

PERMANENCE ET MUTATIONS DES ORGANISATIONS

EXPÉRIENCES ET ANALYSES

GREPO, BRUXELLES, 20-21 MAI 1999

INTRODUCTION

*Philippe Bernoux**

Permanence et mutations des organisations : nous cherchons tous à voir clair dans les changements qui affectent nos sociétés et le colloque qui a eu lieu à Bruxelles, à l'initiative du Grepo, la dernière année datée du millénaire, reflète cette interrogation en même temps qu'il esquisse des réponses. Il apporte des matériaux d'enquêtes et d'observations qui permettent de mieux appréhender les orientations de nos appareils productifs au sens large, puisque, à côté des entreprises du secteur secondaire « classiques », industrie automobile, textile, aciéries, on trouve présentées des sociétés de service, des universités, et des nouveaux outils de gestion comme de la société de l'information.

Premier constat : la fin d'un certain type de grande organisation. La préface de la traduction française de *Organizations de March et Simon* rédigée par Michel Crozier en 1971 commence ainsi : « Le succès des grandes organisations constitue une des caractéristiques sinon la caractéristique essentielle des sociétés modernes ». À cette époque, Crozier et beaucoup d'autres croient dans les vertus et dans la permanence de la grande organisation, celle dont on a fait la caractéristique des « trente glorieuses », l'organisation à la gestion centralisée autant des matériaux que de la main-d'oeuvre, dont les frontières sont aussi claires que les règles. Aujourd'hui, et les exposés le montrent bien, il n'est question que d'externalisation, de dérèglementation, de nouvelles frontières, de changement de critères de gestion, de flexibilité de la main-d'oeuvre, de remplacement des qualifications par les compétences, etc. Si la mode du « *small is beautiful* » est passée, il apparaît que les grandes organisations avec les caractéristiques énoncées plus haut ne sont plus du tout la règle.

* Philippe Bernoux, GLYSI-SAFA, CNRS Université Lyon 2.

Si ce constat est vrai - et les observations présentées dans ce livre le confirment - alors les outils utilisés ou créés pour analyser ces grandes organisations sont-ils toujours aussi pertinents pour comprendre les changements en cours ? En particulier, l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg permet-elle de comprendre les changements qui interviennent dans les entreprises en réseau, et/ou dans celles dont les frontières traditionnelles s'effacent ? Faut-il lui substituer d'autres outils et alors lesquels ?

Autre question soulevée par les textes rassemblés dans cet ouvrage : le modèle taylorien a-t-il vraiment disparu et si c'était le cas, cela signifie-t-il que le capitalisme se soit réformé et qu'émerge un autre modèle de relation dans les entreprises ?

Sur cette dernière question d'abord. Est-il sûr que le type de hiérarchie et de contrainte qui accompagnait ce modèle taylorien ait disparu ? Là-dessus, les conclusions des différents chapitres sont soit prudentes, soit franchement contradictoires. Si tout le monde admet que ce modèle est en voie de disparition, certains voient dans le nouveau management la prolongation de la domination hégémonique du capital, sous une autre forme sans doute, mais dont les visées demeurent les mêmes. D'autres cherchent à voir comment les évolutions pourraient ou peuvent remettre en cause le modèle lui-même, les conflits se déplaçant et faisant évoluer l'ancien mode de gouvernement. Cette contradiction reflète-t-elle une incertitude dans les évolutions observées, ou bien appartient-elles à la position de l'observateur qui voit des choses différentes parce que ses lunettes ne lui permettent de regarder que ce qu'il se donne pour objectif de voir ?

Poser le problème dans ces termes peut aboutir à des prises de positions idéologiques dommageables car elles déclenchent des polémiques sans fin et qui finalement, si elles ne sont pas explicitées, brouillent les observations. Il est en effet possible d'observer des objets différents en regardant les mêmes choses : dans des entreprises identiques, on peut voir soit la domination, soit l'autonomie. Du coup, c'est par une épistémologie de l'observation qu'il faudrait commencer, permettant de dire quels outils sont utilisés pour quelle observation.

S'il s'agit de faire une description générale de l'évolution de la société productive des pays développés, nul doute que le point de vue consistant à observer la manière dont le capital cherche à rationaliser la production, à dominer le monde du travail, voire à faire participer ce monde à sa propre exploitation, est une manière pertinente de regarder les mutations. Elle met l'accent sur la permanence de la logique globale de production, sur la rationalisation et sa nécessité toujours plus forte, sur une évolution qui, globalement, va toujours dans le sens des objectifs d'amélioration de la productivité, du rendement du travail, du combat dans la concurrence mondiale. Les partisans de cette ligne liront les

changements dans les organisations sans leur accorder beaucoup d'importance, car ils restent dans la perspective politique globale du capitalisme.

L'objection principale à cette perspective est qu'elle ne rend compte que difficilement du changement et de l'évolution à l'intérieur des entreprises, car elle ne le cherche pas à le faire. Surtout, elle veut ignorer le poids de ces changements internes sur les évolutions globales. Elle se situe dans une perspective de la dénonciation et de la protestation, qui s'appuie sur le paradigme de la domination.

Dans cet ouvrage, de nombreux auteurs se sont placés dans une perspective différente, plus proche d'une sociologie de l'action, faisant l'hypothèse que ce qui devait être éclairé étaient les marges d'autonomie dont se saisissent les acteurs placés dans la situation de devoir mettre en oeuvre les réformes imposées par les directions d'entreprise. La perspective est profondément différente car elle se focalise sur l'observation des jeux internes des organisations et elle restitue aux acteurs des possibilités d'infléchir les nouvelles politiques. Ici, ce qui compte est la capacité d'autonomie des acteurs, non de ceux qui décrètent les changements, c'est à dire les directions, mais les acteurs qui ont à les mettre en oeuvre. L'accent est mis sur la capacité des salariés à agir pour modifier les changements programmés d'en haut, changements qui alors ne se font pas de la manière dont ils étaient prévus, soit que ces changements échouent, soit que les objectifs ne se réalisent que dans une mesure faible par rapport aux prévisions, soit que l'implantation des réformes ou des nouveaux outils échouent, soit encore que les modifications influent l'évolution globale.

Il y a donc deux lignes de lecture des changements, assez différentes, que l'on trouvera dans ce livre. Encore une fois, il ne s'agit pas de les opposer, mais de comprendre qu'elles expriment deux manières, toutes deux légitimes, d'appréhender les mutations.

Sur les outils d'analyse, même si les textes ci-dessous n'avaient pas l'objectif de mener cette réflexion, elle se pose de manière insistante à travers les lignes. Rappelons que les outils de l'analyse stratégique, insistant sur les jeux de pouvoir, la conquête de ce dernier pour la maîtrise des incertitudes et considérant l'organisation comme système, ont fait la renommée de ce type d'analyse. Ces outils se sont avérés très pertinents pour comprendre le fonctionnement des grands ensembles productifs organisés.

Qu'en est-il lorsque les frontières tendent à se modifier, voire à s'effacer, lorsque l'entreprise fonctionne en réseau, lorsque les statuts des personnels deviennent précaires, flous, lorsque les salariés, faisant le même travail dans la même entreprise, ont des statuts différents, lorsque ces salariés voient l'entreprise changer de propriétaires à de fréquentes reprises, et donc eux-mêmes de direction ? Peut-on utiliser les mêmes outils pour analyser ces ensembles qui ne ressemblent plus guère aux précédents.

Quelques pistes sont esquissées pour répondre à cette question qui relève de la perspective d'une observation de l'organisation elle-même. J'en retiendrai deux que l'on peut lire entre les lignes des chapitres de ce livre.

La première est l'approche par projets. Dans les entreprises telles que celles décrites plus haut, la production se ferait sur un mode plus relationnel, plus communicationnel, l'engagement des personnes s'établirait non à travers le mythe du progrès, moteur de la société, mais par la nécessité de la survie dans une situation de concurrence et par des projets, limités dans le temps et donc incluant une nouvelle relation à celui-ci. Temps dont l'horizon est limité, engagement sur des projets ponctuels, la place de l'homme se verrait dans une perspective nouvelle, modifiant les changements dans les entreprises. On s'aperçoit que les gagnants des mutations en cours - la catégorie des techniciens et des ingénieurs, en particulier ceux qui travaillent dans les services aux entreprises, catégorie dont l'augmentation a été la plus forte au cours de ces dernières années, même au moment où le chômage était au plus haut - ont des profils de carrière où ce qui est valorisé est l'accomplissement de soi à travers le culte de la performance individuelle et l'exaltation de la mobilité individuelle. Luc Boltanski (L. Boltanski, E. Chiaparello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard) parle de déconstruction du monde du travail et d'une cité par projets, vivant à travers des réseaux. Sans doute est-ce sur ces lieux qu'il faudra désormais porter son regard.

Notons en passant qu'en suivant cette ligne d'analyse, les objets techniques qui ont tendance à nous fasciner, en particulier ceux que l'on inclut sous l'expression NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) ne sont pas en eux-mêmes créateurs de nouveaux modèles. Simplement, ils contribuent à leur évolution. Ce qui est déjà beaucoup. Mais il ne convient pas plus d'en faire l'origine d'un modèle que les techniques nécessaires à la chaîne tractée n'ont été à l'origine du taylorisme.

La seconde piste est celle d'une lecture non à travers les constituants traditionnels de l'analyse sociologique (identité, communauté, pouvoir, structures, fonctions, rationalité, etc...) mais dans les creux du social, les lieux où les pratiques rencontrent les institutions. Il ne s'agit pas d'analyser l'insignifiant, mais de tenter de lire une nouvelle articulation des pratiques particulières à ce qui constituait les frontières du social et donc ses liens. Ces pratiques se lisaient plus aisément autrefois à travers les catégories globalisantes comme les classes, les cultures, les identités de groupes, etc... Aujourd'hui, les parcours sont devenus beaucoup plus individuels et leur lecture en est moins aisée. Prenons un exemple : dans les catégories que je viens de nommer comme celle des gagnants, les techniciens et ingénieurs des services, comment se constituent les limites non de l'entreprise - elle est de moins en moins visible - mais du réseau ? Qui va

fréquenter et rencontrer qui ? Sur qui s'appuyer ? On ne peut compter sur les collègues de l'entreprise dans laquelle on travaille provisoirement et dont chacun sait qu'il la quittera lorsque la mission sera terminée. Alors, avec qui constituer son réseau ? Ces perspectives individualisantes vont changer les institutions.

Il y a donc des espaces nouveaux à investir en se dotant de nouveaux outils, espaces et outils qui seuls peuvent permettre de comprendre les réalités observées dans les entreprises. Cet ouvrage nous permet de mieux appréhender certains repères pour ce voyage dans un monde encore largement à découvrir.