### L'évolution organisationnelle : pilotage, formation ou socialisation ? Analyse comparative de deux sociétés privées de service

Marie Buscatto\*

L'avènement d'un « modèle » d'organisation favorisant flexibilité, réactivité et innovation est imminent du fait de l'évolution du « marché ». Ce modèle d'organisation exclut une population ancienne, peu qualifiée, « taylorisée » qui ne peut participer à cette évolution du fait d'incapacités irrémédiables. L'individualisation des dispositifs de gestion des ressources humaines permettra de motiver et de faire évoluer les salariés. Autant d'« allant de soi » qui inspirent littérature managériale, discours d'experts ou réformes organisationnelles. Autant d'évidences à désenchanter grâce au filtre sociologique. C'est ainsi par la construction d'une analyse comparative de deux sociétés, similaires selon de nombreux paramètres formels et sociétaux, qu'a pu émerger l'influence croisée de la socialisation organisationnelle et des dimensions sociétales dans la compréhension de leur évolution organisationnelle.

« Hermès » et « Mercure »¹ sont des entreprises privées de services de taille similaire qui ont adopté un positionnement stratégique proche dans un même secteur d'activité. À la fin des années quatre-vingts, ces deux organisations fonctionnaient selon des principes directeurs similaires. Leurs directions ont alors engagé des réformes organisationnelles, technologiques et économiques identiques visant à mettre le client au cœur de l'organisation. Ces réformes supposaient de nombreuses évolutions, individuelles et collectives, alors que les salariés sont majoritairement anciens et peu qualifiés. Or, lors d'une recherche

<sup>\*.</sup> Marie Buscatto, Laboratoire G. Friedmann, Paris I Panthéon Sorbonne-CNRS.

<sup>1.</sup> Afin de garantir la confidentialité, nous ne mentionnerons ni le nom de ces entreprises, ni leur secteur d'activité.

ethnographique menée au cours de l'année 1997 dans deux départements technico-administratifs assurant des missions similaires², les manières qu'avaient les salariés de définir leur travail, de travailler entre collègues, d'appréhender le client ou de réaliser la formation prenaient des visages différents dans ces deux entreprises. Nous avons alors cherché à comprendre le sens des évolutions différenciées de ces deux organisations. C'est par le concept de forme organisationnelle que nous avons réussi à rendre compte des différences de morphologie et d'évolution de ces deux organisations et à réfléchir la relation entre le fonctionnement organisationnel et l'« environnement » dans lequel ces entreprises évoluent. Il s'agissait alors d'expliquer comment deux entreprises dont les formes organisationnelles étaient similaires dans leurs principes directeurs à la fin des années quatre-vingts ont évolué de manière différenciée.

Afin de répondre à ce questionnement nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous identifierons les formes organisationnelles différenciées de ces deux entreprises en relation avec le fonctionnement organisationnel concret qu'elles visent à résumer (I-). À partir de cette analyse, nous montrerons comment cette évolution de ces deux organisations repose sur la socialisation « négociée » par les membres de l'organisation - direction, salariés et syndicats -, cette socialisation se réalisant elle-même sous influence sociétale (II-).

- 1. DEUX FORMES ORGANISATIONNELLES DIFFÉRENCIÉES : « TAYLORIEN FORDIEN-INDUSTRIEL » POUR MERCURE, « FLEXIBLE SOCIAL-DOMESTIQUE » CHEZ HERMÈS
- 1.1. La forme organisationnelle, un concept au plus près du fonctionnement organisationnel concret

L'organisation constitue un phénomène collectif défini autour de structures, de politiques, d'objectifs ou de règles formels. Elle suppose une action coordonnée et durable entre ses membres, cet impératif de coordination se jouant dans l'interaction quotidienne. Loin de se réduire aux structures formelles de l'organisation ou à un résumé de principes formels de gestion, le concept de forme organisationnelle vise donc à rendre compte de l'épaisseur sociale du fonctionnement organisationnel. La forme organisationnelle permet ainsi, à l'image de la forme sociale définie par Simmel, de caractériser les principes de coordination structurant le fonctionnement organisationnel<sup>3</sup>.

- 2. Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une thèse en sociologie du travail menée sous la direction de Françoise Piotet, Laboratoire G. Friedmann, Paris I Panthéon Sorbonne-CNRS (Buscatto M., 2000). La mission des départements étudiés est de gérer les aspects technico-administratifs des dossiers confiés par les commerciaux et liés à la vente et au suivi auprès des clients des services offerts par l'entreprise.
- 3. « Les formes qu'affectent les groupes d'hommes unis pour vivre les uns à côté des autres, ou les uns pour les autres, ou les uns avec les autres, voilà donc le domaine de la sociologie » (Simmel G., 1918 : 172).

76 \_

## 1.2. Deux formes organisationnelles définies autour de quatre dimensions structurantes

Dans le prolongement des définitions données par Linhart (1993), Houben et Ingham (1995) ou Zarifian (1993), la forme organisationnelle intègre toutes les dimensions possibles du fonctionnement organisationnel, de la situation de travail à la relation d'emploi. Quatre dimensions centrales apparaissent ainsi comme structurant ces formes organisationnelles, leur identification aboutissant à caractériser Hermès comme une organisation de type « flexible social-domestique » et Mercure comme une organisation de type « taylorien fordien-industriel ».

### 1.2.1. Des degrés différenciés de division verticale du travail

Mercure se caractérise par un fort niveau de division verticale du travail. On note par exemple dans le département technico-administratif observé le rôle prédominant joué par la structure hiérarchique dans les régulations instaurées entre acteurs. Les niveaux hiérarchiques sont relativement nombreux (deux encadrants de niveau N+1 et un encadrant de niveau N+2 pour dix-douze employés de niveau N; un directeur N+3 pour cinq-sept encadrants N+2; un directeur N+4 pour deux-trois N+3). Surtout les responsables hiérarchiques assurent un contrôle quotidien sur l'activité de leurs subordonnés, tant sur le respect des règles que sur la réalisation des objectifs. On note ainsi deux formes de solidarité collective structurées par un principe hiérarchique et opposant une majorité d'employés d'un côté, les encadrants/employés en voie de promotion d'un autre. Les encadrants/employés en voie de promotion se construisent autour d'une solidarité collective forte et spécifique : un objectif commun, la performance optimale du service exprimée en termes industriels; un échange constant sur la réalisation de cet objectif. Une majorité d'employés négocie constamment des formes collectives de coopération-résistance avec ces derniers. Il s'agit d'accords implicites, de tolérances, de pratiques clandestines ou de comportements de freinage visant aussi bien à réaliser le travail dans les temps impartis et selon les critères de qualité demandés qu'à limiter la charge de travail et les contraintes horaires. De plus, le niveau de centralisation reste élevé : c'est au plus haut niveau hiérarchique que sont définies les nombreuses règles et procédures qui structurent le travail quotidien des N, N+1 et N+2 et que sont prises les décisions les plus délicates (réponse à un client mécontent ou arbitrage sur les désaccords entre administratifs et commerciaux).

En revanche, Hermès se détache en partie des principes fayoliens d'organisation du travail. Ce détachement est illustré par un relatif décloisonnement entre structures administratives et structures commerciales. Non seulement ces deux structures ont été alignées, mais surtout elles partagent différents objectifs comme les « *engagements-délais* »<sup>4</sup> ou travaillent sur des projets communs d'amélioration du service au client ou de développement de nouveaux produits. Un autre exemple est la relative décentralisation de l'organisation : le contrôle exercé par les directions sur les niveaux inférieurs est davantage défini autour de missions et d'objectifs que de procédures et de règles précises.

## 1.2.2. La division horizontale du travail, entre taylorisation et relatif décloisonnement

Le mode de division horizontale du travail chez Mercure est de type taylorien et s'organise autour de principes relevant de la rationalité<sup>5</sup> industrielle. Le travail d'une majorité d'employés est découpé en tâches précises à réaliser, tâches prédéfinies, sur des laps de temps courts et selon des procédures établies par des services fonctionnels annexes. Parallèlement, les objectifs de résultats individuels et collectifs relèvent de la rationalité industrielle<sup>6</sup>: un nombre minimal de dossiers réalisé dans un temps donné et sans erreurs de saisie. Quant à l'objectif de productivité, il est défini autour du rapport entre le nombre de personnes effectivement présentes et le nombre de dossiers gérés.

On note à nouveau chez Hermès un relatif décloisonnement de l'organisation du travail à travers notamment l'assouplissement de la séparation entre fonctionnels et opérationnels. Les employés travaillent de manière collective autour de la gestion complète de « dossiers-clients » et ce sur plusieurs mois. Le travail collectif se réalise essentiellement au niveau de la « table de travail » sous l'autorité officieuse d'un « employé-expert ». Une majorité d'employés et d'encadrants participent à l'amélioration des produits, des systèmes informatiques ou des procédures de gestion des dossiers. La rationalité dominante dans la gestion des dossiers-clients est la rationalité domestique à partir de laquelle s'articulent des principes relevant des rationalités industrielle et marchande. La référence aux cas passés, la gestion de dossiers dans les règles de l'art ou le respect d'une élite professionnelle bâtie sur l'expertise technique restent primordiales pour une majorité d'employés et d'encadrants.

### 1.2.3. Deux compromis sociaux : flexible ou fordien

Au compromis « flexible-social » d'Hermès s'oppose le compromis « fordien social » de Mercure. Chez Mercure, l'emploi est défini par tous comme un droit que l'employeur ne peut remettre en cause. Du côté de l'employeur, la responsabilité sociale est totale et indiscutée. L'employeur est tenu d'assurer un

- 4. Les expressions mises entre guillemets et en italiques sont des expressions employées par des salariés observés.
- 5. Dans le prolongement de la pensée de Weber, nous considérons que les acteurs peuvent mobiliser des rationalités différentes dans l'action : « La vie peut être rationalisée con-formément à des points de vue finaux extrêmement divers et suivant des directions extrêmement différentes ». (Weber M., 1967, 80).
- 6. Afin de définir les rationalités sous-jacentes aux choix des acteurs, nous empruntons à Laurent Thévenot sa définition des «grandeurs» industrielle, domestique et marchande. La « grandeur industrielle » est centrée sur la prévision et la projection dans l'avenir. Elle s'accompagne des principes d'efficacité et de contrôle (notamment par la standardisation); la « grandeur domestique » repose sur la confiance et « fait clairement apparaître la relation entre ces trois aspects, entre une proximité qui spécifie, un précédent qui perdure et une autorité qui couvre »; la « grandeur marchande » im-plique la référence aux contraintes du marché et de la concurrence (Thévenot L., 1990, 357-358). Cependant, nous ne nous référons pas ici à la théorie générale de cet auteur sur les principes supérieurs de justification et de justice, sur les « grandeurs ». Elle impliquerait, ce que nous ne faisons pas, d'accéder aux motivations des acteurs, d'expliquer leurs comportements en référence systématique aux notions de justice, de reconnaître le caractère structurant de ces principes sur l'action des individus (cf. par exemple Gazier (1996) pour une discussion critique approfondie sur ce point).

78

niveau de confort, au travail et hors travail, de qualité afin de limiter au mieux la « nocivité » d'une organisation du travail taylorienne. Du côté de l'employé, l'effort de changement est associé à la politique classique de promotion et à des formations sur le tas traditionnelles. Cet effort est vécu comme l'obligation « choisie » par une minorité d'employés en voie de promotion et par les encadrants. En revanche, le compromis social prend chez Hermès la forme d'une protection volontaire de l'employeur contre les « aléas » économiques, notamment pour son engagement contre le chômage. En échange de l'engagement de l'employeur de ne pas licencier, les salariés considèrent « normal » de faire l'effort de changer de travail, de réaliser de nouvelles activités, de transformer les principes définissant ces activités. Mais l'engagement de ne pas licencier ne résume pas l'obligation de l'employeur. Celui-ci est également responsable de la manière dont est socialement gérée l'évolution du personnel et dont sont respectées ses contraintes privées (lieu de vie, temps de trajet, désirs personnels). On note enfin que le fait de changer reste vécu comme un effort, même si c'est devenu normal, et non comme une obligation inhérente au travail, conception minoritaire qui ne concerne que les employés en voie de promotion et les encadrants.

## 1.2.4.La « psychologisation » de la gestion des ressources humaines

Les deux organisations sont traversées par un phénomène de « psychologisation » de gestion des ressources humaines, d'ancrage des pratiques de formation, de rémunération ou de mobilité dans une définition spécifique de la nature humaine. Chez Mercure, le phénomène de « psychologisation » des ressources humaines s'articule avec une définition taylorienne de l'organisation du travail7. En quelques mots, les pratiques de gestion de ressources humaines visent avant toute chose à permettre l'efficacité de l'organisation du travail, à assurer l'efficacité du « facteur humain » en relation avec une définition « scientifique » d'une organisation idéale. En effet, une fois développés les objectifs à atteindre - productivité, taux d'erreurs, temps de travail... - et les règles, principes et procédures devant permettre de les atteindre, il s'agit d'inciter le personnel à réaliser ces objectifs et à respecter ces règles, principes et procédures. Le personnel - défini par une « nature » a priori « récalcitrante » ou « intéressée » et par des motivations et des capacités variées - doit être géré en conséquence : mesures coercitives pour éviter les « dérapages » (suivi quotidien du travail, contrôle précis des tâches réalisées, sanctions en cas d'erreurs) ; incitations positives pour motiver l'effort (rémunération, compliments, bonne ambiance ou statut social). Chez Hermès, cette conception « psychologiste » de la gestion des ressources humaines est associée à des principes organisationnels

<sup>7.</sup> On retrouve la distinction théorique opérée entre école des relations humaines et école socio-technique dont nous empruntons à Mateo Alaluf sa discussion critique (Alaluf 1986: 53).

de type « développement social ». Tout en s'appuyant sur une vision « psychologiste » de l'être humain (être aux désirs complexes, aux capacités propres, aux possibilités naturelles qu'il s'agit de motiver), l'idée est que l'efficacité de l'organisation dépend de la qualité de l'implication du personnel tant dans l'atteinte d'objectifs existants que dans l'adaptation, voire la transformation, de ces objectifs aux nouvelles demandes de l'environnement. Les mots d'ordre relèvent de « l'implication », du « bien-être », de « l'adhésion » des salariés.

La forme organisationnelle résume donc le fonctionnement « concret » de ces deux organisations selon quatre dimensions. Cependant, comme tout idéaltype<sup>8</sup>, la forme organisationnelle oblige à forcer le trait sur l'opposition entre ces deux sociétés. Elle ne rend pas compte des éléments partagés par ces deux sociétés tels la « psychologisation » de la gestion des ressources humaines, les politiques des avantages sociaux ou les objectifs de suivi des délais. Le concept de forme organisationnelle ne permet pas non plus de saisir les nuances, les tensions, les conflits, les ébréchures qui traversent chaque organisation. Chez Mercure, deux populations s'opposent quotidiennement autour de la définition des normes de productivité, de la construction sociale du client ou des critères de promotion. Chez Hermès, l'employeur se doit de protéger la vie privée des salariés en échange d'un effort de changement par les salariés. Le non-respect de ce principe par la direction se traduit le plus souvent par des conflits visibles (mini-débrayages ou tracts syndicaux virulents). La forme organisationnelle n'incarne pas, enfin, un principe directeur explicite : elle n'est pas vécue par les acteurs comme telle mais est reconstruite a posteriori par le chercheur à la lumière des nombreux fragments de pratiques qui contribuent à la constituer. C'est ici que les observations quotidiennes réalisées en situation de travail sur l'année 1997, les discours recueillis lors d'entretiens approfondis auprès des salariés, la lecture de documents formels (journaux, tracts ou dispositifs de gestion) ont largement nourri l'identification des quatre dimensions décrites, loin des seules structures formelles, des discours officiels ou des critiques syndicales officielles.

Le concept de forme organisationnelle prend alors tout son sens dans une réflexion sur les mécanismes explicatifs de l'évolution organisationnelle de ces deux entreprises. Il permet en effet de saisir l'évolution différenciée de Mercure et d'Hermès dans ses nombreuses dimensions, et ce de manière systématique et structurée. Il constitue, par ailleurs, une charnière conceptuelle entre fonctionnement interne et dimensions sociétales dans la mesure où il rend compte du fonctionnement organisationnel dans sa globalité.

8. « On obtient un idéal-type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes données isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène. On ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : il est une utopie. Le travail historique aura pour tâche de déterminer dans chaque cas particulier combien la réalité se rapproche ou s'écarte de ce tableau idéal ». (Weber, 1904: 181).

### 2. L'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE, AU CROISEMENT DE LA SOCIALISATION ET DES DIMENSIONS SOCIÉTALES

Comment expliquer que, sur une dizaine d'années, se développent deux formes organisationnelles divergentes alors même que la forme organisationnelle d'« origine » était pour les deux organisations de type « taylorien fordienindustriel » ? Du fait de la construction de l'analyse comparative, différentes hypothèses s'évanouissent : similarités formelles et sociétales obligent à tourner le regard vers l'épaisseur sociale du fonctionnement organisationnel, vers les milliers d'interactions à l'œuvre entre acteurs aux rationalités divergentes direction, employés, encadrants, syndicats. Mais ces constructions locales ne prennent sens qu'en articulation avec les dimensions sociétales (Maurice et alii, 1982) qui participent à les orienter et qu'elles orientent en retour. « L'organisation n'est pas une île » 9. Ces constructions locales se réalisent sous contrainte externe qui influence à la fois les choix possibles des acteurs et les effets de ces choix sur le fonctionnement organisationnel. C'est donc dans l'articulation entre socialisation organisationnelle et dimensions sociétales que se joue la complexité des interactions entre acteurs.

# 2.1. La socialisation organisationnelle au coeur de l'évolution organisationnelle

La socialisation organisationnelle oriente la définition des enjeux et des réponses possibles, l'interprétation des stratégies des uns et des autres, les modalités de négociation entre acteurs, les compromis acceptables... Différents éléments semblent ainsi avoir influencé les stratégies adoptées par les différents acteurs et les effets de ces stratégies sur l'évolution des formes organisationnelles d'Hermès et de Mercure. La transformation organisationnelle d'Hermès s'est appuyée sur un « bricolage »<sup>10</sup> négocié collectivement assurant le passage progressif et itératif de la forme organisationnelle d'origine à une forme organisationnelle recomposée. La reproduction organisationnelle observée chez Mercure tient en partie à l'ancrage des réformes de la direction dans les logiques conflictuelles passées, annulant largement les effets novateurs des transformations instaurées.

Prenons l'exemple du compromis social de type fordien qui caractérisait les deux organisations dans les années quatre-vingts. La constitution de ces deux entreprises en marchés internes du travail structurés et stables alliés à la présence de syndicats d'opposition dominants et forts a largement contraint les choix des directions en termes de gestion du personnel. Toute décision radicale de gestion des ressources humaines (licenciements, précarisation du personnel

- 9. Expression empruntée par P. Bernoux et Y.F. Livian à Hakansson et Snehota à propos de l'entreprise et que nous ouvrons à toute organisation (association, administration, entreprise) (Bernoux, Livian, 1999: 188).
- 10. Nous empruntons à Robert Boyer et André Orléan deux des cinq processus identifiés pour expliquer la transformation d'une convention salariale A à une convention salariale B. (Boyer, Orléan, 1991).

existant, sous-traitance d'une partie de l'activité), en dehors d'une faillite ou de pertes financières notables (ce qui n'était pas le cas), avait toutes les chances d'aboutir à des conflits sociaux durs qui auraient bloqué les réformes, discrédité les directions et nui à l'image sociale de l'entreprise à l'extérieur. Les avantages sociaux existants, la politique salariale passée ou la protection de la « vie privée » étaient autant d'acquis sociaux dont la remise en cause était potentiellement conflictuelle. Ces éléments ne soumettaient pas les directions au statu quo mais les incitaient à penser toute réforme en relation avec les stratégies possibles des acteurs au regard des accords existants.

La direction de Mercure a de fait inscrit une majorité des réformes à l'intérieur de ce compromis social, négociant toute modification du statut des individus au regard des règles existantes. Parce que ce compromis social était largement institué, syndicats comme salariés ont tendu à interpréter les tentatives de la direction d'en sortir comme autant de menaces à contrecarrer (ce qu'illustrent aussi bien les refus systématiques de surcharge de travail par les employés que la virulence des tracts syndicaux dénonçant le caractère insidieux des tentatives de réformes organisationnelles sans augmentation des effectifs...).

Afin d'éviter les conflits syndicaux « sauvages » tout en transformant le compromis social passé (en y introduisant l'effort de changement pour tous), la direction d'Hermès a inscrit la redéfinition de l'obligation de changement de l'employé autour d'une double stratégie : la redéfinition progressive du rôle des syndicats (de l'opposition à la négociation) et la construction d'un « prix » au maintien du compromis social existant (avantages sociaux, protection de la vie privée, structures de mobilité). Cette redéfinition n'a elle-même pris son sens que parce qu'elle s'est appuyée sur une évolution du marché du travail spécifique (le chômage des populations âgées et peu qualifiées) qui rendait possible l'acceptation de l'effort par la population existante. La direction d'Hermès a donc bâti le nouveau compromis social en redéfinissant une des composantes de ce compromis et non en le révolutionnant dans ses différentes dimensions, et ce en développant de nombreuses actions, en mobilisant une rhétorique active et en s'appuyant sur l'internalisation d'un enjeu externe, le chômage.

On voit ici apparaître un point essentiel de la définition de la socialisation organisationnelle : elle ne se limite pas à des normes cognitives intériorisées et peut représenter, du point de vue des acteurs, des compromis contraints, des accords aux vertus stratégiques ou des cadres « naturels » d'action. Elle est le fruit de négociations réalisées entre les membres de l'organisation aux différents moments de la vie organisationnelle : dans l'activité de production et dans la gestion des ressources humaines; dans les situations formelles et informelles; dans l'interaction quotidienne et dans les négociations collectives. Englobant l'ensemble des comportements partagés par les membres d'une organisation -

direction, employés, encadrants, syndicats - la socialisation organisationnelle rend compte d'un fonctionnement collectif au-delà de la diversité des situations individuelles.

#### 2.2. La socialisation organisationnelle sous influence sociétale

Les cas d'Hermès et de Mercure confirment également l'influence des dimensions sociétales sur les comportements des membres de l'organisation. Nous nous écartons donc d'une vision purement relativiste du changement telle qu'elle est par exemple définie par Latour et Callon à travers la sociologie de la traduction (Latour B., 1989; Callon, 1986). Les pressions de l'environnement, en orientant les définitions possibles de la situation et des réponses pertinentes, exercent une contrainte « réelle » sur les acteurs. Mais le sens de cette influence sur l'évolution des formes organisationnelles reste largement dépendant de la socialisation qui l'accompagne. En effet, cette dernière oriente la manière dont les acteurs utilisent, lisent, interprètent, occultent, répondent aux divers « signaux » de l'environnement telles les demandes des clients ou des commerciaux, les informations sur les autres entreprises, la main d'œuvre disponible ou l'évolution de la réglementation du travail. Nous avons ainsi repéré six dimensions sociétales pertinentes pour comprendre l'évolution des formes organisationnelles de ces deux entreprises : formes de la concurrence, intervention de l'État, structuration professionnelle de secteur d'activité, croyances sociétales, marché du travail et choix technologiques disponibles.

Nous discuterons ici l'exemple des formes de la concurrence. La décision d'engager des réformes autour du service au client par les directions des deux entreprises apparaît influencée par l'évolution des formes de la concurrence dans leur secteur d'activité. La concurrence s'intensifie et se joue sur de nouveaux paramètres : rapidité, coût, rendement, diversification et souplesse des produits, qualité relationnelle... Or, les directions des deux entreprises observées décident, dès la fin des années quatre-vingts, des réformes technologiques, organisationnelles et économiques a priori similaires qui visent à mettre le service au client au cœur du fonctionnement organisationnel. On pourrait conclure à la relation étroite entre formes de la concurrence et formes organisationnelles. Mais cette relation n'est que partielle. D'une part, elle ne porte que sur les stratégies des directions, et non sur les stratégies des autres acteurs qui participent à construire une forme organisationnelle. Les syndicats majeurs de Mercure considèrent que la contrainte commerciale est certes une réalité mais relève de la responsabilité principale des directions et, plus largement de l'État, en relation avec son origine publique (Mercure a été privatisée en 1994, le dirigeant actuel a été nommé par l'État). Le travail de la plupart des employés s'appuie sur une construction stéréotypée et abstraite du client qui nie sa singularité : il s'agit de « formater » le client, de le faire rentrer dans les cases de l'ordinateur. Chez Hermès, les syndicats majeurs ont, dès les années quatre-vingt-dix, considéré que la contrainte commerciale non seulement était une menace réelle pour la survie de l'entreprise mais justifiait les décisions prises par la direction. Dans leur activité quotidienne, les salariés ont intégré des critères de la rationalité marchande aboutissant à une construction sociale du client comme un être volatil qu'il s'agit de satisfaire dans le temps.

D'autre part, même lorsque les stratégies adoptées par les directions sont identiques, le sens qui leur est donné par ces mêmes directions dans le temps n'est pas toujours le même et se trouve médiatisé par d'autres influences. Les choix technologiques sont différents : informatique centralisée pour Mercure, informatique distribuée pour Hermès. Les réformes organisationnelles formelles restent partielles chez Mercure (double spécialisation technique et commerciale) alors que l'alignement des services technico-administratifs sur les réseaux commerciaux est achevé chez Hermès. La direction d'Hermès met l'accent sur la sélection des clients alors que celle de Mercure mise davantage sur la croissance du chiffre d'affaires. Comme l'évoque Charles Perrow dès 1961, nous devons dépasser la seule analyse des buts officiels (tel le service au client) et analyser les buts opérationnels, traduction concrète de ces buts officiels et dont les possibilités de définition sont nombreuses et varient en fonction des jeux entre les membres de la direction<sup>11</sup>.

Pour conclure, non seulement l'évolution des formes de la concurrence n'implique pas une transformation parallèle des formes organisationnelles - le *statu quo*, tel celui de Mercure, est une possibilité avérée au moins sur une période de 10 ans - mais le sens de cette transformation n'est pas *a priori* unique. On peut imaginer, en fonction des dimensions sociétales et de la socialisation organisationnelle, le développement de formes organisationnelles diverses ou de plusieurs variantes d'une même forme organisationnelle. Une telle hypothèse serait à explorer en posant la même question dans des secteurs d'activité et/ou des pays différents à l'image de travaux de Michael Burawoy sur les régimes productifs (Burawoy, 1985) ou de Robert Boyer sur le système productif (Boyer, 1993).

11. « If profit-making is an overriding goal of an organization, many operative decisions must still be made which will shape its character », (Perrow, 1961: 863).

#### **CONCLUSION**

L'évolution organisationnelle divergente de ces deux entreprises repose sur une socialisation spécifique « négociée » par les membres de chaque organisation - direction, employés, encadrants, syndicats. L'évolution organisationnelle apparaît ainsi comme le fruit de compromis fragiles établis par les acteurs locaux au croisement d'un ensemble de règles, d'actions locales, d'innovations managériales, de stratégies syndicales et de discours. Elle reste imprévisible dans la mesure où les rapports d'interdépendance entre les membres de l'organisation rendent le fonctionnement organisationnel incontrôlable même pour les acteurs les mieux placés dans le système. « Le caractère incontrôlable du jeu provient de leur dépendance réciproque en tant que joueurs, et des tensions et conflits inhérents à cette interpénétration, alors que chacun est tenté d'interpréter le jeu comme ayant une existence autonome, comme étant une sorte de "sur-personne" » (Elias, 1991: 106).

Par ailleurs, la socialisation organisationnelle est également soumise à une forte influence sociétale. Dès lors, à l'image des conclusions de Michael Burawoy dans son travail sur l'évolution des régimes de production dans les sociétés capitalistes, l'évolution organisationnelle ne peut être expliquée par des théories déterministes (Burawoy, 1985). En effet, l'incertitude contextuelle rend impossible toute anticipation planifiée par les acteurs. Privatisation du secteur, renforcement du chômage ou transformation des formes de la concurrence sont autant d'éléments qui ont évolué de manière imprévisible du point de vue des membres d'Hermès et de Mercure, même les mieux informés.

Mais privilégier les constructions locales dans l'analyse finale du fonctionnement organisationnel oblige à repenser le débat traditionnel de la sociologie du travail opposant domination et autonomie. Doit-on, comme Courpasson, opposer deux formes de domination, « douce » chez Hermès, « dure » pour Mercure (Courpasson, 1997), ou peut-on parler d'une relative autonomie des acteurs, de discrétion, comme le font aujourd'hui Maggi, Masino et de Terssac (Maggi, Masino, de Terssac, 1998) ? La direction apparaît certes comme un acteur prédominant dans la construction de la socialisation organisationnelle, et ce à plusieurs titres. Du fait de sa capacité à édicter des règles de contrôle - choix des systèmes technologiques, des objectifs de gestion, des stratégies-produits ou des réformes organisationnelles - la direction contraint les possibilités de régulation conjointe. De par leur accès privilégié aux informations relatives aux nouvelles technologies, aux modèles managériaux ou aux outils de gestion des ressources humaines disponibles, les dirigeants apparaissent dans une situation favorable face aux syndicats ou aux salariés. Ou encore, la maîtrise du pouvoir de sanction, notamment dans un contexte de fort chômage, fait de la relation d'emploi une relation fondamentalement subordonnée.

Mais ce pouvoir asymétrique de la direction sur les autres acteurs est doublement limité. D'un côté, les dirigeants évoluent eux-mêmes en système contraint du fait du système social dans lequel s'inscrit l'organisation. L'évolution des formes de la concurrence, l'intervention étatique ou l'évolution de la main d'œuvre influencent les possibilités de choix et leur interprétation. Même si l'organisation participe à son tour à construire ces dimensions sociétales, elle reste un acteur largement contraint. D'un autre côté, le pouvoir asymétrique des dirigeants n'exclut pas les possibilités de jeu des autres acteurs, jusqu'à annuler les effets des réformes engagées comme chez Mercure. Même dans un contexte de fort chômage, les syndicats d'Hermès et de Mercure possédaient un puissant pouvoir de mobilisation qui a garanti la perpétuation de marchés internes du travail stables et de politiques sociales avantageuses et respectueuses de la vie privée. Les salariés ont développé de nombreuses stratégies qui démontrent leur capacité à interpréter, à refuser, à contourner les règles de contrôle. Les employés de Mercure privilégient les stratégies de résistance à l'introduction de tout critère relevant de rationalités autres que la rationalité industrielle. Les employés et encadrants d'Hermès ont redéfini leur activité de travail autour de la rationalité domestique, occultant toutes les évolutions qui s'en éloigneraient.

Dès lors, loin de disserter sur une nature humaine dominée ou libre, nous préférons centrer notre regard sur les nombreuses variantes des jeux entre acteurs, entre contrainte et autonomie, entre fonctionnement interne et contraintes externes.

### Références bibliographiques

Alaluf M. (1986), Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail, Bruxelles, Université de Bruxelles.

Bernoux P., Livian F.Y. (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, n°41, pp. 179-194.

Boyer R. (1993), « Comment émerge un nouveau système productif ? » in Durand J.P. (dir.), *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros, pp. 32-92.

Boyer R., Orléan A. (1991), « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D'Henry Ford au fordisme », *Revue économique*, n°2, pp. 233-269.

Burawoy M. (1985), The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism, London, Verso.

Buscatto M. (2000), L'évolution organisationnelle, un « ordre asymétrique négocié » sous influence sociétale. Analyse comparative de deux sociétés privées de services, Thèse de doctorat en sociologie, Paris I - Panthéon Sorbonne.

86

Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *Année Sociologique*, 36, pp. 169-208.

Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 39-61.

Elias N. (1991, 1970), Qu'est-ce que la sociologie?, Paris, Éditions de l'Aube.

Gazier B. (1996), « Justice, calcul et convention à propos de De la Justification de L. Boltanski et L. Thévenot », *Sociologie du travail*, 4, pp. 597-605.

Goffman E. (1991, 1974), Les cadres de l'expérience, Paris, Minuit.

Houben H., Ingham M. (1995), « Par quel système remplacer le fordisme ? », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, pp. 83-96.

Latour B. (1989), La science en action, Paris, La Découverte.

Linhart D. (1993), « À propos du post-taylorisme », Sociologie du travail, n°1, pp. 63-74.

Maggi B., Masino G, Terssac G. de (1998), « Decision levels, autonomy and discretion », XIV World Congress of Sociology, Research Committee 30 (Sociology of Work), July 26th - August 1st 1998, Montréal, Canada, 20 pages.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J. (1982), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'approche sociétale, Paris, PUF.

Perrow C. (1961), « The Analysis of Goals in Complex Organizations », American Sociological Review, vol. 26, n°6, december, pp. 854-866.

Simmel G. (1981), Sociologie et épistémologie, Paris, PUF.

Strauss A. (1992), La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme, Paris, L'Harmattan.

Thévenot L. (1990), « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », in Reynaud J.D. (ed.), Les systèmes de relations professionnelles : examen critique d'une théorie, Paris, CNRS, pp. 347-371.

Weber M. (1967), L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Paris, Plon.

Weber M. (1904), « L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociale », in Weber M. (1965, 1951), Essai sur la théorie de la science, Paris, Plon, pp. 119-213.

Zarifian Ph. (1993), Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la Firme coopératrice, Paris, L'Harmattan.