs : incertitudes de leur comportement qui peuvent avoir des conséquences sur mon activité

Ressources : ressources dont je peux disposer, comportements que je peux adopter et dont les autres sont dépendants. Résulte de la division du travail, la spécialisation des compétences ...

Valeurs, croyances : comment je justifie, je légitime mon action, au nom de quelles valeurs, de quelles croyances, de quelles convictions. Les fondements de ma rationalité. Résulte d'effets de position, de disposition et d'appartenance

Enjeu, Objectif : ce que je défends, ma définition des problèmes à résoudre, là où je veux aller (peut être expliqué par la conjonction des contraintes et des valeurs)

Stratégie : Calcul rationnel que fait l'acteur pour parvenir à son objectif. Fonction de l'évaluation qu'il fait de ses ressources et de ses contraintes. La stratégie se traduit par un ou des comportements relationnels observables. Le comportement n'est pas erratique, Il varie selon le contexte. La rationalité existe, de façon relative ou limitée.

Bibliographie

Friedberg E., Le Pouvoir et la Règle. Dynamique de l'action organisée, Seuil, Paris, 1993

Crozier M., Friedberg E., L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977

Bernoux P., La sociologie des organisations, initiation, Essais, Points, Seuil, 1985

Sociologie des organisations, Thomas Reverdy

Cabin P. (coordonné par) , Les organisations, état des savoirs, Editions Sciences Humaines, 1999

Dupuis F.(2004) Sociologie du changement, Dunod

Boussard V. et al (2003), le sociomanager, Dunod

Bernoux P., Sociologie du changement, Seuil.

2. L'EXERCICE DU POUVOIR : LA CONTRAINTE, L'OBEISSANCE, L'INFLUENCE

Les travaux qui suivent se placent à la frontière entre sociologie et psychologie sociale et cherchent à expliquer les mécanismes qui conduisent les subordonnés à obéir aux ordres ou se conformer aux attentes des managers. La plupart de ces travaux tentent de d'investiguer cette énigme que représente l'obéissance à des ordres moralement inacceptables, la réappropriation personnelle d'une situation de domination et de contrainte, l'engagement volontaire au service des attentes des managers...

Ces travaux s'inscrivent dans une perspective « critique » dans la mesure où il s'agit de dévoiler des formes d'influence, de domination, voire d'aliénation, dont les individus concernés n'ont pas nécessairement conscience. Il ne s'agit pas d'expliquer pourquoi des individus ne respectent pas des ordres, transgressent ou « freinent », et bien sûr, encore moins de proposer des moyens pour mieux mobiliser ou enrôler. Au contraire, il s'agit de montrer combien notre société porte en elle des formes de domination que les individus intériorisent et acceptent.

Pour présenter ces travaux, nous suivrons une sorte de gradation : commencer par les travaux sur l'obéissance dans des situations de contraintes fortes, y compris pour des actes inacceptables moralement. Ensuite, nous examinerons comment se construit l'acceptation de la contrainte, les formes de « servitude volontaire ». Enfin, nous verrons comment les formes les plus libérales de management, fondé sur l'initiative et la participation, sont aussi des leviers d'influence, de manipulation, de domination.

L'obéissance à l'autorité

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

Les expériences de Milgram (1963) démontrent combien les individus sont prêts à abandonner tout jugement moral et tout raisonnement dans une situation d'obéissance à une autorité reconnue. Son projet de recherche a été fortement influencé par les débats autour du procès d'Eichmann, en 1961, à propos de la responsabilité des intermédiaires de la chaîne de commandement dans l'organisation systématique de la déportation.

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

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

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

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

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

En termes d'animation de réunion, de situation de décision, cette expérience est très intéressante : elle montre qu'une personne, en désaccord avec une décision, peut très bien abandonner le conflit et se soumettre à une autorité qui en prendra la responsabilité, même si elle-même se retrouve complice d'un acte qu'elle réprouve. De même, une personne compétente abandonnera la contestation si elle n'est pas entendue ou suivie par son supérieur hiérarchique.

Plus fondamentalement, les implications de cette expérience sont très importantes. Si les situations réelles sont différentes des situations expérimentales, on ne peut s'empêcher de faire l'hypothèse que les mêmes mécanismes sont à l'œuvre dans les organisations. Tout d'abord, les enjeux d'obéissance sont beaucoup plus importants : on peut perdre son job, on peut être affecté dans sa carrière si on désobéit. A l'inverse, on dispose généralement de davantage de temps et surtout on est rarement seul : on peut partager ses interrogations, sa réprobation d'une pratique avec d'autres membres de son groupe de travail. Et l'on a vu que le fait de ne pas être seul, de pouvoir s'appuyer sur des pairs était une puissante ressource contre l'autorité. Mais encore faut-il que l'on ne soit pas seul : beaucoup d'organisations conduisent des managers à être davantage isolés de leurs pairs. Prenons l'exemple d'un cadre expatrié confronté à un supérieur hiérarchique dont il désapprouve les méthodes, s'il n'a pas un solide réseau personnel interne, avec des personnes de confiance avec qui il pourra

échanger sur les pratiques de son hiérarchique, il peut être placé dans les mêmes conditions que celles décrites par l'expérience de Milgram.

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

Pour les sociologues, l'obéissance s'appuie aussi sur des structures sociales : ici la forte légitimité accordée au scientifique qui donne les ordres, et à qui le sujet expérimental se remet totalement. Il lui reconnaît une compétence et une légitimité à donner des ordres, d'autant plus que l'on se place dans le cadre d'un laboratoire d'expérimentation. Si la personne n'est investie d'aucune autorité, d'aucun prestige, d'aucune responsabilité reconnue, nous serions moins prêts à lui obéir. De nombreux travaux de sociologues insistent donc davantage sur le rôle des « institutions », autrement dit de ce qui est « institué » comme pratiques évidentes, comme règles, comme autorité légitime, pour comprendre les comportements d'obéissance.

L'expérience la plus récente a été organisée sur la base d'un plateau télévisé, par Jean-Léon Beauvois, intitulé « jeu de la mort », où le sujet expérimental administre à une autre personne, censée répondre à des questions du jeu télévisé, des décharges électriques de plus en plus importantes. Cette expérience montre combien la télévision, comme institution particulièrement incarnée par le plateau télévisé et par les présentateurs des jeux, peut exercer une réelle autorité sur des personnes qui apprécient ces jeux.

Cette expérience a donné un autre résultat intéressant. Un an après, un test de personnalité a été administré aux sujets de cette expérimentation, sans qu'ils puissent faire le lien entre les deux. Le test montre que les personnes qui ont administré les chocs électriques les plus importants étaient plutôt des gens qui s'estiment consciencieux, aimables, organisés, plutôt heureux (Beauvois, Bègue, 2010).

L'implication contrainte

Pour la sociologie « critique », une énigme des organisations de travail moderne est le très fort degré d'acceptation par les salariés de condition d'emploi dégradée (intérim, contrat à durée déterminée), de conditions de travail difficiles, d'un contenu de travail aliénant, d'une absence de perspective... Selon ces auteurs, les entretiens auprès de ces salariés montrent une importante résignation, un fort sentiment d'impuissance, une acceptation de ces situations, voire dans certains cas, une capacité à retourner positivement l'évaluation de la situation. C'est ainsi que l'intérimaire présentera l'intérim comme une possibilité d'accumuler des expériences diverses ou d'éviter la routine...

Certains sociologues considèrent que cette attitude résulte d'un mécanisme d'intériorisation de la position sociale occupée et des contraintes qui lui sont associées : pour l'individu concerné, sa position sociale et les contraintes qui s'imposent à lui, deviennent « normales », « inévitables ». Il n'y a pas de motif à une révolte ou une indignation. Il en prend son parti.

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

On retrouve des propositions équivalentes dans les travaux de Jean Pierre Duran ou de Vincent de Gaulejac sur les relations de domination dans l'entreprise. Mais cette fois-ci, la justification des positions (par exemple, les écarts de salaire) ou de l'intensification du travail, proviennent de discours économiques et managériaux : contraintes de la concurrence qui suppose une forte mobilisation, recherche permanente d'efficacité... Là encore, difficile de s'opposer à une idéologie qui imprègne aussi fortement notre société moderne : en tant que consommateur, nous sommes satisfait de pouvoir exercer la concurrence, de bénéficier de services de qualité, d'accéder à des produits différenciés... Difficile de s'opposer à la concurrence en tant que salariés. Autre exemple : la « mondialisation économique et financière » sont présentées comme incontournables, malgré leurs conséquences désastreuses en termes d'emploi. En tant que salariés, nous reconnaissons que l'entreprise soit à la poursuite d'objectifs d'efficacité, qui garantissent sa survie. Le calcul de la performance et de la rentabilité à tous les niveaux de l'entreprise, l'individualisation de l'évaluation et de la rémunération, l'exposition à la concurrence des équipes et des projets, tout cela procède de cette idéologie gestionnaire et économique non discutée.

Ces mécanismes peuvent aller jusqu'à encourager l'initiative et l'engagement subjectif des subordonnés. David Courpasson montre que c'est particulièrement vrai chez les cadres. En mettant en avant les exigences de concurrence et de performance, exigences imposées et incontournables, les managers sollicitent aussi les aspirations morales des individus, par exemple, l'exigence de solidarité, la loyauté à son équipe ou à son entreprise... Dans une situation de « guerre économique » l'engagement des personnes au service de l'entreprise devient une exigence morale. Chez les cadres, cette exigence de loyauté les empêche de formuler des critiques sur la stratégie de l'entreprise, sur son organisation ou sur ses méthodes de travail car ces critiques pourraient être déstabilisantes, elles pourraient affaiblir l'autorité des dirigeants, la motivation des équipes et la solidarité dont a besoin l'entreprise pour vaincre les épreuves ...

Malgré une très large diffusion, ces travaux appellent aussi quelques commentaires. Tout d'abord, à propos de la façon dont est traité le matériau de recherche. Ces travaux s'appuient essentiellement sur des entretiens, ce qui est le meilleur moyen de recueillir le rapport subjectif des individus à leur situation. Si la personne interviewée exprime une révolte, une critique par rapport à sa situation, cela viendra confirmer l'existence d'une domination. Si la personne, au contraire, exprime une acceptation de sa situation, c'est parce qu'elle est victime de l'idéologie, ce qui confirme là encore une relation de domination. Pour interpréter ainsi les déclarations, le chercheur s'appuie sur une hypothèse implicite sur la situation, à savoir, que la personne est victime d'une domination. Soit elle le sait, soit elle est tellement dominée qu'elle ne peut plus le voir !

La deuxième difficulté vient aussi de la critique de l'idéologie économique et gestionnaire. Tout effort d'organisation, d'optimisation, de recherche d'efficacité est dénoncé comme un exercice de domination. Toute technique managériale est tentative de manipulation. Implicitement, ces auteurs offrent peu de perspective pour l'action, dans l'organisation ou dans le système économique existant, sinon l'abandon, la fuite, ou la révolution.

Eve Chiapello et Luc Boltanski, ont aussi cherché à comprendre l'adhésion aux modèles managériaux dans l'ouvrage « le nouvel esprit du capitalisme ». Ils montrent que les techniques managériales actuelles, par exemple, le management par projet, techniques fondées sur l'initiative et la participation, résultent de la digestion, par le capitalisme, d'une critique adressée à son encontre, dans les années 70, la critique « artiste ». La critique « artiste » s'opposait alors à l'organisation bureaucratique centralisée, à ses effets déplorable sur la motivation, l'initiative, la créativité... La société a évolué, a progressivement intégré ces nouvelles valeurs issues de la critique « artiste ». Les entreprises ont suivi le mouvement : elles ont digéré la critique, l'ont reformulé dans une direction favorable à l'activité économique. Ainsi, ce ne sont pas les entreprises, leurs dirigeants, les consultants, qui sont à l'origine de ces nouvelles valeurs, mais celles-ci imprègnent de façon plus générale la société. De plus, le capitalisme a une formidable capacité d'adaptation aux évolutions culturelles et sociétales. Ainsi, le capitalisme génère l'adhésion dont il a besoin pour survivre.

Quelques enquêtes montrent néanmoins que la relation que les membres de la société française entretiennent avec leurs entreprises et avec l'idéologie libérale est bien loin de l'adhésion. Yann Algan et Pierre Cahuc montrent, dans un petit ouvrage, la « société de la défiance », que la France atteint des records, dans les pays de l'OCDE, en termes de critique et de défiance vis-à-vis des élites, des dirigeants politiques, des entreprises... C'est parce que la défiance est très élevée que les français réclament plus de protection de l'Etat vis-à-vis des employeurs : salaire minimal, limitation des licenciements. Il existe aussi une très grande méfiance vis-à-vis de la concurrence. Le résultat de ces enquêtes relativise beaucoup l'idée selon laquelle les salariés seraient dupes des relations de domination dont ils sont victimes parce qu'ils adhéreraient massivement aux idéologies correspondantes. Vu l'ampleur de la défiance, ils ne risquent pas d'adhérer aux discours des élites sans critiques.

La participation comme technique de mobilisation

Dernier volet de notre revue bibliographique des phénomènes d'obéissance, d'influence, d'adhésion, le recours à la participation des salariés aux changements et aux décisions.

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

Dans le premier cas, les ingénieurs ont procédé comme de coutume dans l'entreprise : ils ont communiqué des explications aux ouvriers, le jour de la mise en route des machines, sur la base de méthodes de travail établies par le service compétent. Ce groupe constitue un groupe de référence.

Dans le deuxième cas, après avoir exposé les raisons du changement technique, les ingénieurs invitent les travailleurs à désigner des délégués qui participeront avec le Service des Méthodes à la fixation des normes après une phase d'essai.

Dans le troisième cas, le groupe dans son entier est convié à collaborer à l'établissement des normes.

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

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

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

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

Les expériences en psycho-sociologie montrent que tous les individus ne sont pas sensibles de la même façon à l'injonction à la participation. Les individus qui contribuent le plus volontiers sont ceux qui ont un « locus de contrôle interne », c'est-à-dire qu'ils considèrent qu'ils sont responsables de leurs actes, de leurs situations, de leur réussite et de leurs échecs. Ceux qui ont un « locus de contrôle externe » considèrent au contraire que les facteurs extérieurs sont déterminants, et ne réagissent pas autant aux injonctions à l'engagement volontaire.

Voilà un extrait du questionnaire proposé par Rotter pour qualifier le degré d'internalité (locus de contrôle interne / externe) :

1. a. Si les enfants ont des ennuis, c'est parce que leurs parents les punissent trop souvent.
2. b. De nos jours, le problème avec les enfants, c'est que leurs parents leur rendent la vie trop facile.
2. a. La plupart des événements malheureux dans la vie des gens tiennent, en partie, à la malchance.
2. b. Les malheurs des gens tiennent aux erreurs qu'ils commettent.
6. a. Sans un peu de chance, il est impossible de devenir un leader efficace.
6. b. Les gens compétents qui ne deviennent pas des leaders n'ont pas su saisir les occasions qu'ils ont eues.
8. a. Quand un étudiant s'est bien préparé, il y a très rare qu'il qualifie un examen d'injuste.

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

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

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

Rechercher à tout prix la participation revient donc à projeter sur les « exécutants » ses propres normes et valeurs. Les groupes « défavorisés » sont donc moins sensibles à l'injonction à la participation et à la prise d'initiative. Habités à travailler dans un espace très contraints, les « exécutants » ne savent pas toujours exploiter les espaces d'initiative qu'on leur propose soudain

De la participation à la domination librement consentie

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

Ces stratégies de manipulation soutiennent une forme moderne de la domination, qui s'ajoute ou remplace, les formes traditionnelles d'obéissance à une autorité statutaire reconnue. D'ailleurs, nombreuses sont les actions de management qui s'appuient sur cette dynamique. Par exemple, une démarche participative de changement place les individus dans la position de contribuer à la définition de la future organisation : dès lors qu'ils participent, ils posent des actes libres qui les engagent. De plus, si le changement est introduit de façon incrémentale, autrement dit, si des exigences nouvelles sont présentées progressivement, présentées comme des contraintes, alors il est beaucoup plus difficile de refuser, dès lors que l'on a commencé à accepter.

Cette nouvelle forme de domination, la « domination libérale », a remplacé la domination traditionnelle ou la domination rationnelle-légale décrites par Max Weber. Elle s'enracine dans l'éducation, où l'on n'impose plus par la force tel ou tel comportement, mais par la persuasion, ou en sollicitant la générosité, l'engagement subjectif. Elle se prolonge ensuite

dans tous les champs de la vie sociale. A tel point que les individus ne s'en rendent plus compte. Autrement, même dans notre société libérale, des formes de domination moins visibles sont à l'œuvre.

La domination librement consentie est au fondement des techniques managériales, par exemple, dès lors que l'on demande à un individu de s'engager sur des résultats. Les individus sont aussi pris au jeu de l'image positive que l'entreprise renvoie. Ils répondent immédiatement à l'image qu'on leur présente, sans prendre de recul sur les conséquences, pour eux-mêmes, de leur adhésion. Ils rationalisent a posteriori leurs choix : après avoir accepté de lourdes responsabilités, des engagements professionnels qui affectent leur vie personnelle, ils acceptent progressivement les valeurs et les discours qui accompagnent leur nouvelle position. Bien sûr, ils sont aussi rémunérés pour cela, mais la rémunération est vécue comme une sorte de dédommagement, elle n'est pas la cause première de l'acceptation

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

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

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

3. LES INSTRUMENTS DE GESTION : UNE FORME DE CONTROLE A DISTANCE

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

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

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

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

Concevoir des indicateurs de l'activité

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

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

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

Prenons un exemple de règle d'imputation des coûts utilisés dans une usine de montage. Le fondement du calcul est le coût du travail ouvrier, mesuré en euros/heure de travail. Pour obtenir la valeur de ce travail ouvrier, on prend en compte le coût salarial de l'ouvrier, le coût de l'encadrement, l'occupation des locaux, et des activités supports à la production (ingénieurs et techniciens qui prennent en charge les améliorations). On constate l'effet pervers de ce mode de calcul dans le cas d'une modification de procédé, qui demande essentiellement des moyens en support de production, et qui permet de réduire le temps de montage. D'après l'indicateur utilisé, une telle action peut être très profitable : on réduit le temps de travail ouvrier qui a une valeur élevée puisqu'on lui impute un certain nombre de dépenses de l'usine... Alors qu'en réalité, on ne réduit que le temps de travail ouvrier, mais on augmente les activités de support ! L'effet pervers, à terme, est de réduire le travail ouvrier et d'augmenter le support sans obtenir de gain économique : l'effet pervers s'aggrave au fur et à mesure que la part stricte du salaire ouvrier diminue dans l'ensemble des coûts imputés au travail ouvrier.

Face à des données approximatives, la tentation est grande d'aller de l'avant. Quand des données sont incertaines, il peut être judicieux de calculer l'impact des incertitudes sur les données finales. J'ai été quelque fois surpris par une pratique d'approximation qui me semble très problématique : par exemple, comparer une performance calculée sur la base d'une simulation de l'organisation cible (une réorganisation des flux) avec une performance actuelle mesurée directement. Bien souvent les écarts de valeur sont très importants, ce qui justifie l'action de changement. Mais ces écarts peuvent provenir du décalage entre le modèle et le réel, et non de la différence entre l'organisation actuelle et l'organisation cible. Il paraîtrait plus raisonnable de comparer des performances calculées sur les mêmes bases à partir des simulations, de l'organisation actuelle et de l'organisation future.

La définition de bons indicateurs est semée d'embûches. Les économistes, dans le cadre de la théorie du principal-agent, proposent tout un ensemble de repères pour définir de bons indicateurs malgré les divers aléas qui affectent une activité. Quand le résultat attendu est affecté par un aléa externe (non maîtrisable) et/ou un aléa moral (propre à l'individu), il faut adapter les indicateurs pour séparer les causalités de la performance finale. Par exemple, un indicateur pour un acheteur de matières premières n'est pas le prix qu'il a obtenu (par rapport au budget ou à l'année précédente), mais s'il a réussi à acheter mieux que des valeurs de références utilisées sur le marché de ces matières premières.

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

Les instruments comme schéma d'interprétation

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

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

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

De la même façon que nous oublions que nous ne comprenons le monde qu'au travers des schémas d'interprétation construits, que nous ne sommes pas conscients des biais de nos raisonnements, nous faisons une confiance excessive aux instruments, à la réalité qu'ils nous donnent à voir et aux orientations qu'ils induisent. Chaque instrument constitue une « boîte noire » : il prend son autonomie par rapport à sa construction, il s'impose de lui-même, on oublie son histoire, ses implicites et ses précautions d'usage.

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

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

très diversifiée : autrement dit, il n'y avait pas de sureffectif, mais une plus grande valeur ajoutée humaine. Les instruments n'étaient pas capables de le montrer.

Il convient donc de rester vigilant quant aux simplifications introduites par les instruments. Il faut traquer les hypothèses implicites, les fausses évidences.

Instruments de gestion et culture managériale

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

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

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

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

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

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

Par exemple, le reporting est réalisé par type de matériel vendu. La vente des logiciels est rapportée aux machines vendues et ne fait pas l'objet d'un reporting séparé. En fait, les commerciaux qui vendent les machines (à un prix élevé par rapport au marché) s'appuient sur les offres de logiciel (qui sont bradés). La performance interne en matière de production reste complètement décalée par rapport à ses concurrents. Les activités de logiciels, alors particulièrement performantes, ne sont pas soutenues. P. Lorino a donc proposé de créer des lignes de produit logiciel pour séparer le calcul de la rentabilité, hardware d'un côté et logiciel de l'autre.

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

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

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

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

Quelques soient les indicateurs choisis, il y a adaptation des salariés aux indicateurs. On parlera de l'effet « salami » : par exemple, un artisan boucher est évalué au nombre de tranches coupées car c'est son activité principale... Mais ce n'est pas parce que l'on coupe plus de tranches que l'on vend plus de salami... On peut aussi évoquer l'effet « thermomètre » : qui n'a pas, petit, simulé une fièvre et n'est pas allé vite passer le thermomètre sous l'eau chaude pour augmenter la valeur de la température. C'est la même chose avec les indicateurs : on triche sur l'indicateur, on joue sur la déclaration. Plus

préoccupant encore, les individus se positionnent sur des activités mieux valorisées. C'est ainsi que les cliniques multiplient le nombre de césariennes, mieux valorisées financièrement qu'un accouchement normal. Enfin, on se positionne sur les tâches plus intéressantes quantitatives, on abandonne les tâches qualitatives.

Les approches économiques, en termes de « principal-agent » encouragent le couplage entre indicateurs de performance et incitations. Or, de nombreux travaux de sociologues invitent à la plus grande vigilance. L'introduction d'une incitation n'est pas un acte anodin. On peut faire l'hypothèse que celle-ci perturbe un équilibre construit avec des normes, des règles, des échanges informels et que cela entraîne des effets non souhaités problématiques.

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

Le résultat de l'expérimentation est contre-intuitif : beaucoup plus de parents sont en retard. Il s'explique de la façon suivante : on passe d'une situation de contrôle par une norme sociale (enfreindre une règle, avec un risque de sanction sociale) à une situation d'échange économique (payer un service complémentaire). On perd la force de la norme sociale, de l'obligation morale.

On peut retenir de cet exemple que les incitations individuelles tuent les obligations morales. Une fois qu'il n'y a plus d'obligation morale, il faut que l'incitation économique soit efficace, (par exemple il faut que le montant de la sanction soit élevé). Or beaucoup d'incitations économiques sont trop faibles, ou sont très injustes. D'autant que l'effet de l'incitation (le consentement à payer l'amende) dépend du niveau de revenu.

Les instruments de gestion sont une des médiations essentielles par lesquelles les membres d'une organisation rendent compte de leur action, mais elle n'est pas la seule. Le « rendre compte », ou « accountability » (Roberts, 2001), est ce qu'un individu donne à voir de son action aux autres membres de l'organisation. Ce « rendre compte » lui échappe en partie, par exemple, quand un système d'information ou un système comptable trace les actions et leur performance. Mais il s'exerce aussi de façon volontariste quand l'individu est invité à mettre en valeur sa performance ou à se justifier.

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

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

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

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

Cependant, quand il existe de fortes incertitudes sur l'activité, que l'individu n'en n'a plus complètement la maîtrise, rendre compte de son activité devient beaucoup plus problématique. On peut faire l'hypothèse que la reconnaissance de ces incertitudes par les dirigeants et les dirigés peut les conduire à abandonner l'indicateur de gestion comme principal support de l'accountability. S'ils peuvent s'accommoder d'un mandat confus et ambigu, autorisant une trop grande souplesse d'interprétation en situation et une diversité de justifications a posteriori (Girin, 1995), cette souplesse présente aussi des risques, en particulier quand les enjeux financiers sont significatifs. C'est pourquoi ils peuvent aussi renoncer à une accountability individuelle formalisée. John Roberts (1991) évoque la possibilité d'une socialisation de l'accountability : l'individu n'est plus tenu de rendre compte de son action comme d'un acteur isolé et responsable, son action est « socialisée », les incertitudes et les interdépendances sont reconnues, la responsabilité devient collective.

Ainsi, dans une recherche auprès d'acheteurs d'énergie d'entreprises industrielles grandes consommatrices, nous avons observé que ces individus suivaient différentes stratégies pour « rendre compte » de leur action, de l'accountability individuelle à une forme d'accountability « socialisée ». En effet, cette activité nouvelle (développée avec l'ouverture des marchés à la concurrence) présente toutes les caractéristiques d'une situation qui exacerbe les contradictions d'un contrôle par les indicateurs de gestion. D'un côté, l'évolution rapide des prix de marché et des offres, ainsi que les situations de négociation, plaident pour une plus grande autonomie décisionnelle. De l'autre côté, l'existence de fortes incertitudes associées aux réorganisations en cours des marchés libéralisés, les effets significatifs sur la profitabilité de leur entreprise, plaident plutôt pour une socialisation de la décision auprès des dirigeants et autres acteurs concernés.

Toujours dans ce cas que nous avons étudié, la diversité des pratiques d'accountability s'explique en partie par une dimension culturelle (grands groupes internationaux versus entreprise française), par les influences extérieures (consultants, traders) ou par la culture professionnelle des acheteurs. Mais elle s'explique aussi par une dynamique d'apprentissage (Levitt & March, 1988), une prise de conscience progressive des incertitudes du marché par les individus concernés, au fur et à mesure des événements et de leur interprétation. Dès lors que les acheteurs et dirigeant prennent conscience des incertitudes irréductibles et des interdépendances entre décisions d'achat et d'autres enjeux organisationnels, ils privilégient une accountability socialisée (Roberts, 1991) plutôt qu'une accountability individuelle et formelle. Ils renoncent au mandat décisionnel (le fait de pouvoir prendre la décision seul) et développent un rôle de facilitateur du processus décisionnel : ils investissent alors dans l'explicitation des incertitudes et des contradictions auprès des dirigeants. Enfin, nous

montrons que la proximité entre acheteur et dirigeant facilite grandement cette forme de socialisation de la décision et de son accountability.

Instrumentation de gestion et apprentissage

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

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

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

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

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

Conclusion

Ainsi, et pour conclure, les instruments de gestion ont plusieurs travers : ils véhiculent des définitions incomplètes de la performance, ils reportent les contradictions sur les acteurs opérationnels, de fait, ils entretiennent des stratégies de contournement et de manipulation, et parfois, comme dans le cas de Bull, ils entretiennent des cultures organisationnelles inadaptées. Néanmoins, ces travers ne sont pas inéluctables, dès lors que l'on relativise leur capacité à décrire le réel, que l'on explicite leurs limites et leurs significations, et que l'on développe un espace de dialogue autour de nouveaux outils. Ainsi, il ne faut pas penser les instruments de gestion comme une modalité de contrôle et de pilotage alternative aux pratiques de management de proximité, mais comme un des supports de ce management de proximité, qui ne se limite pas à celui-ci.

Bibliographie (encore incomplète)

- Beauvallet, M. 2009. Les stratégies absurdes, Comment faire pire en croyant faire mieux: Seuil.
- Beunza, D., & Garud, R. 2007. Calculators, lemmings or frame-makers? The intermediary role of securities analysts. *Sociological Review*, 55(S2): 13-39.
- Buscatto, M. 2002. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. *Revue Française de Sociologie*: 73-98.
- Coch, L., & French, J. R. P. J. 1948. Overcoming resistance to change. In J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior*, 1996 ed., Vol. 39: 448-463. Belmont: Wadsworth Pub. Co.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284.
- Girin, J. 1995. Les agencements organisationnels. In F. Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action*. Paris: L'Harmattan.
- Kuhn, T. S. 1970. The structure of scientific revolutions, 2d ed.: chp2,3,4,5,ps, 210. Chicago: University of Chicago Press,.
- Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Milgram, S. 1963. Behavioral Study of obedience. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67(4): 371-378.
- Roberts, J. 2001. Trust and Control in Anglo-American Systems of Corporate Governance: The Individualizing and Socializing Effects of Processes of Accountability. *Human Relations*, 54(12): 1547-1572.