

LE MAL CHRONIQUE DE LA CONNAISSANCE ORDINAIRE SUR L'ENTREPRISE

Les discours sur l'entreprise que véhiculent les médias, la représentation que s'en font les hommes politiques, l'analyse qu'en font les salariés – y compris les cadres supérieurs et dirigeants – ne relèvent pas de l'analyse scientifique. Quelles sont les lois de cette connaissance ordinaire sur l'entreprise ? Comment en limiter les effets négatifs ?

PAR CHRISTIAN MOREL (*)

Les cadres d'entreprise, la fonction publique, les médias, certains organismes développent sur le fonctionnement des entreprises des raisonnements, des interprétations, des représentations dont l'irréalité atteint des niveaux préoccupants.

Je ne suis apparemment pas le seul à ressentir ce phénomène. Michel Crozier dans *L'entreprise à l'écoute* (1) parle de la « perte du principe de réalité ». Hubert Landier dans son ouvrage *L'entreprise intelligente* (2) pourfend la « langue de bois ». Georges-Yves Kervern dans son article « *Le dépit américain* » (3) parle du martyr de la raison.

Je souhaiterais aller plus loin en essayant d'entrer dans la boîte noire de ce mal, autement dit montrer quels en sont les contenus, les mécanismes intellectuels et les virus internes.

L'objet de cet article est donc une analyse de la connaissance ordinaire sur les faits humains et sociaux de l'entreprise, acquise, produite et diffusée par des acteurs internes et externes.

Reprenons rapidement les termes de cette définition.

Par le mot *connaissance*, j'entends l'information mais aussi et surtout l'analyse, l'interprétation de cette information, autre-

ment dit l'intelligence plus que l'information.

Le qualificatif *ordinaire* signifie connaissance des acteurs par opposition à la connaissance scientifique des spécialistes des sciences de l'homme et de la société. La connaissance ordinaire est donc définie ici comme la connaissance de ceux dont le métier principal n'est pas la connaissance.

Connaissance ordinaire dans cette définition ne veut pas dire connaissance populaire. Ainsi, la connaissance sur l'entreprise des représentants des pouvoirs publics, aussi haut placés soient-ils, dès lors qu'elle n'est pas scientifique, fait partie de la connaissance ordinaire (et y joue un grand rôle).

L'expression *faits humains et sociaux* signifie que je ne traiterai pas de la connaissance technologique.

(*) Christian Morel est cadre supérieur de la fonction ressources humaines dans une grande entreprise industrielle.

(1) Michel Crozier - *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions, 1990.

(2) Hubert Landier - *L'entreprise intelligente*, Calmann-Levy, 1991.

(3) Georges Yves Kervern - "L'évangile selon saint Marc", *Gérer et comprendre*, mars 1986.

formation qui ont provoqué cette simplification. C'est elle que je m'attacherai plutôt ici à développer. Ceci signifie en aucune façon que l'interprétation en termes d'intérêts ne soit pas importante. Mais les facteurs « froids » me paraissent trop souvent sous-estimés : si la pensée en management des acteurs internes et externes à l'entreprise est si pauvre, ce n'est pas uniquement parce que beaucoup tirent profit d'une pensée simplificatrice, c'est aussi parce que beaucoup croient « dur comme fer » à certains raisonnements et se réfèrent à telles sources d'information.

Enfin parler d'*acteurs intérieurs et extérieurs* veut dire que la connaissance ordinaire sur l'entreprise est produite, élaborée, diffusée, non seulement par les acteurs internes à l'entreprise mais aussi et de façon très importante par les acteurs externes : représentants des pouvoirs publics, journalistes, organisations diverses.

Les phénomènes de la connaissance ordinaire peuvent être interprétés par une analyse stratégique, c'est-à-dire en partant de l'intérêt que les différents acteurs, pour l'efficacité de leur action ou la défense de leurs points de vue, ont à recourir à des stéréotypes, ou à les laisser subsister lorsqu'ils existent déjà.

Cette analyse est certainement pertinente. On trouve aisément de nombreuses illustrations de travers de la connaissance ordinaire ainsi expliqués. En voici des exemples parmi d'autres :

- pouvoirs publics et directions d'entreprise auront intérêt à simplifier un programme d'actions parce qu'un tel message est plus facile à faire passer ;
- certains journalistes auront intérêt à parler des aspects les plus spectaculaires d'une grève plutôt qu'effectuer une analyse approfondie ;
- un cadre d'entreprise aura intérêt à ce qu'une étude en sciences sociales menée dans son secteur ne soit pas diffusée parce qu'il se sentira mis en cause ou craindra une exploitation incontrôlée.

L'analyse stratégique n'épuise cependant pas les phénomènes en cause. Il faut lui en ajouter une autre, plus cognitive et plus « mécanique », plus « froide » en quelques mots. Cette analyse froide consistera par exemple à expliquer un phénomène de simplification outrancière, non par l'intérêt que cette simplification sert, mais par les mécanismes intellectuels et de saisie de l'in-

LES MANIFESTATIONS DU MAL CHRONIQUE DE LA CONNAISSANCE ORDINAIRE

L'idéalisation des processus

J'appelle processus, soit des processus généraux comme les cercles de qualité, la formation, etc., soit des cas donnés comme exemplaires comme les entreprises citées dans le *Prix de l'excellence* (4) ou l'amélioration des conditions de travail à la suédoise.

L'idéalisation des processus consiste à leur donner une efficacité complètement exagérée, c'est-à-dire une vertu magique ; à leur attribuer une valeur universelle ; et à les présenter d'une façon outrageusement simplifiée.

Les extravagances en management, pour reprendre le mot d'Hubert Landier (saut en élastique, numérologie, etc.), ne forment qu'une petite partie folklorique de ce mouvement, amplifiée exagérément par la presse sensible à son aspect spectaculaire. L'existence de processus non extravagants idéalisés est bien plus grave.

Considérons, comme exemple de processus idéalisé, la formation. En face d'un problème social, la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour le résoudre. Ce moyen n'est pas automatiquement pertinent, et doit toujours être associé à un ensemble d'autres moyens. Mais fréquemment la formation est conçue de façon magique. En face d'un problème social, elle devient la solution miraculeuse.

Une grande entreprise possède une filiale à l'étranger. Cette filiale connaît une grave crise sociale. Un diagnostic sociologique approfondi est effectué. Mais, au moment de déterminer les solutions, ce dia-

gnostic pertinent est fréquemment oublié, et l'on entend le leitmotiv : « il faut faire de la formation I, sans se poser la question : Qui former ? A quoi ? Pour faire quoi ? »

Je ne comprends pas pourquoi l'idéalisation des processus en management est considérée comme un phénomène récent. Les processus idéalisés existent depuis longtemps. Simplement leur durée de vie est variable. Selon ce critère, deux catégories peuvent être distinguées.

Il existe des processus idéalisés dont on se rend vite compte des limites. Ils disparaissent alors rapidement. Ils sont appelés modes, et ce mouvement est souvent désigné par l'expression : « le zapping managérial ».

Il existe par ailleurs des processus idéalisés dont il est beaucoup plus difficile de percevoir le caractère mythique. Ceux-là sont très solidement implantés dans les esprits et les organisations. Il s'agit par exemple de la planification bureaucratique, ou de la formation conçue comme solution miraculeuse.

Lorsque des processus idéalisés constituent une mode éphémère, cela n'est pas dramatique.

Les plus dévastateurs sont les processus idéalisés qui durent et qui sont profondément ancrés dans les entreprises. Si le taylorisme avait été une **mode**, les **schémas** de pensée qu'il a promus auraient été éphémères. Mais, malheureusement, il ne fut pas une mode !

La conception magique du discours

Le stade ultime de l'idéalisation des processus est l'idéalisation du discours.

Un dirigeant dans l'entreprise émet un discours pour lancer un objectif, un principe d'action, un grand programme. Une direction fonctionnelle publie un recueil de principes. La conception magique du discours consiste à croire que ce discours va automatiquement déclencher la cascade d'actions et de réactions qu'il prévoit. Le travail principal va être investi sur l'énoncé, en considérant que la mise en œuvre s'enclenchera naturellement.

Or, il est évident que la mise en œuvre d'un discours nécessite une déclinaison : actions de formation, de communication, de démultiplication, de relais, d'expérimentation. C'est cette phase qui est essentielle.

Certains consultants japonais attachent une grande importance à cette étape, qu'ils appellent en anglais *policy deployment*. Leur enseignement sur le « *management by policy* » (qu'il faut traduire exactement par une expression du genre « pilotage d'entreprise par chartes ») porte beaucoup plus sur la façon de mettre en œuvre un discours que sur le discours lui-même.

La conception magique du discours est souvent liée à une vision naïve de la pédagogie. Tout discours, pour déclencher l'action chez celui à qui il est destiné, doit être intégré par l'acteur à travers une expérimentation progressive, un recours aux actions déjà vécues localement et une référence à ses grilles personnelles de lecture de la réalité. Mais cette dimension évidente est souvent totalement négligée dans les raisonnements de la connaissance ordinaire.

Le manque fréquent de la plus élémentaire rigueur scientifique

Des ingénieurs, des cadres d'entreprise, des acteurs extérieurs, qui dans le domaine technique multiplient les précautions scientifiques, abandonnent cette rigueur, dès lors qu'il s'agit de faits humains et

(4) Thomas Peters et Robert Waterman - *Le prix de l'excellence*. InterEditions. 1983.

EN QUÊTE DE THÉORIES

sociaux : collectes d'informations sans précaution, affirmations sans preuve, amalgames.

J'en donnerai une illustration : l'insuffisance de ce que les anglo-saxons appellent la revue de la littérature dans le domaine scientifique sur un sujet, c'est-à-dire l'exploitation de tout ce qui a été écrit auparavant sur une question.

Dans l'entreprise, des responsables déclarent, par exemple, qu'il existe un malaise de la maîtrise et qu'il est nécessaire d'effectuer une étude sur cette question. Il est fréquent que l'étude soit ainsi lancée, sans regarder tout ce qui a déjà été écrit sur le sujet, parfois même sans rechercher ce qui a déjà été dit sur ce problème précis dans l'entreprise elle-même.

On n'attend pas des acteurs qu'ils assurent une revue de la littérature comme dans le monde académique. Les obligations traditionnelles de la revue de la littérature y sont d'ailleurs parfois excessives. Mais un minimum d'acquisition du capital de connaissances sur un sujet est indispensable.

La simplification excessive des facteurs explicatifs

On constate trois types de simplification.

Première simplification : les facteurs de proximité sont surestimés au détriment des facteurs lointains et profonds. Georges-Yves Kervern (3) note que, sur 62 entreprises encensées dans *Le Prix de l'excellence* (4) quelque temps après, 42 étaient en difficultés notables. Pourquoi les auteurs du *Prix de l'excellence* se sont-ils trompés à ce point ? Il semble qu'ils aient porté excessivement leur attention sur les facteurs internes. Les facteurs plus lointains, notamment économiques, en particulier la politique industrielle (5) ont été mis complètement de côté.

Cette tendance à surestimer le management interne au détriment des autres facteurs est très fréquente. Par exemple la réussite d'Alcatel (construction téléphonique) est systématiquement expliquée par son management dont on suppose la performance. Mais on n'évoque jamais le fait que cette entreprise a bénéficié du désintérêt des actionnaires d'ITT pour la rentabilité à long terme, ce qui lui a permis de racheter la branche téléphonique de ce groupe, chance extraordinaire. On ne dit jamais non

plus que les marchés des centraux téléphoniques sont des marchés souvent captifs, dont la difficulté est sans commune mesure avec des marchés très concurrentiels comme l'automobile.

Deuxième simplification : un facteur explicatif unique, le facteur-clé (pour reprendre l'expression d'Edgar est mis en avant. Considérons le cas de la grève de l'usine de Cléon de l'automne 1991 chez Renault. Les acteurs externes à l'entreprise ont cherché à proposer un facteur-clé. Certains ont considéré qu'il s'agissait d'un baroud d'honneur de la CGT. D'autres ont critiqué la politique salariale comparée à celle de Volkswagen. D'autres encore ont parlé de la mise en œuvre du juste à temps. Or un conflit de cette ampleur est le résultat de la convergence d'un grand nombre de variables, peut-être celles qui ont été citées, mais bien d'autres encore, sans que l'on puisse dire dans l'état actuel de nos connaissances que l'une d'elles ait joué un rôle dominant.

Dernière simplification : les facteurs sont combinés de façon simple, sans percevoir les enchevêtrements et les effets contraires à ce que l'on veut ou l'on attend (effets pervers). Prenons l'exemple du paradoxe suédois. La Suède est le pays au monde qui a été le plus loin pour rendre le travail ouvrier intéressant. Mais c'est aussi le pays qui possède les taux d'absentéisme industriels les plus élevés des nations développées à économie du marché. Pourquoi cette information n'a pas percé dans la connaissance ordinaire ? Parce qu'on n'a pas supposé que deux bonnes intentions pouvaient se combiner entre elles et avec d'autres facteurs pour aboutir à un effet négatif.

La politique d'emploi suédoise a entraîné le taux de chômage le plus bas du monde. Ceci a provoqué un attachement faible à l'entreprise. Ce phénomène est entré en concurrence avec la motivation due à un travail intéressant. Et finalement l'attache-

ment faible a contrecarré l'intérêt au travail. D'autres facteurs sont venus s'opposer à l'effet bénéfique du travail enrichi sur l'absentéisme : l'employeur suédois, supportant un absentéisme jusqu'à une période récente généreusement remboursé par l'état, n'était pas vraiment incité à le réduire. D'autre part, le taux d'activité suédois très élevé a conduit à employer des populations à fort potentiel d'absence.

Alors que les effets pervers, ou du moins non voulus, sont devenus, dans nos organisations modernes complexes un phénomène répandu, au point qu'on peut être certain que toute décision produira des effets pervers, ils sont très souvent évacués des raisonnements de la connaissance ordinaire.

Le succès du mot culture

Il arrive que les acteurs se rendent compte que les facteurs de proximité sont impuissants à expliquer une situation. Ils tentent d'agir sur eux et voient bien que la situation ne change pas. Ils ressentent ainsi l'existence de facteurs plus profonds et lointains. Mais à partir de cet instant, les explications deviennent très floues. Ces explications indistinctes sont résumées par eux dans le mot culture, qui est brandi comme facteur explicatif global.

Ce mot désigne chez eux l'ensemble des variables lointaines et profondes qu'ils perçoivent intuitivement mais qu'ils ne parviennent pas à préciser, et non culture dans sa définition scientifique en sociologie et anthropologie. Au fond le mot culture est leur façon de dire qu'il existe des phénomènes sociologiques importants, derrière la réalité complexe qu'ils vivent, tout en laissant cette idée très vague.

Généralement, la connaissance ordinaire, quand il est question de culture, ignore les micro-cultures, et la spécificité des sous-cultures. Quand les cadres utilisent le concept de culture, cela vise toujours des unités très vastes. Ainsi les cadres d'une entreprise parlent de culture de leur firme, mais non de culture de tel métier ou de telle unité. Dans les relations avec une entreprise étrangère, ils imaginent qu'elle est la reproduction en miniature de la culture nationale et n'ont pas conscience de l'existence d'une culture spécifique à cette entreprise. Ainsi les Suédois projettent sur Renault les idées qu'ils se font de la société

française (poids de la hiérarchie), alors que cette entreprise présente des caractères importants « non français » (par exemple formalisme faible dans les relations hiérarchiques). Et les Français voient Volvo comme une collectivité suédoise alors que beaucoup d'aspects font ressembler cette firme à une compagnie américaine. Cela confirme que le concept de culture est bien reçu dans la connaissance ordinaire comme une notion globalisante.

Les termes « management » et « motivation » jouent un rôle de même nature que le mot « culture ». Quand toutes les explications simples ont été épuisées pour comprendre une situation insaisissable, on dit alors « c'est un problème de management » ou « c'est un problème de motivation ». Toutefois dans l'échelle des mots « valise », à vocation d'explication universelle, le mot culture me semble occuper la position de tête.

La personnalisation très exagérée des succès et des coups durs

Cette personnalisation exagérée consiste à attribuer le succès ou le coup dur au dirigeant en place au moment de l'événement. En cas de succès, on déifie le dirigeant contemporain du succès. Et en cas de coup dur, le dirigeant contemporain du coup dur devient le bouc émissaire. La simplification est triple :

- le facteur contemporain de l'événement est surestimé ; en particulier, les contributions des prédécesseurs ne sont pas du tout prises en compte ;
- on s'arrête à un « facteur-clé » : le rôle collectif de l'organisation n'est pas pris suffisamment en considération ;
- il s'agit d'une combinaison simple de facteurs : puisqu'il y a un succès, il y a nécessairement un auteur ; et s'il y a coup dur, il existe automatiquement un coupable ; l'idée qu'une réussite puisse être l'effet bienveillant d'une succession d'erreurs, et un coup dur l'effet pervers d'un enchaînement de bons choix est totalement exclue des schémas de raisonnement.

C'est ainsi que Lee Iacocca, le patron de Chrysler, a été un instant vu comme

(5) Roch H. Glitho - « Lecture critique des nouveaux évangiles managériaux », *Gérer et comprendre* 27, juin 1992.

le futur président des Etats-Unis, puis peu de temps après, quand Chrysler a connu des difficultés, rejeté par les médias.

Cette personnalisation n'a pas pour seul effet quelques manifestations comme les prix de management. Elle exerce une forte influence sur le mode de désignation externe et interne des élites des entreprises. C'est ainsi qu'une entreprise a pu connaître cinq directeurs commerciaux en cinq ans, ce qui est un processus désastreux en lui-même.

Le stéréotype du mal interne spécifique

Dans chacune des entreprises traversées au cours de ma carrière, j'ai toujours été frappé par l'extrême sévérité du personnel, notamment des cadres, sur le fonctionnement de leur propre entreprise. Ils ont le sentiment que leur entreprise est frappée d'une sorte de péché originel, qui la ronge.

Le plus curieux est que j'ai rencontré ce phénomène même dans les entreprises dont les résultats étaient bons ; « je ne sais pas comment on parvient à ces résultats, parce que, quand je vois la façon dont on travaille... ».

Ce mythe du cancer propre à l'entreprise est largement dû à mon sens à la force des explications de proximité et des explications uniques.

Les innombrables dysfonctionnements de toute nature, inévitables dans une organisation complexe, ne sont pas interprétés comme des phénomènes naturels et explicables par les sciences sociales, ou simplement une analyse approfondie, mais comme l'expression d'un mal interne, spécifique à l'entreprise.

Une composante importante de cette représentation est l'idée que les dysfonctionnements sont le résultat d'attitudes fautives. Cela conduit à un discours fort moralisateur. Ce qui ne va pas n'est pas expliqué par l'effet de phénomènes d'organisation et de procédures mais par des raisons éthiques.

S'agissant des stéréotypes externes, la simplification des facteurs explicatifs se traduit pas l'extraction d'un élément dans un pays (par exemple, la cogestion allemande) et sa comparaison à la situation équivalente dans un autre pays, sans replacer l'élément dans le contexte du pays d'origine, qui lui donne sens et efficacité : la

solution étrangère est prise « mot à mot ». Par exemple, la cogestion allemande n'a de sens que dans le système syndical allemand.

LES CAUSES STRUCTURELLES : L'ACCÈS DÉFICIENT À LA CONNAISSANCE

La consultation de sommets à sommets

J'appelle consultation de sommets à sommets, la pratique consistant à croire à un niveau N de la société ou de l'entreprise, que le niveau N - 1 constitue le terrain et détient la connaissance de la réalité, et à se contenter de consulter le niveau N - 1.

Or le nombre de niveau et donc d'écrans est souvent élevé. Ce n'est pas parce qu'on s'adresse à un niveau placé en dessous du niveau auquel on appartient qu'on accède à la connaissance du terrain.

Des niveaux N - 1 ou N - 2 peuvent être éloignés de la réalité, du moins à une distance suffisante, pour qu'un bon nombre d'informations leur échappent ou leur parviennent déformées.

Par exemple, conformément à ce phénomène, l'Etat, pour s'informer sur tel sujet industriel, s'adressera aux personnalités placées au niveau juste en dessous de lui : directions générales d'entreprise et organisations professionnelles. Et il conduira cette consultation en ayant le sentiment d'avoir eu accès à l'information concrète de terrain.

Ainsi, il y a quelques années, au cours d'un débat, j'avais fait remarquer à un représentant des pouvoirs publics que la loi concernant l'entreprise, dont il était l'auteur, comportait un certain nombre de défauts provenant d'une information insuffisante de la façon dont fonctionnait concrètement une entreprise à sa base.

Celui-ci me répondit que les acteurs avaient été abondamment consultés. Je posais alors la question : « quels acteurs ? » et il me répliqua : « les organisations patronales ». Mais de telles organisations sont elles-mêmes fort distantes de la base de la société.

Elles connaissent la réalité d'entreprise peut être un peu moins mal que les pouvoirs publics, mais pas tellement mieux. Penser rencontrer les vrais problèmes en concentrant la consultation à ce niveau était une illusion.

Un cadre d'entreprise me dit un jour, en guise de boutade, qu'à chaque échelon de sa carrière (chef de département en usine, directeur d'usine, président de filiale, directeur de siège), il avait été critiqué comme technocrate par le niveau inférieur et consulté comme source d'information de terrain par le niveau supérieur. On est toujours le fonctionnaire de quelqu'un et le terrain d'un autre ».

La pauvreté de certains modes d'accès à la connaissance

Considérons le cas des visites d'entreprises.

Beaucoup sont de véritables escroqueries intellectuelles, du fait de leur impréparation, de leur rapidité, de leur superficialité.

J'ai participé à un voyage d'étude, en Italie, de responsables européens de res-

sources humaines. Il était prévu une visite d'une usine de construction automobile. Cette entreprise fait visiter les ateliers de son usine principale en autocar.

Nous avons donc parcouru les allées de cette usine, ainsi véhiculés, avec un guide annonçant : « à votre gauche, vous pouvez apercevoir un groupe de travail semi-autonome » ou « nous sommes en train de passer devant la ligne de montage des portières, que vous pouvez observer sur votre droite ». La seule information que nous avons pu tirer fut la proportion importante de personnel féminin dans la population ouvrière, puisque c'était la seule donnée clairement visible de l'autocar.

Je crois beaucoup plus aux stages de longue durée. Il existe sur le Japon des armoires remplies de rapports de visite et quelques rares récits de cadres en stage de longue durée dans des entreprises japonaises. En règle générale, un ou deux récits de stage de longue durée apportent beaucoup plus que la lecture de centaines de comptes rendus de visites.

A cet égard, la réforme du stage d'entreprise de l'ENA, qui est passé d'un mois à un an, fut une véritable réforme.

L'absence d'exploitation du processus d'expérimentation interne

Une entreprise, comme toute grande organisation, produit en permanence à l'échelon local des expériences d'innovation dans le domaine de l'organisation sociale.

Le problème est que toutes ces expériences sont mal diffusées, rapidement oubliées et chaque unité doit réinventer sans cesse des expériences qui avaient pourtant déjà été menées à proximité.

Les acteurs ont souvent conscience de cette immense perte que représente l'oubli ou l'absence de diffusion de l'apprentissage organisationnel. Mais les solutions sont souvent décevantes. Mettre par écrit l'expérience en est une. Elle est peu efficace car les bons rédacteurs sont rares et les acteurs lisent peu.

Une solution plus efficace est la création plus ou moins spontanée de clubs internes regroupant des personnes qui exercent la même activité dans des secteurs ou des lieux différents. La nature informelle du club favorise les témoignages ascendants et donc l'échange et la capitalisation des enseignements tirés des expériences.

EN QUÊTE DE THÉORIES

Les stages de formation internes, lorsqu'ils prévoient un temps important consacré à la prise de parole des participants, sont implicitement un lieu de capitalisation de l'expérimentation locale. L'intérêt de bien des formations internes repose sur ce phénomène.

Le discours sur l'action trop souvent considéré comme preuve et interprété de façon excessive

Une action dans l'entreprise fait l'objet d'un document ou d'un témoignage diffusés à des acteurs externes, qui vont avoir tendance à les considérer comme preuves et embellir ce que l'on peut en déduire. Généralement, cette surévaluation est renforcée par l'auteur du document ou du témoignage, pour des raisons de relations publiques d'entreprise.

Combien de fois des actions sont citées en exemple sur le seul fondement d'un discours d'intention. Ainsi une entreprise fait connaître un texte d'orientation original, bien écrit et pertinent. Aussitôt pouvoirs publics et presse vont célébrer ce texte, le citer en exemple, alors qu'il n'a pas encore donné lieu à un début d'application et que la mise en œuvre est le défi principal.

Il faut comprendre que ce phénomène se produit aussi en dehors de toute opération de publicité volontaire. Il m'est arrivé moi-même de présenter des cas d'entreprise vécus, en essayant de les décrire le plus honnêtement possible et sans gommer leur complexité. A ma grande surprise, j'ai vu revenir ces cas à mon oreille, après un certain périple de rumeur, complètement idéalisés.

Le phénomène des boucles fermées

J'appelle boucle fermée le processus suivant. Une source d'information est consultée. Pour confirmer, développer, vérifier cette information, on va s'adresser en fait à la même source d'information. Autrement dit l'information est confrontée à elle-même. C'est la négation de l'enquête contradictoire qui est la vérification d'une information par une autre source d'information.

Voici un exemple.

Cadre de direction de personnel dans la filiale d'un grand groupe, on me demanda un jour de rechercher les causes d'une évolution surprenante de la masse salariale. Je trouvais, après une recherche assez longue, une explication complexe, inhabituelle, mais qui rendait bien compte du cas aberrant.

La direction générale ne se satisfait pas de cette explication et demanda à l'audit de la maison mère une contre-étude, sans lui citer mon travail. L'auditeur chargé de cette mission se tourna vers la filiale, et s'enquit des personnes qui pourraient lui donner des informations. Les services consultés le dirigèrent finalement vers moi comme étant « le spécialiste de la masse salariale » à la direction du personnel. L'auditeur vint donc me trouver et je lui redonnais et réexpliquais tout ce que j'avais écrit dans l'étude initiale.

Il rédigea son rapport en reprenant cela presque mot par mot, sans me citer. La direction générale de la filiale reçut donc un document confirmant mon explication qui fut alors acceptée comme exacte.

Le problème est que les données et leurs interprétations destinées à contrôler mon travail étaient précisément mon travail déjà réalisé. La boucle était parfaite.

Ces mécanismes de boucles fermées sont beaucoup plus fréquents et pernicieux qu'on ne le pense.

Les boucles fermées sont aussi constituées par des cercles où les mêmes personnes rencontrent toujours les mêmes personnes.

J'ai participé à un enseignement de questions sociales à l'ENA. Il était assuré par une vingtaine d'enseignants. Parmi eux, j'étais le seul cadre d'entreprise. Tous les autres étaient des représentants des pouvoirs publics. Hauts fonctionnaires et futurs hauts fonctionnaires s'informaient entre eux de la réalité.

Le fait que la grande majorité des cadres effectue toute sa carrière dans une même entreprise produit également une importante boucle fermée.

Cette large majorité ne connaît comme entreprise que celle où elle est employée depuis toujours. Cela explique notamment la puissance des explications de proximité. Ces cadres ne se rendent pas compte que tel facteur ou tel processus se retrouve dans beaucoup d'entreprise et qu'il constitue une loi sociologique plutôt qu'un phénomène spécifique à leur entreprise, sorte de péché originel propre à leur organisation.

Que ces sciences sociales ainsi définies comportent plusieurs écoles, dont certaines sont en grand désaccord, n'est pas un problème, au contraire. La connaissance ordinaire souffre d'explications uniques et universelles. L'accès de la connaissance ordinaire à des éclairages différents et la substitution d'un doute constructif à d'excessives certitudes ne peuvent être que bénéfiques.

Il ne s'agit pas ici des sciences sociales au niveau atteint dans l'enseignement universitaire de troisième cycle ou dans la recherche scientifique. J'estime qu'on peut extraire des sciences sociales et de leurs débats un corpus transférable à des personnes dont le métier principal n'est pas d'être savants, sans pour autant gommer la disparité des approches et une certaine complexité d'analyse.

C'est volontairement que j'utilise le mot science. En dépit de toutes les interrogations qu'on peut nourrir à l'égard de la validité des sciences « sociales », celles-ci sont soumises à des processus critiques (débat sur la cohérence interne, confrontation aux données) qui, à mon sens, leur donnent une valeur certaine.

Pour conclure cette partie j'observe que beaucoup de pratiques de management japonais semblent comporter comme obsession commune l'accès à la connaissance.

Ayant eu l'occasion de rencontrer un des responsables japonais de l'association Toyota-General Motors aux Etats-Unis pour l'opération Nummi, je lui ai demandé quelle différence il avait constatée entre les managements japonais et américain. Il me répondit « Vous Américains » – il me classait dans cette catégorie –, « vous utilisez beaucoup de calculs compliqués, de formules mathématiques, surtout dans vos prévisions, vous utilisez beaucoup d'outils complexes. Nous Japonais, on raisonne différemment.

On se donne un objectif simple, sans calcul et sans détail inutile et on investit toute notre activité dans la circulation des informations et leur analyse à tous les niveaux et dans tous les sens par des réunions, des échanges, etc. ».

Bien entendu, ces pratiques japonaises ne font que développer l'information sur l'entreprise.

Cela ne permet pas d'expliquer pourquoi les Japonais interprètent de façon aussi pertinente cette transparence, autrement dit comment ils passent de cette masse d'informations accumulées à une connaissance comportant non seulement de l'information brute mais aussi de l'analyse.

LA FORMATION EN SCIENCES SOCIALES PERTINENTES POUR L'ENTREPRISE EST INSUFFISANTE

Que faut-il entendre par sciences sociales pertinentes pour l'entreprise ? J'y verrais, parmi d'autres, la sociologie, en particulier la sociologie des organisations, la psycho-sociologie, ainsi que la recherche qualitative en gestion, en particulier le courant de recherche dite clinique en gestion (6).

J'y ajouterais également en partie l'histoire (voir paragraphe « Le bric-à-brac de l'ouverture d'esprit culturelle » ci-après).

Les écoles d'ingénieurs et de gestion, les formations au management

Cette observation ne vise pas l'ensemble des formations. Un certain nombre d'écoles d'ingénieurs, d'écoles de gestion et de formations au management ont modifié ou sont en train de développer leurs programmes afin de laisser une place sérieuse à ces matières. Mais il reste encore, en maints endroits, des manques considérables.

Une des raisons de ces lacunes est qu'on confond trop souvent information et connaissance. Il n'est pas possible de connaître la réalité uniquement en recevant des informations. Il faut des concepts et des théories, ou plus modestement des grilles de lecture. Autrement l'information glisse comme l'eau sur les plumes d'un canard. Une initiation en sciences sociales est indispensable.

Si l'ensemble de l'encadrement ne possède pas un minimum de connaissances en sciences sociales, placer dans les entre-

(6) Voir Michel Berry-Jean-Claude Moisdon-Claude Riveline – Qu'est-ce que la recherche en gestion 7. *Informatique et gestion*, septembre-octobre 1979.

prises des spécialistes ne sert pas à grand chose. Ils ne seront pas compris. Bien souvent, les sociologues et psycho-sociologues appartenant aux entreprises ont davantage d'audience et de relations à l'extérieur qu'à l'intérieur de leur propre entreprise. De même multiplier les études sociologiques internes n'est pas utile si un niveau minimum de capacité collective de compréhension est absent. Elles ne seront pas lues et assimilées.

A plusieurs reprises, j'ai entendu des cadres d'entreprises dire, à la lecture d'une étude sociologique ou à la suite d'une conférence d'un sociologue, qu'ils trouvaient cela banal. C'est exactement ce terme « banal » qu'ils employaient. Or, il s'agissait d'étude ou de conférence présentées par des spécialistes, à juste titre renommés, et le terme banal était la dernière critique à formuler. Mais pour eux, c'était banal, insignifiant, parce que complètement étranger à leur système de référence.

En second lieu, il existe bien dans certaines écoles d'ingénieurs, dans les écoles de gestion et dans les formations au management des témoignages sur des questions sociales ou des enseignements sur des outils spécifiques comme la gestion de l'emploi du temps ou la conduite de réunion. Mais cela ne remplace pas un enseignement plus fondamental. De plus, limiter l'enseignement à ces matières peut produire des effets pervers en laissant croire qu'un dysfonctionnement est un problème de gestion d'agenda ou de capacité à diriger une réunion.

Dans un domaine totalement différent, le renseignement militaire, il semble que le problème soit exactement de même nature. La difficulté n'est pas la masse des informations, mais la façon de les traiter et de les interpréter. Si la majorité des acteurs du renseignement militaire ne possède pas une capacité d'analyse des informations, celles-ci sont inutiles et leur multiplication en pure perte.

La lecture de *L'innocence perdue* de Neil Scheehan (7) sur John Vann, conseiller de haut niveau de l'armée américaine lors de la guerre du Vietnam, est très instructive à cet égard. Ce récit révèle que l'information ne manquait pas. John Vann, analyste fin des réalités, avait par exemple consacré la totalité d'un séjour passé à Washington pour rencontrer des dizaines de personnes du Pentagone, afin d'essayer de leur faire comprendre quelle était la sociologie profonde du Vietnam et notamment les effets sociologiques des bombardements aériens. Il

fut écouté mais non compris, à mon sens, dans une large mesure, parce que le renseignement militaire n'était pas apte à recevoir une analyse profonde des phénomènes humains et sociaux du Vietnam.

L'absence de véritable transfert pédagogique des études de sciences sociales concernant l'entreprise

Il existe bien une connaissance scientifique sur l'entreprise.

Des sociologues, des psychologues, des chercheurs en gestion, des consultants analystes, des politologues, des historiens, des démographes, trouvent des occasions pour réaliser des études sur des phénomènes humains et sociaux de l'entreprise. Cela se produit d'ailleurs de plus en plus.

Les entreprises, de façon croissante, ressentent le besoin de faire appel à des recherches sérieuses et les chercheurs, petit à petit, réussissent à se faire accepter dans l'entreprise.

Malheureusement, le plus souvent, ces études dorment dans les armoires. Cette observation n'est jamais contestée par les cadres opérationnels. En revanche elle l'est parfois par les auteurs des études et les sociologues ou psycho-sociologues internes qui les ont pilotées, comme s'ils voulaient se convaincre de leur efficacité.

Un problème majeur me semble être l'absence de processus pédagogique de transfert de ces études. Diffuser un rapport ne suffit pas. Même lorsqu'un auteur fait un effort de présentation (vocabulaire simple, plan bien structuré, résumé), l'étude n'est pas plus diffusée, lue et assimilée. Le seul moyen pour que ces études de sciences sociales pénètrent réellement dans l'entreprise serait de les transférer à l'aide d'un véritable processus éducatif : c'est-à-dire les enseigner dans des sessions de formation fortement interactives, mais comportant aussi un apport conceptuel.

Chez Renault un tel processus pédagogique a été tenté avec François Dupuy sociologue des organisations, consultant et professeur à l'INSEAD. La démarche est la suivante.

Il procède à une analyse sociologique complète de cas réels dans l'entreprise. Il réalise ensuite un travail important de présentation pour rendre ces cas pédagogiques, mais, et ceci est fondamental, sans gommer leur complexité. Enfin, il initie les

cadres de l'entreprise à la sociologie des organisations en s'appuyant sur ces cas. Il semble que le résultat soit particulièrement efficace.

Le séminaire assuré pendant plusieurs années chez Renault par Erhard Freidberg est aussi un exemple de transfert pédagogique de diagnostics sociologiques. Son séminaire consistait notamment à effectuer des analyses sociologiques avec les participants, tout en leur enseignant la sociologie des organisations. Ce séminaire a fait l'objet d'une forte demande dans les secteurs où il a été diffusé.

Un autre mode de transfert pédagogique peut être l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe par un spécialiste des sciences de l'homme et de la société, qui joue un rôle de conseil sur une longue durée. Il remplit ainsi une fonction d'après-vente des analyses qu'il effectue et peut les distiller en profondeur. Je pense, par exemple, au travail de Christophe Midler chez Renault auprès d'une direction de projet.

Le bric-à-brac de l'ouverture d'esprit culturelle

Une nouvelle pratique a fait son apparition : l'ouverture d'esprit culturelle des managers et futurs managers. Des conférences et des séminaires leurs sont dispensés dans les domaines de l'art, des lettres, de la philosophie, de la biologie, de l'astrophysique, etc.

L'idée que je souhaiterais développer ici est que l'ouverture d'esprit des managers ne doit pas s'effectuer dans n'importe quel sens. J'illustrerai ceci en donnant un exemple d'ouverture d'esprit non pertinente – l'ouverture d'esprit à l'aide de métaphores – et un exemple d'ouverture pertinente : la connaissance de processus historiques.

Depuis toujours les acteurs ont eu recours pour identifier l'entreprise à des métaphores ; l'orchestre, le bateau, le moteur... Ce sont, en quelque sorte, des métaphores de la première génération.

Mais des métaphores beaucoup plus riches, des métaphores de la deuxième génération, ont été proposées ; la biologie, le jeu d'échecs, le jeu de go, la cybernétique, etc.

Il faut entendre ici métaphore globale, qui a vocation d'identifier la totalité de l'entreprise à une image plus ou moins sophistiquée. J'exclus de mon propos les

métaphores qui occupent une place modeste dans un discours, pour aider à démontrer une argumentation,

L'intérêt des métaphores globales est qu'elles sensibilisent les managers à des phénomènes complexes. Ainsi, la connaissance du jeu de go est une sensibilisation aux mécanismes progressifs de développement d'un pouvoir. La biologie est une sensibilisation à la complexité des relations entre les unités et le tout.

Mais j'oserais deux critiques à l'égard de ces métaphores. D'une part, dans ces métaphores, les règles sont fixes. Or, le problème majeur des organisations humaines est justement que leurs membres ne sont pas d'accord, non seulement sur les règles, mais aussi et surtout sur les règles du jeu et modifient en permanence ces dernières.

D'autre part, dans ces métaphores, l'existence de rationalités différentes est exclu. Par exemple, pour reprendre le jeu de go, il n'est pas prévu qu'un joueur ait

(7) Niel Sheehan *L'innocence perdue*, Seuil 1990.

l'intention de disposer ses pièces dans un but esthétique, sans se soucier de gagner et de perdre.

Selon moi, ce type d'ouverture d'esprit, qui élimine des phénomènes aussi importants dans les organisations que la modification des règles de jeu ou des rationalités multiples n'est pas utile et peut même conforter les auditeurs dans des schémas simplificateurs.

Venons en maintenant au second exemple. Il existe dans l'histoire des sociétés humaines, des faits dont la connaissance détaillée et complète, sans transformation en métaphore, me semble particulièrement pertinente pour la compréhension des entreprises.

Voici deux illustrations.

Depuis que je travaille dans des grandes entreprises, je suis frappé par leur ressemblance avec l'histoire des cités de Florence et de Venise, des XIII^e, XIV^e et XV^e siècles.

Dans une grande firme, comme dans l'histoire de Venise et de Florence, on constate la même complexité de fonctionnement, la même force des objectifs et activités économiques, la même ouverture sur l'extérieur mêlée à un même fort sentiment d'appartenance collective, la même dose de rationalité et d'irrationalité, le même rattachement à une histoire, etc. Autrement dit, une entreprise, comme Florence et Venise, est une société historique à part entière, avec son irréductible complexité qui la rend en partie unique, « datée », non reproductible.

L'enseignement de l'histoire de Florence et de celle de Venise aux managers serait à mon sens d'une grande efficacité pédagogique, à condition de ne pas les transformer en métaphore et de préserver leur richesse.

Lorsque j'ai essayé d'identifier et d'analyser l'originalité de la négociation collective en France, ce n'est pas le jeu de go ou d'autres métaphores qui m'ont vraiment

mis sur la piste, mais un récit historique : les mémoires de Kissinger (8) et notamment le récit de sa négociation avec le Vietnam du Nord. Il m'a fait comprendre qu'il existait bien un modèle atypique de la négociation.

Je suis convaincu que la culture historique, à condition qu'elle soit riche (et pas seulement une culture d'histoire événementielle) est une excellente base intellectuelle pour de futurs managers.

Leur ouverture d'esprit doit donc être mieux définie et orientée. La culture en sciences sociales devrait détenir la priorité par rapport aux arts, aux lettres ou à des sciences telles que la biologie ou l'astrophysique. Il est paradoxal de voir des cadres investir du temps sur ces sujets-ci, alors que leur culture en sociologie des organisations, en psychologie sociale, en sciences qualitatives de gestion, ou même en histoire des cités grecques, romaines ou italiennes, est voisine de zéro.

DEVENIR PLUS RÉCEPTIF

Une objection majeure à cette analyse serait de faire observer que les acteurs n'ont *pas besoin de connaissance savante pour agir*, de la même façon qu'il n'est pas nécessaire de connaître les lois de la physique pour faire du vélo.

C'est vrai. L'organisation nourrie de connaissance ordinaire fonctionne quand même. Le problème est que ce fonctionnement est fortement dégradé. Prenons l'exemple de la négociation collective telle qu'elle s'est déroulée en France dans les entreprises jusqu'à la fin des années 1980 (9). La connaissance ordinaire sur ce processus a été particulièrement déficiente. Ni les négociateurs patronaux, ni les pouvoirs publics, ni les syndicats n'ont compris cette sorte de happening étrange qui s'est développé. Pourtant on peut dire que, d'une certaine façon, le processus a quand même fonctionné. Les directions d'entreprise se sont adaptées, notamment en acceptant, parfois même sans en être conscientes, des compromis implicites. Les syndicats ont adopté par essai et erreur des tactiques de chahut qui n'ont pas manqué d'une certaine efficacité. Mais en définitive le style de négociation produit par cette connaissance ordinaire a été un processus usant et peu productif. Ma conclusion serait que la connaissance ordinaire « marche », mais à

un niveau de performance très éloigné du potentiel.

Une autre critique à mon propos consisterait à dire que le mal de la connaissance ordinaire est inévitable, notamment **en raison du phénomène d'urgence** qui empêche de tout prendre en compte. Toutefois, les relations entre urgence et connaissance ordinaire ne sont pas si simples.

D'abord la connaissance ordinaire se donne beaucoup plus de temps qu'on ne le pense. Combien de réunions interminables et de débats sans fin pour une grande médiocrité d'analyse.

D'autre part, c'est souvent la connaissance ordinaire qui crée l'urgence et non l'inverse. On se trouve fréquemment devant le processus suivant : la connaissance ordinaire produit une analyse simplificatrice d'une situation. Un délai trop court de réalisation est alors fixé, ce qui provoque une situation d'urgence. Cette urgence est artificielle car rien n'aurait empêché de se donner davantage de temps si un diagnostic sérieux en avait fait ressortir la nécessité.

La connaissance ordinaire déficiente engendre l'urgence aussi parce qu'elle entraîne de fausses interprétations, qui produisent des accidents, qui eux mêmes constituent des urgences. Les conflits sociaux, cas classiques d'urgence, sont souvent la conséquence d'analyses défailtantes.

Tout cela s'inscrit dans un cercle vicieux. La mauvaise connaissance ordinaire institue ou provoque de l'urgence, et cette urgence, en empêchant la réflexion et l'analyse, accroît le mal de la connaissance ordinaire.

Un dernier aspect important à souligner est que l'expérience de terrain, la connaissance pratique, ce qu'Octave Gelinier appelle la connaissance « delta » ne produit pas spontanément de la bonne connaissance. Bien des cadres, qui possèdent des années d'expérience de relations avec les représen-

tants du personnel (sur le terrain), continuent à interpréter ce processus d'une façon extrêmement pauvre et caricaturale. Les acteurs vivent en permanence des effets pervers. Et pourtant, ils ont toujours autant de mal à anticiper des phénomènes de rétroaction.

Néanmoins la connaissance pratique possède un point fort. L'avantage décisif de la connaissance pratique est qu'elle rend la connaissance ordinaire **réceptive à la connaissance savante, ou** du moins à une connaissance plus sophistiquée.

Lorsque je parle de l'analyse de la négociation collective, je suis surpris d'être à chaque fois mieux compris par des publics de cadres ou de syndicalistes que par des publics d'étudiants ou de fonctionnaires.

Chez Renault, les agents de maîtrise de fabrication reçoivent une initiation à la sociologie des organisations. Bien entendu, cela ne les rend pas experts du diagnostic sociologique. Mais, cela n'est pas sans effet sur leurs interprétations. Quand ils présentent la situation de leur secteur, après avoir suivi cette formation, on remarque qu'ils analysent avec un sens plus grand de la complexité.

Ainsi, quand ils mettent en évidence des résistances individuelles ou collectives, ils ne les interprètent plus de façon morale et essaient de les comprendre en faisant intervenir des causes multiples.

Si des agents de maîtrise sont capables de comprendre quelques éléments de sociologie et d'en tirer un certain sens de la complexité sociale, c'est déjà un beau résultat.

C'est peut être cela que peuvent apporter au management les sciences sociales (sociologie, psycho-sociologie, recherche qualitative en gestion) avec leurs débats, leurs causalités multiples et enchevêtrées : le sens de la complexité, du doute constructif et de la recherche modeste et patiente.

(8) Henry Kissinger - *A la Maison Blanche*. 1968-1973, Fayard, 1979.

(9) Voir Christian Morel, *La drôle de négociation, Gérer et comprendre*, mars 1991.