

**INTRODUCTION A LA  
THEORIE DES ORGANISATIONS**

François Pichault

# INTRODUCTION A LA THEORIE DES ORGANISATIONS

F.PICHAULT

## Présentation

Le cours vise à introduire les étudiants à l'analyse des organisations modernes, à partir de l'examen d'un certain nombre de variables qui en caractérisent le fonctionnement: division et coordination du travail entre opérateurs, départementalisation, mécanismes de liaison entre unités, systèmes d'autorité et flux de communication formelle, systèmes de pouvoir et flux de communication informelle, processus de prise de décision et de définition des objectifs, type d'environnement, etc. Son ambition est à la fois descriptive (repérage de différentes formes organisationnelles sur base des variables sus-mentionnées) et explicative (initiation aux grands débats théoriques de la théorie contemporaine des organisations, à travers l'examen des perspectives rationnelle, contingente et politique). Il recourt à de nombreuses études de cas afin de concrétiser le propos.

## Objectifs

Les principaux objectifs assignés au cours sont les suivants:

- proposer une initiation critique à un ensemble de notions et de modèles explicatifs habituellement utilisés en théorie des organisations;
- amener les étudiants à appliquer ces notions et modèles au diagnostic de situations organisationnelles concrètes.

## Supports

Le support théorique du cours est l'ouvrage de J.NIZET et F.PICHAULT: *Introduction à la théorie des configurations. Du "one best way" à la diversité organisationnelle*, Québec/Bruxelles, Gaëtan Morin/De Boeck Université, 2001. Par ailleurs, les étudiants disposent ci-après d'un syllabus écrit, constitué de certains compléments théoriques et d'un dossier d'études de cas. Les deux supports (livre et syllabus) sont indispensables pour l'assimilation du cours.

## Evaluation

Un examen écrit est organisé à la fin du 1er semestre: il est centré sur le diagnostic d'une situation concrète d'organisation, à partir d'une grille qui aura été élaborée et appliquée à plusieurs études de cas durant le cours. Pour les étudiants qui n'ont pas obtenu une note globale de 12 lors de cette première épreuve, un examen oral est prévu en 2e session: celui-ci aborde les grandes questions théoriques qui traversent l'ensemble du cours.

## Plan du cours

### INTRODUCTION (syllabus)

- 0.1. La théorie des organisations: objet ou point de vue?
- 0.2. La différence entre discours analytique et discours normatif
- 0.3. Description, compréhension, explication (déterminisme/interactionnisme)
- 0.4. Du manager au système d'action
- 0.5. Perspectives d'analyse du cours

### CHAPITRE 1: COOPERATION AU TRAVAIL

#### 1. Division et coordination du travail des opérateurs

- 1.1. Division du travail entre opérateurs (verticale et horizontale)
- 1.2. Coordination du travail entre opérateurs
- 1.3. Modes d'organisation du travail (de l'OST au modèle californien)

#### 2. Départementalisation, différenciation et liaison entre unités

- 2.1. Formes de départementalisation
  - 2.1.1. Départementalisation par *input* et par *output*
  - 2.1.2. Span of control
- 2.2. Différenciation horizontale et verticale
  - 2.2.1. Les interdépendances entre flux de travail
  - 2.2.2. Les interdépendances d'échelle
- 2.3. Mécanismes de liaison entre unités
  - 2.3.1. *Mécanismes reposant sur des relations interpersonnelles*
  - 2.3.2. *Mécanismes reposant sur la formalisation*
  - 2.3.3. *Mécanismes reposant sur des représentations mentales*
- 2.4. Formes structurelles (en clocher, plane ou revitalisée)

### CHAPITRE 2: ACTEURS ET POUVOIR

#### 0. L'autorité et la communication formelle (syllabus)

- 0.1. Pouvoir et autorité
- 0.2. Les flux de communication formelle
  - 0.2.1. Systèmes de flux formels
  - 0.2.2. Les différents types de communication formelle et les structures de réseaux
  - 0.2.3. L'importance de la communication informelle
- 0.3. L'autorité: sources et conditions d'acceptation

#### 1. Les typologies des acteurs

#### 2. Les modalités de l'exercice du pouvoir (sources du pouvoir, pression et légitimation)

#### 3. La localisation du pouvoir dans l'organisation

- 3.1. Comment analyser la localisation du pouvoir?
  - 3.1.1. Identifier les acteurs formellement habilités à prendre les décisions
  - 3.1.2. Déterminer les acteurs qui influencent les processus de décision
- 3.2. Les systèmes d'influence
  - 3.2.1. Le système de contrôle personnel
  - 3.2.2. Le système de contrôle bureaucratique
  - 3.2.3. Le système de contrôle idéologique
  - 3.2.4. Le système des compétences spécialisées
  - 3.2.5. Jeux politiques et effectivité des mécanismes de coordination
- 3.3. Relations entre coalitions d'intérêts internes et externes

#### **4. Conflits et réactions aux conflits (syllabus)**

### **CHAPITRE 3: PRISE DE DECISION ET OBJECTIFS**

#### **0. Le schéma classique du processus décisionnel (syllabus)**

- 0.1. Exposé du schéma
- 0.2. Limitations psychologiques de la rationalité (cognitives et émotionnelles)
- 0.3. Limitations sociologiques de la rationalité

#### **1. Les buts considérés isolément**

- 1.1. Buts de mission et buts de système
- 1.2. Le degré d'opérationnalité des buts
- 1.3. Buts officiels et buts opérants
- 1.4. Buts spécifiques aux acteurs

#### **2. Les rapports entre buts**

- 2.1. Systèmes de buts intégrés
- 2.2. Systèmes de buts conflictuels

### **CHAPITRE 4: FACTEURS CONTEXTUELS**

#### **0. Contingence *versus* constructivisme**

##### **1. Age et taille**

##### **2. Technologie**

- 2.1. La thèse de Woodward
- 2.2. Critiques et compléments

##### **3. Marché**

- 3.1. Degré de stabilité du marché
- 3.2. Degré de complexité du marché
- 3.3. Degré d'hostilité du marché
- 3.4. Degré d'hétérogénéité du marché

##### **4. Culture nationale (syllabus)**

### **CHAPITRE 5: LES CONFIGURATIONS**

#### **0. La délimitation de l'enveloppe organisationnelle**

##### **1. La configuration entrepreneuriale**

##### **2. La configuration missionnaire**

##### **3. La configuration mécaniste**

- 3.1. Les caractéristiques générales de la configuration mécaniste
- 3.2. Les variantes de la configuration mécaniste

##### **4. La configuration adhocratique**

##### **5. La configuration professionnelle**

##### **6. Synthèse des différentes configurations**

##### **7. Les hybrides**

- 7.1. Configuration pure et hybride
- 7.2. Hybrides par juxtaposition et par superposition
- 7.3. Questions théoriques liées aux hybrides

##### **8. Le changement organisationnel (théorie du "cycle de vie")**

## SYLLABUS COMPLEMENTAIRE

### INTRODUCTION

#### 0.1. La théorie des organisations: objet ou point de vue?

Un vieux débat, au sein des sciences humaines, oppose les partisans d'une définition des disciplines en termes d'*objet* et en termes de *point de vue*. Les premiers revendiquent, en quelque sorte, un "territoire" pour chaque discipline: la sociologie s'occuperait des groupes sociaux, la psychologie des individus, l'économie du marché, etc. Les seconds défendent au contraire le principe d'une spécificité du regard disciplinaire, indépendamment de l'objet envisagé. Ces derniers tendent à représenter aujourd'hui la position dominante. Selon une telle conception, la sociologie étudie n'importe quelle réalité par référence à des mécanismes sociaux (appartenance à des groupes, rapports de pouvoir, croyances collectives, etc.); la psychologie peut étudier la même réalité, mais cette fois par référence à des mécanismes mentaux (processus cognitifs, affectifs, émotionnels, motivations, etc.); si l'économie s'attaque à son tour à cette réalité, elle se réfère quant à elle à des mécanismes de marché (minimisation des coûts, maximisation des gains, etc.).

Un même objet peut évidemment être abordé par différentes disciplines. On peut dès lors affirmer que la théorie des organisations rassemble, autour d'un objet (les organisations), différents points de vue disciplinaires: celui de la sociologie, de la psychologie, de l'économie, du droit, etc.

#### 0.2. La différence entre discours analytique et discours normatif

La théorie des organisations donne souvent lieu à des prolongements pratiques. Sans doute constitue-t-elle un corps de connaissances permettant de comprendre et d'expliquer le fonctionnement des organisations. Cet ensemble de connaissances est construit sur l'observation de situations concrètes, passées ou présentes (=modèles), mais n'a d'intérêt pour l'homme d'action (le gestionnaire) que dans la mesure où il comporte un aspect prédictif (du type "telle intervention amène tel résultat") qui l'aidera dans son activité de manager.

Bon nombre de théoriciens de l'administration et des organisations sont alors conduits à privilégier des propositions de nature normative (du type "voilà ce qu'il faut faire") et à quitter la sphère de la connaissance scientifique proprement dite pour entrer de plain-pied dans celle de l'intervention ou de l'action transformatrice. Ils n'hésitent d'ailleurs pas à dissimuler de tels partis-pris d'action sous des propositions d'apparence scientifique. Malgré cette tendance dominante qui caractérise de nombreux manuels de management, de plus en plus d'auteurs soulignent aujourd'hui qu'une politique cohérente de gestion de l'entreprise ne peut se réduire à l'accumulation de "recettes" plus ou moins systématisées, de formules plus ou moins en vogue, dont l'intérêt réside peut-être davantage dans la possibilité offerte à l'organisation qui les applique de bénéficier d'une image de marque moderniste que dans une amélioration concrète de son fonctionnement. En réalité, dans ce domaine comme dans tant d'autres, tout projet de changement doit d'abord se baser sur une connaissance précise des mécanismes qui traversent la vie des organisations. En faisant l'impasse sur une telle analyse, on se condamne à des échecs cuisants, à plus ou moins brève échéance, étant donné la multiplicité

des paramètres à prendre en considération. Il convient d'examiner d'abord comment l'organisation fonctionne, en rapport avec son environnement, de poser ensuite un diagnostic et c'est seulement à ce moment que l'on peut commencer à suggérer des pistes en vue d'une amélioration du fonctionnement actuel.

Il s'agit donc de marquer clairement la frontière entre l'observation et l'analyse du fonctionnement des organisations (= niveau analytique), d'une part, et les principes que l'on entend préconiser pour atteindre tel ou tel objectif (= niveau normatif), d'autre part. Dans le premier cas, on cherche avant tout à *décrire* une réalité, afin de mieux la *comprendre* et surtout de l'*expliquer* le plus objectivement possible (voir point 0.3.). Dans le second, on se place au contraire sur un plan délibérément *normatif*, en recherchant ou en privilégiant certaines orientations d'action susceptibles de transformer la réalité existante.

Toutefois, cette différence de niveau ne justifie nullement la rupture que d'aucuns se plaisent à entretenir entre les deux sphères, prétextant que le gestionnaire et l'homme d'action, confrontés à des problèmes quotidiens immédiats, n'ont ni le temps ni les moyens de s'embarrasser de préalables théoriques. Nous restons persuadés que, quelle que soit sa nature, l'intervention en organisation ne peut se passer d'une compréhension raisonnée des contextes dans lesquels elle est appelée à opérer. Inversement, l'accumulation de connaissances sur le "facteur humain" dans l'organisation est inutile et vaine si elle ne peut déboucher sur une amélioration concrète des modes de gestion en vigueur.

Attention: la frontière entre niveaux analytique et normatif ne tient pas tant à une prétendue neutralité du chercheur qui disparaîtrait une fois qu'il se mue en consultant. Elle se réfère davantage, à notre avis, à l'orientation même de ses analyses dans la mesure où elles débouchent, une fois passé le cap du simple constat, sur la poursuite d'une certaine forme d'efficacité organisationnelle.

Une chose est par exemple de constater que les phénomènes de pouvoir sont omniprésents et qu'ils marquent de leur empreinte tout processus de changement. Une autre est de réfléchir à la façon de gérer les organisations en tenant compte de tels phénomènes. Dans le premier cas (niveau analytique), on se borne à analyser le déroulement des projets et, éventuellement, à dénoncer les illusions qui les sous-tendent. Dans le second (niveau normatif), on se trouve directement impliqué dans la conduite du changement, en partageant par conséquent la responsabilité de sa réussite ou de son échec.

### **0.3. Décrire, comprendre, expliquer**

L'analyse d'une organisation —comme de n'importe quel autre objet social— peut être subdivisée en trois étapes: description, compréhension, explication.

Toute démarche scientifique débute par une tentative de *description* systématique de la réalité analysée, à l'aide d'outils statistiques, de monographies, de typologies, etc. Nous serons ainsi amenés à opérer certaines distinctions conceptuelles et à regrouper certains éléments à première vue disparates, afin d'aboutir à une appréhension plus fine du réel. Il faut bien reconnaître qu'une partie importante de la production actuelle des sciences humaines et des sciences de gestion se cantonne bien souvent à ce premier

stade, en offrant tout au plus un dégrossissement de la réalité observée, sans faire appel à de véritables schémas explicatifs. Ces derniers sont pourtant le but ultime de toute analyse scientifique.

Le stade de la *compréhension* constitue sans doute l'une des spécificités des sciences humaines par rapport aux sciences de la nature. Puisque nous étudions une réalité à laquelle nous participons en tant qu'acteurs sociaux, les faits que nous analysons ont pour nous un sens: en d'autres termes, ils sont *intelligibles*. Comme le souligne Boudon, "il ne saurait être question de donner à la 'compréhension' des faits sociaux le statut d'une méthode spécifique. Mais cela n'implique pas qu'on doive ignorer la *signification* des faits sociaux, tout au contraire" (*L'analyse mathématique des faits sociaux*, Paris, PUF, 1967, p.27). C'est d'ailleurs cette recherche de signification qui nous mettra souvent sur la voie des relations à établir entre phénomènes, caractéristiques du stade de l'explication. Nous pouvons ainsi chercher à connaître le sens qu'attribuent les différents acteurs d'une même organisation à la notion de changement ou au problème de l'accroissement de la productivité, en tentant d'interpréter et de décoder les sous-entendus, les allusions, voire les silences de leur discours. Le critère de l'intelligibilité renvoie, au fond, à l'expérience sociale de l'observateur: mais il ne lui permet évidemment pas d'avoir un accès immédiat —c'est-à-dire non construit et non maîtrisé— à l'explication.

L'explication proprement dite consiste à établir des relations incertaines entre les phénomènes observés. Elle suppose donc le test d'une ou de plusieurs hypothèses, entendues comme des propositions douteuses, susceptibles d'être infirmées par les faits. La recherche de causes ne signifie pas nécessairement l'adoption d'un schéma de causalité linéaire. Comme le suggère Simiand (*Le salaire, l'évolution sociale et la monnaie*, Paris, Alcan, 1932, pp.15-25), puisque notre objectif est d'atteindre une connaissance raisonnée du réel, il convient d'y opérer une hiérarchisation entre *causes* et *conditions*, même dans les cas d'interdépendance où les faits reliés peuvent être tour à tour considérés comme variable explicative ou à expliquer. Les causes constituent, par rapport au fait étudié, les antécédents les plus proches, dont la relation au fait est considérée comme la plus générale (tout X est suivi de A) et pour lesquels la réciproque de cette relation demeure vraie (tout A est précédé de X). Les conditions apparaissent, en quelque sorte, comme des causes de second ordre, entretenant avec le fait étudié des relations de dépendance moins immédiates mais toujours significatives. Puisque nous tentons d'obtenir une représentation simplifiée de la réalité, il n'est pas nécessaire d'y faire figurer l'ensemble des éléments susceptibles d'être pris en considération. Parmi ceux-ci, l'explication vise à la fois à identifier une cause —ou un ensemble de causes— et des conditions qui s'y rapportent. Tout modèle élaboré en sciences humaines est donc nécessairement de nature probabiliste.

Toute explication s'inscrit nécessairement dans le cadre d'une tradition théorique et méthodologique qui constitue également sa manière d'aborder et d'expliquer le réel. On distingue généralement, en la matière, deux pôles entre lesquels se situent la plupart des recherches menées: le pôle déterministe et le pôle interactionniste. Dans le domaine de la sociologie, pareille distinction a notamment fait l'objet d'une présentation systématisée par Boudon (*Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF, 1977). Mais elle est loin d'être propre à cette discipline et partage en fait l'ensemble des sciences sociales.

L'approche déterministe repose essentiellement sur deux postulats: tout fait social peut être expliqué par des phénomènes (a) qui lui sont antérieurs et (b) qui sont nécessairement extérieurs aux sujets impliqués dans l'apparition de ce fait. En d'autres termes, le fait social est le résultat d'un processus qu'il convient de reconstituer en examinant le contexte dans lequel il s'est développé; ce contexte prend le plus souvent la forme de *contraintes* sociales qui pèsent sur les velléités d'action individuelles.

L'approche interactionniste se base au contraire sur des phénomènes (a) qui se produisent simultanément au fait social étudié et (b) qui reflètent généralement les intentions des acteurs concernés. Plutôt que de retracer, pour chaque fait social, le processus qui a conduit à son émergence, on tâche ici de montrer dans quelle mesure il résulte de la combinaison d'actions simultanées, dont on entend dégager la "rationalité".

Il est rare que les recherches menées en sciences sociales puissent se ranger, de manière systématique et exclusive, sous l'une ou l'autre de ces bannières. Le plus souvent, elles oscillent entre les deux pôles. Il s'agit en fait de positions extrêmes, qui peuvent d'ailleurs rapidement se révéler intenables. Ainsi, le déterminisme intégral aboutit à une sorte d'extériorité absolue et toute puissante des facteurs sociaux qui finit par rendre totalement improbable la moindre possibilité d'évolution. Nous veillerons donc à éviter le piège d'une approche qui mettrait exclusivement l'accent sur le poids des contraintes sociales ou organisationnelles. Inversement, l'interactionnisme peut conduire à une sorte d'hyper-rationalisme dans lequel l'influence des usages, des traditions et des structures sociales peut être complètement évacuée: tel est le cas de certaines analyses du changement organisationnel où les réactions des acteurs sont ramenées à de simples stratégies personnelles, indépendamment de la position occupée dans la structure organisationnelle. Il s'agit au fond de veiller à conserver une position d'équilibre entre ces deux pôles, qui reconnaisse l'influence des contraintes structurelles tout en examinant la manière dont, face à de telles contraintes, s'élaborent les stratégies des acteurs.

#### **0.4. Du manager au système d'action**

##### *0.4.1. L'étude du rôle des managers: de Fayol à Mintzberg*

###### *A. Fayol et Urwick*

Au début du XXe siècle, les activités administratives commencent à prendre une certaine ampleur, mais leur prise en compte effective dans les pratiques managériales reste faible, tant l'attention des responsables continue à être centrée sur l'organisation des activités industrielles.

Quelques patrons "éclairés" prennent cependant conscience de la nécessité d'organiser de façon plus rigoureuse le développement des activités administratives. C'est vers cette époque qu'est publié le célèbre traité de Fayol (*Administration industrielle et générale*, 1916), énonçant un ensemble de règles relatives à la gestion des organisations.

Il distingue une série de fonctions (ensemble d'opérations de même nature):

- a) les fonctions classiques
- techniques (production-transformation des biens et des services)



- commerciales (échanges de l'entreprise avec l'extérieur, achats et ventes)
- financières (recherche et gérance des capitaux)
- comptabilité (informations sur la situation économique de l'entreprise)
- sécurité (celle des installations et du personnel)

b) la fonction administrative proprement dite (ce qui est nouveau)

Fayol la définit par une série de tâches:

- prévoir
- commander
- organiser
- coordonner
- contrôler (concordance résultats/décisions)

Cette fonction administrative est diffuse dans l'organisation: tout membre participe à l'administration. L'importance de cette fonction varie cependant selon la position du membre que l'on considère: plus on se rapproche du sommet de la hiérarchie, plus elle prend de l'importance. Cela signifie que le top management a essentiellement des fonctions administratives.

De l'autre côté de l'Atlantique, Urwick, conseiller en management, va développer ce thème et les apports de Fayol. Il écrit plusieurs ouvrages dont un en collaboration avec Gulick (*Papers on the science of administration*, 1959). La notion-clé qu'il propose est celle de *management*. Celle-ci se décompose à nouveau en une série d'activités:

- planning (=prévoir chez Fayol)
- organizing (=construire d'une manière abstraite l'organigramme et sa charpente avec définition des différentes fonctions)
- staffing (=recruter et former les personnes adéquates pour occuper les différentes fonctions)
- directing (=commander chez Fayol)
- coordinating (=coordonner chez Fayol)
- reporting (=contrôler chez Fayol, c'est-à-dire l'ensemble des informations qui permettent le contrôle ou la reddition des comptes)
- budgeting (=prévision budgétaire, une partie du planning en fait)

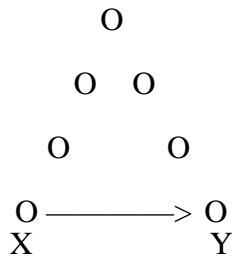
On parle du POSDCORB d'Urwick. La seule nouveauté par rapport à Fayol est la distinction entre *organizing* (fonctions abstraites) et *staffing* (personnes dans les fonctions).

Les nouvelles orientations prônées par Fayol et Urwick se heurtent d'abord à de vives critiques avant d'être progressivement acceptées par les responsables managériaux. Il est vrai que plusieurs d'entre elles s'opposent nettement aux principes tayloriens, qui ont pourtant commencé à faire leurs preuves dans le monde industriel, mais dont l'entrée dans l'univers administratif ne s'opérera que bien plus tard.

Un des principes fondamentaux du fayolisme, qui sera repris plus tard par Urwick, est celui de l'unité de commandement: selon lui, l'organisation idéale devrait s'inspirer de la hiérarchie militaire où chaque maillon (chaque travailleur) n'a au-dessus de lui qu'un seul chef dont il reçoit les instructions et qui surveille le bon accomplissement de son travail. Les raisons invoquées

sont plutôt d'ordre vaguement psychologique (la pluralité des ordres risque d'entraîner l'incohérence et l'incompréhension chez le subordonné).

Le système de communication dans l'entreprise, tel que le conçoit Fayol, doit absolument suivre la voie hiérarchique. Toutefois, en cas d'urgence et pour autant que les supérieurs en soient prévenus, deux subordonnés peuvent entrer en contact l'un avec l'autre pour échanger des informations vitales ou utiles au bon fonctionnement de l'organisation: il s'agit de la fameuse "passerelle de Fayol". On sait pourtant que la plupart des communications sur le lieu de travail ne suivent pas la voie hiérarchique.



### *B. Taylor et Ford*

A son tour, le taylorisme va petit à petit se développer dans le domaine administratif, même si ses origines sont d'abord à situer dans le secteur industriel.

En réalité, Taylor était préoccupé par l'organisation du travail en atelier et par l'improductivité du travail ouvrier (importance des temps morts et tendance à la flânerie). Il pensait qu'une partie importante des problèmes ainsi rencontrés provenaient d'un manque de communications entre travailleurs et patrons.

C'est sur cette base qu'il propose de rationaliser le travail ouvrier par l'étude systématique des temps et mouvements, qui permet de dégager une sorte de "modèle" de la meilleure manière de faire, établie "scientifiquement". Cette méthode idéale doit pouvoir être clairement enseignée aux ouvriers et ceux-ci se verront alors proposer des standards —des normes de production— à atteindre.

Taylor considère que l'organisation traditionnelle d'un atelier (avec chef, sous-chef, etc.) est mauvaise dans la mesure où le contremaître y apparaît comme une sorte d'homme-orchestre, à qui on demande d'être polyvalent. Selon lui, il s'agit là d'un mythe, l'ouvrier "idéal" n'existant pas. Taylor estime qu'il faut au contraire spécialiser les contremaîtres dans le contrôle de la cadence, la surveillance des procédures et des normes de production, etc. Chaque ouvrier devrait donc recevoir des instructions de plusieurs contremaîtres spécialisés. Il s'agit là d'une rupture fondamentale par rapport au principe de l'unité de commandement, prônée par Fayol.

La grande idée de Taylor est l'intervention du Bureau des Méthodes, échelon intermédiaire entre le chef d'atelier et le contremaître. Celui-ci est assisté par le Bureau, qui est chargé de la préparation du travail d'exécution (répartition entre les différents opérateurs, définition des procédures optimales et du temps nécessaire pour les accomplir, vérification du rythme et de la manière dont le travail a été effectué —à l'aide de fiches remplies quotidiennement— et

rémunération des ouvriers) et son rôle est réduit à de la simple surveillance. L'intervention du Bureau des Méthodes repose donc sur le principe de la séparation radicale entre travail de conception et d'exécution: le travailleur ne pense pas, il a simplement à obéir à ce que l'on lui dit de faire. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'en faire un spécialiste: au contraire, l'ouvrier doit n'avoir qu'un minimum de tâches à accomplir si bien que sa responsabilité en tant qu'exécutant ne porte que sur un minimum de gestes.

Malgré leur souci commun d'une analyse minutieuse des modes d'organisation du travail, Fayol et Taylor se séparent donc sur plusieurs points fondamentaux. Là où le taylorisme conduit généralement à la parcellisation des tâches —destinée à “casser” la résistance des ouvriers de métier— le fayolisme encourage la spécialisation fonctionnelle, voire la professionnalisation des activités administratives. De plus, Taylor entend soumettre l'exécution de chaque tâche parcellisée à l'autorité d'un contremaître particulier tandis que Fayol insiste plutôt sur la nécessité d'un commandement unique pour chaque travailleur, quel que soit le nombre de tâches à effectuer. Enfin, si “l'organisation scientifique du travail” cherche à éliminer toute intervention spontanée de la part de l'opérateur dans l'organisation de son activité, “l'administration industrielle et générale” recommande au contraire de stimuler les initiatives du personnel et de favoriser son implication dans la réalisation des objectifs de production.

Le taylorisme continue aujourd'hui à exercer une forte influence sur l'organisation du travail industriel et administratif. Signalons le succès qu'il a connu également en URSS, où Lénine s'est montré un fervent admirateur de Taylor.

Ford va venir compléter le système taylorien en réussissant à articuler plus étroitement la sphère de la production et celle de la consommation (principe des salaires élevés donnés aux ouvriers pour qu'ils puissent racheter le surcroît de production obtenu grâce à l'élévation du rendement du travail ouvrier).

C'est Ford également qui va prôner l'introduction des chaînes de montage (avec le principe du convoyeur qui réduit encore davantage les gestes humains à accomplir: c'est à présent la machine qui apporte le matériau à l'homme et non l'homme qui va vers la machine). La chaîne de montage va encore accentuer la parcellisation des tâches de l'ouvrier.

L'ensemble des principes énoncés par Taylor et Ford portent le nom de *scientific management*. Notons qu'il s'agit de principes édictés par des hommes de terrain (ingénieur, industriel), qui sont les premiers à lancer les bases d'une “science” du management.

### C. Weber

Weber s'intéresse essentiellement aux grandes organisations. Celles-ci ont tendance à se développer selon un modèle bureaucratique, dont Weber tente de dresser le type-idéal, et en estimant qu'il s'agit là de la tendance qui leur permet d'optimiser leurs performances.

L'organisation bureaucratique est régie par des règles impersonnelles (=indépendantes de la personnalité des membres qui exercent les différentes fonctions) qui déterminent, dans une certaine mesure, l'activité de ces membres et les pouvoirs dévolus à certains d'entre eux. L'objectif est de rendre plus

“rationnel” et moins imprévisible le comportement des membres (en luttant contre leur tendance naturelle à l'insoumission). Une telle organisation fonctionne sur la base d'une stricte hiérarchie: tout membre est à la fois subordonné et supérieur à un autre, sauf évidemment ceux qui se trouvent aux deux extrêmes de l'échelle. Elle est également structurée sur le principe de la centralisation au sommet.

Les membres de l'organisation bureaucratique sont des experts à temps plein: ce sont des gens formés, spécialisés dans leur fonction.

L'organisation bureaucratique se répand de plus en plus dans la vie sociale (administrations publiques, grandes entreprises, armée, Eglise, etc.). Seules les petites entreprises échappent encore à son emprise.

Toute la pensée classique en organisation —dont nous venons de présenter les principales orientations— repose sur des postulats rudimentaires, notamment dans le domaine psychologique:

1. l'homme est censé se comporter de manière logique et rationnelle, en adoptant un comportement d'optimisation;
2. l'opérateur n'agit qu'en réponse à des stimulants déterminés;
3. l'homme a une tendance naturelle à la paresse et il faut donc le superviser de manière assez stricte;
4. si un problème se pose, il y a nécessairement une solution meilleure que les autres pour le résoudre (hypothèse du *one best way*);
5. le rôle du chef est donc naturellement de rechercher la meilleure solution et de la mettre en oeuvre, la vie de l'organisation étant considérée comme la résultante de son action.

#### *D. L'école des “relations humaines”*

Durant l'entre-deux guerres, un certain nombre de psychologues sociaux ont commencé à s'intéresser de près aux problèmes du travail, surtout à la suite des nombreuses situations d'insatisfaction et de manque de motivation engendrées par le taylorisme.

On connaît tout d'abord les études de Hawthorne, qui ont marqué un pas décisif dans ce domaine. Un département de l'Université de Harvard, dirigé par E.Mayo, est contacté par les responsables de l'usine de Hawthorne, dans laquelle règne un climat social relativement satisfaisant, pour y étudier les moyens d'améliorer les performances. Une équipe de chercheurs y est envoyée, avec à sa tête Roethlisberger & Dickson.

Le point de départ de leur recherche est très taylorien: ils étudient l'influence des variations d'éclairage, d'horaire, etc. sur les performances des opératrices d'un atelier. A leur grande surprise, la productivité continue à augmenter même lorsque les opératrices sont replacées dans les conditions initiales de l'expérience. En réalité, les ouvrières se sont senties devenir objet d'attention, ont développé en conséquence un sentiment d'auto-valorisation et ont formé un groupe cohérent: les relations privilégiées dont elles bénéficiaient avec les chercheurs s'avéraient beaucoup plus souples et moins autoritaires qu'avec leurs surveillants habituels. Ces constats furent complétés par des interviews non structurées qui ont fait apparaître l'importance du “nous” dans l'expression du mécontentement et des griefs: ces derniers sont collectifs alors

que pour Taylor, le rapport social au sein de l'entreprise est individualisé (le travailleur est isolé face à son chef et n'est pas censé nouer des rapports avec les autres ouvriers).

En menant des enquêtes complémentaires dans certains ateliers, ils observent l'adoption, dans un groupe, de pratiques informelles qui ne correspondent pas aux procédures officielles. Ce groupe élabore ses propres normes en matière de productivité légèrement supérieures aux standards officiels (pour pouvoir constituer des réserves de manière à faire face aux coups durs ou aux brusques renforcements d'autorité —“vous n'avez pas atteint votre score”) mais sans exagérer car la direction s'en rendrait compte et en demanderait rapidement davantage (de plus, il ne faut pas léser ceux qui ne parviennent pas à suivre le rythme). Apparaissent donc des mécanismes d'auto-régulation informelle, en marge des normes officielles, et qui expriment une tendance spontanée du groupe à résister aux pressions extérieures. Cette observation a pu être reproduite dans d'autres contextes.

Parallèlement aux découvertes d'Hawthorne, les travaux de Kurt Lewin, disposant d'un gros programme de recherche en sciences sociales sur le leadership et le changement, vont contribuer à donner une impulsion décisive au mouvement des relations humaines dans l'entreprise. Lewin en arrive à montrer qu'un leadership démocratique ou participatif (où le leader discute avec les opérateurs des objectifs, des moyens à mettre en oeuvre, de la manière de distribuer le travail, etc.) est aussi efficace qu'un leadership autocratique (où seul le leader détermine les rôles, la manière de procéder, etc.) mais donne plus de satisfaction aux participants.

De la même manière, dans ses études sur les processus de changement, Lewin montre que celui-ci a plus de chances de bien s'opérer si les membres du groupe dans lequel il a lieu ont coopéré à la décision de changement; par ailleurs, il risque de donner de moins bons résultats si les participants en sont simplement informés.

Dans ces différents travaux, on met donc l'accent sur les forces agissantes à l'intérieur du groupe: d'où le nom de dynamique de groupes. Le credo sous-jacent est que le leadership démocratique et la participation augmentent la satisfaction des opérateurs tout en contribuant à l'amélioration des performances en termes de productivité. Il faut donc encourager la transformation des organisations dans le sens des relations humaines. A la limite, on n'hésite pas à éliminer les études contradictoires. Ces études, sous l'impulsion de Likert notamment, vont conduire à des efforts soutenus de formation des cadres au leadership démocratique.

L'insistance sur les normes de groupe informelles en matière de productivité et le leadership démocratique sont caractéristiques du mouvement des relations humaines. Il s'agit, en réalité, d'un mouvement très américain à l'origine. Il va se répandre en Europe dans les années '55-'60.

Différentes critiques ont été adressées à ce courant théorique.

Plusieurs auteurs ont montré que la principale faiblesse des relations humaines est de considérer l'organisation comme un système uniforme et fermé, sans interférences avec les phénomènes économiques et sociaux extérieurs. On a finalement remplacé un “one best way” par un autre. Là où le taylorisme ne voyait d'autre salut que dans l'optimisation des cadences, les

relations humaines insistent sur la nécessaire prise en compte de la motivation des individus, seule garantie à leurs yeux du succès organisationnel. Mais de nombreux doutes se font jour à cet égard. Ainsi Clark Kerr observe-t-il qu'il n'y a aucune corrélation entre la fréquence des actions de grève et la pratique d'un leadership participatif ou autocratique. En réalité, beaucoup d'autres variables interviennent. Il y a des causes plus larges que les seules interactions à l'intérieur de l'entreprise pour expliquer le conflit: les structures économiques environnantes, les phénomènes idéologiques, l'ensemble du monde externe interviennent également à part entière.

D'autres critiques portent sur le caractère statique de l'analyse des relations humaines, qui ne tient pas compte des interactions liées au changement. L'aspect paternaliste est également fortement remis en cause. Mayo est effectivement un ethnologue qui a pu observer que dans les sociétés rurales, les élites prenaient en charge le développement social. A l'heure actuelle, les patrons devraient donc logiquement prendre le relais de ces élites traditionnelles déficientes!

Au fond, si la théorie classique pouvait être accusée de parler de l'organisation sans les gens, le courant des relations humaines peut faire l'objet de la critique inverse: il parle des gens sans l'organisation...

De plus, certains chercheurs soulignent la non-reproductibilité de l'effet bénéfique du management participatif: parfois, il vaut mieux changer les situations que de tenter à tout prix de le faire avec les hommes!

### *E. Mintzberg*

S'opposant à toute la tradition classique et à son discours normatif, à la suite de certains théoriciens comme Simon, Mintzberg va privilégier une attitude beaucoup plus analytique. Au lieu de proposer le portrait idéal d'un chef planificateur, poursuivant l'efficacité (école classique) ou soucieux de faire participer et de valoriser le potentiel de ses hommes (école des relations humaines), Mintzberg va se décider à observer, durant de longues périodes, l'activité quotidienne de grands dirigeants. Pour l'essentiel, voici ce que ses observations lui ont montré (voir à ce sujet Aktouf, *Le management: entre tradition et renouvellement*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989):

- Le travail du gestionnaire n'est pas ordonné, continu et séquentiel, ni uniforme, ni homogène. Il est, bien au contraire, fragmenté, irrégulier, haché, extrêmement changeant et variable. Ce travail est aussi marqué par la brièveté : à peine le manager a-t-il fini une activité qu'il lui faut sauter à autre chose, et ainsi de suite sans arrêt.
- Le travail quotidien du dirigeant n'est pas une série d'actions issues de son initiative, de sa volonté transformée en décisions, après examen des situations. C'est bien plutôt une série ininterrompue de réactions à toutes sortes de sollicitations qui viennent du milieu environnant, soit externe soit interne.
- Le dirigeant passe plus des deux tiers de son temps en communication verbale, sous forme de discussions en face à face, de réunions, de coup de téléphone, etc.
- Le dirigeant revient plusieurs fois, pour de courtes périodes, sur les mêmes questions: il est loin de correspondre à l'idée traditionnelle de celui qui traite un problème à la fois, dans l'ordre et la sérénité.

- Le dirigeant est une sorte de point focal, d'interface ou de point de convergence entre plusieurs séries d'intervenants, internes et externes, dans la vie de l'organisation. Il doit constamment assurer, réaliser ou faciliter les interactions entre toutes ces catégories d'intervenants pour permettre le fonctionnement de l'entreprise.

Mintzberg a formulé, à partir de ses observations, ce qui va très rapidement assurer sa notoriété: les trois séries de rôles principaux, subdivisés en rôles secondaires, que le gestionnaire passe son temps à assumer. C'est ainsi que, nous dit-il, le manager remplit des rôles *interpersonnels*, des rôles *informationnels* et des rôles *décisionnels*.

Les rôles **interpersonnels** regroupent des rôles secondaires:

- de *symbole*

Le gestionnaire représente l'organisation dans toutes sortes de cérémonies, vis-à-vis des sollicitations externes, relevant de son statut de dirigeant et relatives à l'image de l'entreprise.

- de *leader*

Le manager est celui qui motive ses troupes, qui les guide, qui galvanise ses collaborateurs, qui donne l'exemple.

- de *agent de liaison*

Il crée et entretient des réseaux d'informateurs, participe à des conseils d'administration d'autres compagnies, est membre de différents clubs, assure la continuité et le développement de contacts nécessaires au meilleur fonctionnement de l'entreprise.

Les rôles **informationnels** se subdivisent en rôles:

- de *observateur*

Le gestionnaire recherche et reçoit toute information pertinente à la conduite de l'entreprise, à la meilleure connaissance de son environnement ou de l'impact de ses activités.

- de *diffuseur*

Il diffuse, à l'intérieur de l'organisation, les éléments pertinents de l'information reçue, s'assure que la bonne information va au bon destinataire, provoque les actes nécessaires à la meilleure exploitation des données en main.

- de *porte-parole*

Il représente sur le plan de l'information, son organisation, ses collaborateurs et ses subordonnés vis-à-vis de l'extérieur, du conseil d'administration, de la compagnie mère, s'il y a lieu.

Les rôles **décisionnels** sont les rôles suivants:

- de *entrepreneur*

Le gestionnaire est à l'affût, dans et hors de l'entreprise, des occasions d'expansion, d'amélioration et de lancement de projets nouveaux.

- de *régulateur*

Il fait face à toute situation nouvelle, s'assure, à chaque fois où c'est nécessaire que des correctifs sont apportés et vérifie que les réactions aux situations de crise ou de perturbations sont appropriées.

— *de répartiteur de ressources*

Il veille à ce que chacun dispose, au moment voulu des moyens voulus pour réaliser sa part d'activité dans l'organisation. Dans la partie d'organisation qu'il dirige, il délivre les autorisations requises et approuve les programmes de travail.

— *de négociateur*

Il prend part à toutes sortes de discussions devant engager son institution, la représenter, notamment vis-à-vis des partenaires et interlocuteurs externes.

#### 0.4.2. Du manager à l'organisation comme système d'action

Parallèlement à cette évolution vers des approches plus analytiques que normatives, de nouvelles conceptions vont voir le jour où l'organisation n'est plus vue comme la résultante de l'action d'un chef mais comme un système d'activités de deux ou plusieurs personnes, coordonnées en vue d'atteindre un même ensemble d'objectifs.

Dans cette perspective nouvelle, défendue notamment par un auteur comme Barnard, la fonction fondamentale du chef est de:

- fixer et maintenir un ou des objectifs communs;
- assurer la poursuite de ces objectifs par un système de communication adéquat;
- soutenir la contribution des membres par un équilibre entre rétributions et contributions, de façon à ce qu'ils continuent à participer à l'organisation.

La perspective est ici beaucoup plus sociologique puisqu'on y reconnaît d'emblée la dimension collective de l'action.

Nous voici donc rendus progressivement à la notion de système pour définir l'organisation. Celle-ci constitue désormais un ensemble:

- en rapport réciproque avec son environnement, de tels échanges lui garantissant une certaine autonomie;
- formé de sous-systèmes en interaction, cette interdépendance lui assurant une certaine cohérence;
- subissant des modifications plus ou moins profondes dans le temps, tout en conservant une certaine permanence.

Un tel système est la plupart du temps finalisé (avoir un but) et hiérarchisé (avec certaines parties qui dépendent d'autres).

On appelle *structure formelle* le système établi dans l'intention explicite d'atteindre certains objectifs, qui dispose à la fois de règles (conçues pour prévoir et modeler le comportement des membres dans le sens de ces objectifs, qui ont donc une fonction coercitive) et d'un ensemble structuré de statuts reliés par des canaux de communication et des lignes hiérarchiques clairement définis.



Ce système formel est en fait largement dépendant du contexte dans lequel il se trouve: c'est ce que tenderont à établir les théoriciens de la contingence structurelle (Woodward, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch, etc.). Ecartant définitivement le principe du "one best way", ces auteurs montrent que le contexte économique, culturel, technologique, dans lequel une organisation opère conditionne en grande partie son mode de fonctionnement. Pour le dirigeant, il ne s'agit plus en réalité que d'adapter la structure de son organisation aux contraintes du contexte, sous peine de voir ses performances diminuer. Son rôle s'efface donc sous le poids des déterminations de l'environnement.

Toutefois, la vie de l'organisation ne peut se réduire à des aspects purement formels, ni à des relations aussi mécaniques entre contexte et structure. A la suite des travaux de Simon, Cyert et March, deux auteurs français, Crozier et Friedberg, vont souligner toute l'importance des jeux de pouvoir comme mécanismes de régulation des organisations, à travers lesquels les stratégies des acteurs se trouvent intégrées dans un modèle structuré. Telle est la notion, proposée par ces auteurs, de système d'action concret: il s'agit d'un "ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux" (Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977, p.246). Ces jeux reflètent les rapports de force existant entre les différents acteurs en présence, et correspondent à la *structure informelle* de l'organisation. Ils expriment une dimension essentielle de la vie des organisations: l'existence de conflits et de phénomène de pouvoir.

## **0.5. Variables fondamentales et perspectives d'analyse du cours**

On se souvient que Weber fut un des premiers auteurs à dresser une sorte de portrait idéal du fonctionnement des organisations bureaucratiques. Le modèle auquel il aboutit —qui est une représentation simplifiée de la réalité— comporte un certain nombre de variables, prenant certaines valeurs et s'articulant d'une manière "typique". Il est clair, cependant, qu'aucune organisation concrète ne répond parfaitement à tous ces critères: la plupart du temps, elle s'en approche par certains aspects et s'en éloigne par d'autres.

Il s'agit en fait d'une méthodologie originale qui a été mise au point par Weber et qu'il qualifie d'idéal-typique. Le type idéal est une sorte de schéma conceptuel, construit à partir des tendances effectives que l'on peut observer, à des degrés divers, dans la réalité. Celles-ci sont extrapolées et amenées à une sorte d'état "pur" en fonction des objectifs que le chercheur assigne à son étude. Il s'agit donc d'une sorte d'étalon auquel on pourra rapporter le réel. La méthodologie idéaltypique opère en deux étapes qui doivent être clairement distinctes: dans un premier temps, on effectue un travail purement conceptuel de construction du type idéal; dans un deuxième temps, ce "tableau imaginaire" nous permet de retourner vers le réel et de mener notre investigation à l'aide d'un instrument de mesure. On pourra alors apprécier à quel point le réel effectif s'approche de ce modèle "pur".

C'est une méthodologie analogue que nous allons appliquer au diagnostic des organisations. Weber a construit un type idéal concernant les organisations bureaucratiques, mais il s'agit seulement d'un cas de figure

possible. Nous allons donc tenter, dans la suite du cours, de repérer les variables qui permettent de caractériser les diverses formes d'organisation en fonction des valeurs qu'elles prennent.

En rassemblant les différents éléments issus de l'évolution des conceptions en matière de management (cf 0.5. et 0.6), nous pouvons définir l'organisation comme:

- un système d'action collective, dont le problème majeur consiste à définir les modes de coopération les plus efficaces entre ses membres;
- qui doit faire face à un environnement donné et établir avec lui des relations plus ou moins durables;
- qui est caractérisé par la poursuite de certains objectifs communs;
- qui est traversé par de multiples jeux de pouvoir entre ses membres dont l'adhésion est problématique dans la mesure où ils poursuivent leurs propres objectifs.

Plusieurs termes importants ressortent de cette définition et vont constituer les variables fondamentales des différents types idéaux d'organisation que nous distinguerons:

- les structures de coopération —ou de coordination— entre membres (chapitre 1)
- le contexte dans lequel se situe l'organisation et avec lequel elle est en relation (chapitre 2);
- les objectifs dont la réalisation est poursuivie (chapitre 3);
- les acteurs et leur pouvoir (chapitre 4).

Ces différentes variables renvoient en fait à des perspectives d'analyse très différentes, qui proviennent des diverses conceptions de l'organisation que nous avons exposées précédemment. Certaines d'entre elles présentent l'organisation comme la résultante de l'action d'un dirigeant qui conçoit et formule sa stratégie de façon optimale et ensuite la met en oeuvre: convenons de parler à ce sujet de la perspective *rationnelle*.

D'autres soulignent le poids des contraintes du contexte, auxquels le dirigeant doit adapter ses choix stratégiques, sous peine de voir les performances de l'organisation diminuer: il s'agit de la perspective *contingente*. Ces deux premières perspectives ont en commun de mettre l'accent sur les choix que le dirigeant doit poser pour assurer le fonctionnement optimal de son organisation.

Tout différents sont les auteurs qui insistent sur la pluralité des intérêts en présence dans la vie d'une organisation. Celle-ci n'est plus vue essentiellement comme le résultat de l'action managériale; elle est présentée comme un état d'équilibre, toujours provisoire, entre des coalitions d'intérêts qui nouent entre elles des relations de pouvoir. Nous sommes alors en présence de la perspective *politique*. Dans cette perspective, chaque acteur, ou chaque groupe d'acteurs poursuit des buts spécifiques, en fonction de ses intérêts propres, ce qui donne lieu à des conflits entre buts. Le processus décisionnel est donc nécessairement dominé par des jeux de pouvoir.

Le cours s'organise à la fois autour des quatre variables fondamentales que nous avons énumérées, et des trois perspectives que nous venons d'esquisser. Les structures de coordination (chapitre 1) peuvent être vues, dans un premier

temps, comme le reflet d'une volonté managériale (perspective rationnelle). Dans un second temps, elles doivent aussi être envisagées dans leurs interrelations avec les contraintes du contexte (perspective contingente): tel est l'objet du chapitre 2. Quant à la définition des objectifs et au pouvoir des acteurs (chapitres 3 et 4), ces variables renvoient indiscutablement à la perspective politique. Le chapitre 5 tentera de proposer une articulation entre ces différentes perspectives.

## CHAPITRE 2: ACTEURS ET POUVOIR

### 0. L'autorité et la communication formelle

#### 0.1. Pouvoir et autorité

D'une manière très générale, on peut définir le pouvoir comme une capacité d'influence sur autrui (nous reviendrons plus loin sur cette définition): le pouvoir suppose donc toujours l'existence d'une relation entre acteurs. Par contraste, l'autorité est un attribut: il s'agit d'un phénomène de croyance selon lequel une légitimité est accordée à celui ou celle qui en bénéficie ainsi qu'aux actions qu'il ou elle entreprend.

On a longtemps considéré que seule existait l'organisation officielle. Les études de Hawthorne et de Barnard ont cependant montré qu'il y avait aussi, dans toute organisation une vie informelle, liée au besoin de maintenir une identité, à l'adhésion des membres de l'organisation à un ensemble plus vaste, etc.

Barnard opposait cette vie informelle à la structure hiérarchique de l'organisation officielle. Depuis lors, on s'est rendu compte que la structure formelle peut aussi bien se manifester par le rôle de coordination entre départements joué par certains experts, l'existence de communications latérales, etc. Auparavant, l'informel était associé à l'ensemble des phénomènes qui n'avaient rien à voir avec la structure officielle de l'organisation; à présent, on y voit surtout les relations de pouvoir.

STRUCTURE	CONCEPTION CLASSIQUE	CONCEPTION MODERNE
- FORMELLE	la ligne hiérarchique	la structure officielle
- INFORMELLE	le reste	le pouvoir

En réalité, il s'agit d'une opposition factice: quand des relations de pouvoir sont légitimées, elles entrent dans un système d'autorité et deviennent par conséquent formelles ou officielles. Mais elles engendrent ou stimulent à leur tour des relations conflictuelles informelles. Les structures formelles ou informelles se répondent donc et s'articulent sans cesse l'une à l'autre, de manière éminemment dynamique. Il est totalement artificiel de figer le système dans sa structure formelle.

La distinction formel/informel n'est proposée qu'à des fins purement analytiques mais il faut garder à l'esprit l'interdépendance effective entre ces deux types de structure. Convenons que la structure formelle renvoie à l'existence de règles ou de prescriptions écrites, qui constituent le cadre de l'action quotidienne des membres de l'organisation.

#### 0.2. Les flux de communication formelle

##### 0.2.1. Systèmes de flux formels

###### A. L'ORGANIGRAMME

L'organigramme est sans doute la première chose qu'on présente dans une firme comme moyen de mieux la connaître. Il n'est qu'une représentation du *flux d'autorité* qui permet de repérer la répartition officielle des fonctions, avec

les liens de subordination et de travail: on observe ainsi qui est subordonné à qui et qui travaille avec qui, dans quel département. Il s'agit, la plupart du temps, d'une représentation trop fruste et simpliste pour obtenir une vision valable de la complexité organisationnelle.

## B. LE FLUX DE TRAVAIL, LES ROLES ET LES STATUTS

Le *flux de travail* (*work flow*) est une autre manière d'aborder la structure formelle de l'organisation. Il s'agit de la séquence des travaux nécessaires pour qu'un input devienne un output. Dans une aciérie, le flux de travail se présente de la manière suivante:

minerai —>acier—>laminé

Dans un hôpital, le flux de travail se présente de la manière suivante:

entrée du patient—>inscription—>consultation—>traitement éventuel  
—>paiement —>sortie

Dans une administration, le flux de travail se greffe sur le circuit suivi par les dossiers traités. Il ne s'agit pas d'un flux hiérarchique. Il peut faire l'objet d'un contrôle par la hiérarchie mais peut également avoir lieu sans relation avec la hiérarchie ni sans étapes hiérarchiques. Ce flux de travail, qui coexiste avec le flux d'autorité, est très important à observer dans la mesure où il conditionne les relations quotidiennes dans la vie des organisations.

L'analyse du flux de travail comporte deux étapes:

- la description du travail à effectuer et de la manière de le faire (qui fait quoi, avec quel outil et à quel moment?);
- l'étude des réglementations en vigueur, particulièrement dans le cadre des structures bureaucratiques.

La première phase suppose la description des postes de travail, même situés à des niveaux très hauts dans l'organisation, et non des fonctions (qui peuvent quant à elles être exercées par différents services et plusieurs personnes): elle suppose une analyse minutieuse des tâches affectées à chaque poste et pas seulement des tâches que les agents doivent accomplir selon les règles écrites en vigueur.

Mais cette description du poste de travail aboutit finalement au simple énoncé d'un ensemble de tâches et est donc sociologiquement assez pauvre. C'est la raison pour laquelle il semble plus intéressant de recourir à des notions comme celle de rôle et de statut, à partir de la position occupée dans la division du travail et dans un système de communication. Attention: il ne s'agit pas de notions formellement définies comme telles, mais plutôt de concepts qui nous permettent d'appréhender la réalité.

Le rôle est un modèle plus ou moins standardisé de comportement. Au théâtre, sont établis à l'avance des personnages, ayant telle position sociale et oeuvrant dans tel contexte dramatique. Chacun de ceux-ci reçoit des rôles assignés, s'en saisit et les interprète. Le rôle vécu est donc la manière dont les acteurs interprètent les règles de comportement qui leur sont données. Chaque individu joue plusieurs rôles selon le contexte dans lequel il se trouve: familial, civique, professionnel, politique, etc.

Quant au statut, il ne s'agit pas d'une notion juridique. Dans la plupart des organisations, le statut juridique n'est d'ailleurs pas clairement établi, sauf peut-être dans les administrations publiques. Nous l'entendons comme, d'une part, l'ensemble des droits, privilèges et immunités dont jouit une personne ainsi que, d'autre part, l'ensemble des devoirs, restrictions, limitations et prohibitions qui gouvernent ses attitudes.

Dans une organisation, le statut est lié à la position hiérarchique et à la compétence et peut être plus ou moins formalisé. A un extrême, le statut est très marqué: dans l'administration publique, l'Armée, l'Eglise, etc. Il se caractérise alors par un appareil institutionnel avec cérémonies d'intronisation, prestations de serment, insignes et habits distinctifs<sup>1</sup>, etc. A l'autre, il est très peu marqué: groupements coopératifs, etc.

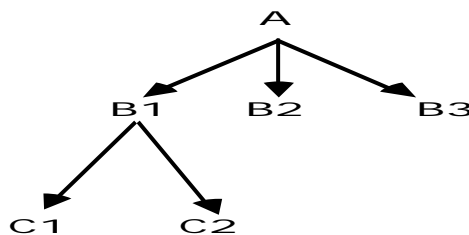
Le statut garantit une certaine stabilité psychologique des personnes: grâce à lui, tout n'est pas tout le temps remis en question. Il permet d'établir plus ou moins clairement où l'on se trouve, d'où vient la communication, etc. Certaines de ses manifestations empêchent cependant de mener à bien des projets de changement: ceux-ci risquent en effet de modifier le statut auquel les membres de l'organisation sont attachés et qu'ils vont tenter de défendre envers et contre tout.

### 0.2.2. Les différents types de communication formelle et les structures de réseaux

#### A. LES COMMUNICATIONS HIERARCHICO-FONCTIONNELLES

Les communications hiérarchiques ou descendantes (*line*) suivent, comme leur nom l'indiquent, la ligne hiérarchique. Elles constituent la base des relations entre un supérieur et ses subordonnés, dans le cadre de la supervision directe (le chef commande à X, Y et Z).

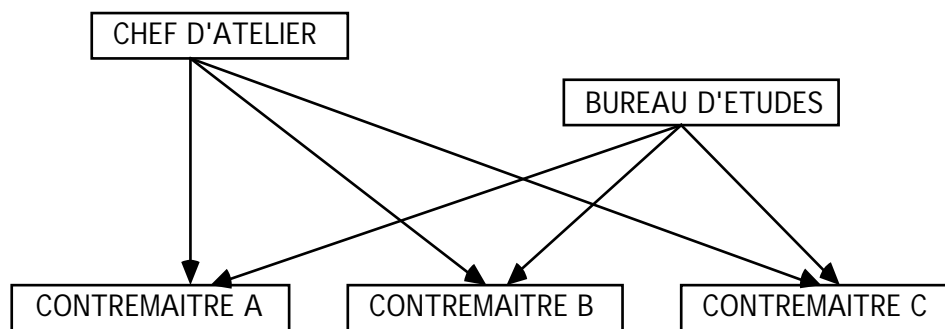
Les communications hiérarchiques reposent sur une cascade de délégations, du sommet aux opérateurs: en effet, le top management n'est pas en relation de commandement directe vis-à-vis des exécutants. Cette série de délégations constitue le principe de la ligne hiérarchique.



Mais à côté de la ligne hiérarchique proprement dite, nous avons également des communications de type fonctionnel (*staff*), par lesquelles se marque l'influence des analystes et autres experts.

---

<sup>1</sup> Les titres, rémunérations, taille et décoration du bureau, place de parking, place dans l'annuaire, etc. sont autant de signes attachés non pas à un rôle, mais à un statut. Ils ont une grande importance dans la vie des organisations mais ils comportent un certain nombre de restrictions: en effet, plus on devient visible, sur le devant de la scène, plus on est surveillé sur le plan du langage, de la vie privée, des loisirs, etc.



L'influence de ces personnes en position de staff est non négligeable, même si elles ne font pas partie de la chaîne d'autorité hiérarchique. Leur pouvoir effectif contredit le principe de l'unité de commandement préconisé par Fayol. On parle alors d'une communication de type "hiérarchico-fonctionnel" (*line-staff*), qui combine le principe de la ligne hiérarchique avec la multiplication des interventions de spécialistes. Ce type de communication ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes. Il se peut, par exemple, que l'on rencontre des conflits entre les services de contrôle (en position fonctionnelle) et les responsables de services (en position hiérarchique vis-à-vis de leurs subordonnés). Dans ce cas, le travailleur risque de recevoir des directives ou des injonctions contradictoires de la part de son chef et de la part du service fonctionnel concerné. De plus, les objectifs des différents services en position fonctionnelle ne sont pas toujours les mêmes: les uns visant à contrôler les performances dans la perspective de l'accroissement de la productivité, les autres cherchant à faire respecter les règles élémentaires de protection du travail en vue de maintenir une certaine paix sociale dans l'organisation, etc. Autre cas: un Bureau des méthodes, situé dans la logique taylorienne, qui cherche à formaliser le travail d'exécution et n'entend pas que le travailleur participe au travail de conception et un service du personnel, sensibilisé par la question de la formation, qui met en place des initiatives allant dans un sens contraire aux interventions du premier, etc.

#### B. COMMUNICATIONS ASCENDANTES (OU CENTRIPETES)

Dans ce type de communication, des informations remontent de la périphérie vers le centre et constituent des données précieuses pour la direction. Il peut même s'agir de suggestions ou de revendications. Par ailleurs, il faut insister sur l'aspect cathartique de ce type de communication: une fois que le mécontentement est exprimé, il est déjà quelque peu apaisé.

Officiellement, et sur le plan des principes, personne ne veut se montrer opposé à ce type de communication dans l'entreprise. Mais, dans les faits, de nombreuses difficultés apparaissent qui entravent leur bon fonctionnement.

1. Il y a d'abord une distance non négligeable entre la base et le sommet (problème des différences de statut dans l'organisation). Une telle distance sociale est perçue différemment selon la position que l'on occupe.
2. Les échelons intermédiaires jouent également un rôle de filtre dans la remontée de l'information utile et pertinente pour la direction: à chaque échelon, les acteurs tentent de maintenir leur monopole sur une "zone d'incertitude", ce qui altère la communication.

Plusieurs “recettes” ont été imaginées pour améliorer ce type de communication: citons notamment la fameuse boîte à suggestions, où le personnel est invité à émettre des suggestions sur lesquelles la direction statue. Toutefois, de tels moyens ont rencontré plusieurs problèmes concrets lors de leur mise en oeuvre: faut-il stimuler ou non les suggestions par un système de récompenses?, quel doit être le rôle du supérieur immédiat (le contremaître) face à l'agent qui émet une suggestion?, etc.

Actuellement, les cercles de qualité et de progrès constituent une formule parfois plus efficace pour stimuler la communication du bas vers le haut ou de la périphérie vers le centre.

D'autres moyens parallèles par lesquels transitent les communications ascendantes peuvent être trouvés dans l'action de la délégation syndicale (exprimant les revendications de la base) ou l'intervention de représentants des travailleurs dans le conseil d'entreprise. Notons cependant que le conseil d'entreprise est également une voie privilégiée de transmission de l'information du haut vers le bas.

### C. COMMUNICATIONS LATÉRALES

Il s'agit de relations entre agents ou entre services d'une organisation sans qu'il existe entre eux un lien hiérarchique. Mais cela ne veut pas dire que les partenaires de ce type de relation soient situés sur un même niveau.

Il en va ainsi notamment du *workflow*, qui est la séquence des travaux depuis l'input initial jusqu'à la sortie du produit: il constitue un flux de communication à part entière, caractérisé par des contacts directs entre agents et plus ou moins encouragé par la direction sauf s'il n'apparaît pas possible de résoudre le problème de cette façon, auquel cas la communication doit remonter la ligne hiérarchique.

Un certain nombre de communications ont également lieu entre les services auxiliaires et leurs clients opérationnels. Ce type de communications représente l'essentiel des relations clients/fournisseurs: tel est le cas, le plus souvent, des services d'entretien, des pools de dactylographie, etc. Ces services occupent au fond une position de maîtrise sur des ressources rares. Ils sont au service des autres mais organisés de manière centralisée, pour des raisons essentiellement économiques (limitation du personnel nécessaire). Sans doute les responsables de ces services n'ont-ils généralement pas le statut suffisant pour imposer leurs vues aux autres services. Toutefois, la gestion des priorités et des urgences en leur sein devient souvent un enjeu stratégique dans leurs relations avec les autres services.

Des communications latérales interviennent par ailleurs dans le cas des rôles de liaison (le contact direct émanant du *workflow* ne suffit plus: on recourt alors à des cadres d'un service voisin qui, tout en continuant à appartenir à ce service, assurent désormais un rôle de liaison entre les unités concernées), de coordination et d'intégration (un agent est chargé de la conduite d'un groupe de projet et dispose à cette fin d'une autorité partielle). Dans tous ces cas, les cadres concernés n'ont pas vraiment de responsabilité hiérarchique. En revanche, ils ont beaucoup de relations et doivent savoir parler à la fois le langage des techniciens, des commerciaux, des agents de la production, etc. Ils sont donc des hommes de contact, disposant du pouvoir du marginal sécant.



D'une façon générale, il y a beaucoup de chance de rencontrer de la communication latérale dès que l'on met en place dans l'organisation des dispositifs transversaux (groupes de projet, comités inter-départementaux, structure matricielle, etc.)

#### D. COMMUNICATIONS COLLEGIALES

On a envisagé jusqu'ici des relations entre deux acteurs —qu'ils soient individuels ou collectifs. Mais la majorité des communications qui caractérisent la vie de l'organisation ne s'effectuent pas sur un mode aussi linéaire et simplifié, de personne à personne ou de groupe à groupe. La plupart des relations qui se nouent sur le lieu de travail apparaissent dans le cadre d'un travail collectif, dont la manifestation extérieure est la réunion. Toutefois, on parlera ici de communication collégiale au sens strict pour désigner les communications qui se nouent entre les membres d'un groupe appelés à participer à un processus de prise de décision.

Examinons les principaux avantages d'un tel mode de communication:

- il s'agit tout d'abord d'un puissant moyen de coordination entre décideurs, favorisant les échanges de connaissances et offrant la possibilité de corriger l'information des participants;
- les décisions ainsi adoptées prennent en compte, du moins en principe, les différents aspects d'un problème;
- ces décisions voient également leur légitimité renforcée: l'autorité qui s'exprime apparaît davantage impartiale: il ne s'agit pas de l'arbitraire d'un seul;
- la continuité de la gestion est par ailleurs garantie: il y a beaucoup de chances de rencontrer une certaine continuité dans les politiques mises en oeuvre, même dans le cas du départ ou de l'arrivée de personnages-clés;
- il s'agit aussi d'un moyen de formation (la vision partielle de chacun peut s'élargir) et d'un stimulant à l'innovation (cfr la technique du *brainstorming*, où l'on émet un ensemble d'idées, sans les critiquer, puis où on les discute pour en retenir certaines).

Un certain nombre de désavantages sont néanmoins à pointer:

- le risque de dissolution des responsabilités;
- la longueur et la lenteur des procédures nécessaires;
- leur coût souvent élevé;
- le risque de renforcement du pouvoir des bons orateurs et de ceux qui savent manipuler.

#### E. STRUCTURE DES RESEAUX DE COMMUNICATION

Les relations entre le centre et la périphérie d'une organisation peuvent être organisées de différentes manières: il s'agit des réseaux de communication, caractérisés selon le type de communication dominant dans l'organisation.

Si la majorité des flux de communication descendent depuis le "sommet", en passant par une série d'échelons intermédiaires (flux hiérarchiques), ou encore s'ils descendent et remontent directement de et vers un point central (communication à la fois descendante et ascendante), on parle de réseaux à structure centralisée: ce type de structure est en principe plus efficace pour

régler rapidement des problèmes simples, même si cela peut engendrer certaines insatisfactions pour les partenaires de la périphérie. Il se justifie aussi davantage dans un environnement hostile.

Si les problèmes se compliquent (problèmes qui demandent une intense activité d'interprétation et un surcroît important d'informations), la personne qui occupe la position centrale n'est plus à même de tout interpréter avec suffisamment de nuance et de gérer efficacement la masse d'informations pertinentes. Des réseaux à structure décentralisée s'avèrent alors davantage adaptés: tel est le cas lorsque se multiplient les interventions d'experts (communication fonctionnelle), lorsque chaque membre est en relation avec les autres (communication collégiale), ou encore lorsque prédominent les flux de communication latérale. Les partenaires périphériques sont ici davantage satisfaits car leur poids est plus important dans le processus d'échange d'informations. En revanche, la communication est nécessairement moins rapide, puisque différents protagonistes sont susceptibles d'intervenir à tout moment.

### 0.2.3. L'importance de la communication informelle

On se souvient des expériences de Hawthorne qui ont permis de mettre en évidence l'importance des communications informelles entre membres d'une organisation, alors qu'elles ne sont pas prévues dans la structure officielle. Selon Barnard, de telles communications sont utiles dans la mesure où:

- elles correspondent à un besoin de communiquer des opérateurs qui leur permet de protéger, d'une certaine manière, l'intégrité de leur personnalité (même dans des situations de travail aliénantes)
- elles leur offrent la possibilité de mettre en évidence certains traits de leur caractère, de s'exprimer et de s'intégrer à des groupes plus vastes (fonction de socialisation);
- elles suppléent à l'insuffisance des communications formelles.

La tentation de nombreux responsables managériaux est de diminuer l'importance des communications informelles. Le développement des technologies de réseau permet aujourd'hui de formaliser de plus en plus les communications entre membres d'une organisation (messagerie électronique, etc.). Toutefois, il faut bien se rendre compte que la communication formelle ne représente qu'une part minimale des échanges à l'intérieur d'une organisation, lesquels reflètent largement les jeux de pouvoir entre acteurs. Ceci explique l'échec ou le succès mitigé de nombreuses initiatives managériales cherchant à "officialiser" les communications informelles par le biais de cercles de qualité, de journaux d'entreprise, d'agendas électroniques, etc.

### 0.3. L'autorité: sources et conditions d'acceptation

Weber propose de distinguer un certain nombre de fondements de l'autorité formelle (ou officielle):

1. l'autorité charismatique, en fonction de laquelle on pense qu'un individu possède des dons exceptionnels, qui lui accordent une sorte de droit naturel de commander; dans cette perspective, Gandhi, Hitler ou Napoléon ont été des leaders charismatiques.
2. l'autorité traditionnelle, basée sur la perpétuation de traditions immémoriales, non écrites, qui donnent d'emblée une légitimité à celui qui exerce le pouvoir; ainsi, l'adage suivant lequel "le roi est mort, vive le roi" traduit bien que peu importe la personnalité du roi, l'important est qu'il y en ait un pour poursuivre la tradition.
3. l'autorité rationnelle-légale se fonde sur la croyance en des lois et des règles découlant d'une loi fondamentale (constitutionnelle ou autre). Ces lois et règles déterminent qui a le pouvoir, comment il l'exerce, etc.

Certaines combinaisons peuvent avoir lieu entre ces trois types: ainsi, l'autorité rationnelle-légale, la plus fréquente dans nos démocraties occidentales (entreprises, administrations publiques, hôpitaux, etc.), peut se voir renforcée par la présence d'un leader charismatique, etc. Quant à l'autorité traditionnelle, elle est devenue aujourd'hui beaucoup plus rare.

A ces trois types classiques, on peut sans doute ajouter un quatrième, à la suite des travaux de Milgram sur la soumission à l'autorité: il pourrait se nommer "autorité scientifique" et serait basé sur la croyance en l'omniscience et la bonne foi du scientifique, dont la seule intervention dans un processus de décision suffirait à justifier les situations les plus extrêmes. Dans cette perspective, le recours croissant aux experts —psychologues, ergonomes, consultants en organisation, responsables de Bureaux des Méthodes, conseils en informatique, etc. — témoigne de la présence dans l'organisation d'une forme d'autorité qui ne relève pas exactement des trois types précédents.

Si l'autorité est légitime, parce que basée par exemple sur un fondement légal, elle n'est pas pour autant nécessairement acceptée. Or, l'autorité n'est effective que lorsqu'elle est acceptée.

Barnard envisage ce problème à partir de l'équilibre entre le coût d'une participation à l'organisation et les gratifications que l'on en reçoit. S'ils sont satisfaits, les membres d'une organisation y restent et collaborent en fonction de leur degré de satisfaction. S'ils ne sont plus ou pas satisfaits, ils la quittent pour autant qu'ils trouvent une solution plus agréable ailleurs. On reste dans une organisation ou on la quitte en fonction des avantages comparatifs que l'on perçoit.

Il est clair qu'on n'envisage pas ici le cas des institutions totalitaires mais celui d'organisations qui n'englobent pas toute la vie des membres. Les sources de satisfaction, pour les membres, sont les suivantes:

- leurs activités, ce qu'on leur demande d'effectuer, leur métier, leur rôle;

- leurs relations avec les autres membres (supérieurs, collègues, subordonnés);
- leur statut pécuniaire et social (considération sociale, prestige);
- l'orientation générale de l'organisation (accord sur les buts poursuivis).

Ces satisfactions sont évaluées en regard de celles que l'on pourrait connaître ailleurs. Bien sûr, il faut se demander dans quelle mesure ces alternatives existent et si les membres de l'organisation les perçoivent et savent même qu'elles existent.

## CHAPITRE 2: ACTEURS ET POUVOIR

### 4. Conflits et réactions aux conflits

L'analyse politique met l'accent sur la diversité des intérêts en présence dans toute organisation. Une telle confrontation peut s'opérer sur différents modes. Le premier d'entre eux est sans doute le plus radical: il se manifeste par des actions de grève, de sabotage, de bris de machines, etc. Toutefois, des situations de conflit aussi extrêmes paraissent finalement assez marginales et leur impact éventuel sur le déroulement du processus d'informatisation se révèle relativement faible. La confrontation peut encore avoir lieu de manière ouverte, avec des oppositions et des refus explicites de la part des utilisateurs qui se soldent, à plus ou moins brève échéance, par l'échec pur et simple du projet d'informatisation: comme nous aurons l'occasion de le souligner, le cas est loin d'être exceptionnel. Mais le conflit entre rationalités est le plus souvent vécu sur un mode larvé et implicite. Il peut alors s'analyser en termes de négociations et d'ajustements réciproques, conduisant à des situations de compromis et d'équilibre provisoire. La plupart du temps, l'affrontement direct est ainsi évité.

En conséquence, le conflit entre intérêts divergents peut être vu comme un état normal de l'organisation. On peut cependant s'interroger sur la manière dont les responsables managériaux le gèrent au quotidien. Nous pouvons à cet égard nous référer aux travaux de March et Simon (1969) cherchant à repérer les diverses réactions managériales possibles face à l'apparition de conflits.

#### *(a) résolution de problèmes*

Les responsables de l'organisation peuvent tout d'abord tenter de venir à bout des situations conflictuelles en stimulant la recherche d'informations supplémentaires et de solutions nouvelles en vue de résoudre les problèmes qui semblent être à l'origine des conflits.

#### *(b) persuasion*

Ils peuvent aussi chercher à modifier les objectifs des membres de l'organisation, en les persuadant du bien-fondé de leurs propres positions.

*Dans l'utilisation de la persuasion, il existe une croyance implicite selon laquelle, à un certain niveau, les objectifs sont communs et le désaccord au niveau des objectifs secondaires peut être transcendé par référence aux objectifs communs. On comptera moins sur le rassemblement d'informations que dans l'activité résolutoire (...). Comme dans le cas de la résolution des problèmes, cependant, le phénomène de l'évocation jouera un rôle considérable —dans ce cas ce sera l'évocation de critères appropriés (c'est-à-dire d'objectifs que l'on n'avait pas encore fait rentrer en ligne de compte) (1969, p.128).*

#### *(c) marchandage*

Une troisième stratégie possible est la pratique du marchandage, qui conduit à l'élaboration de compromis à plus ou moins long terme.

*Une des principales questions qui se posent dans la théorie habituelle du marchandage est de savoir la limite dans laquelle des "solutions" de*

*marchandage* représentent le résultat d'appels faits à des valeurs communes de "juste milieu" ou d'"évidence" (et ainsi, selon nos termes, de persuasion) plutôt qu'un combat faisant intervenir l'entêtement, la puissance, etc. (...). Dans chaque cas, nous pouvons identifier une méthode de marchandage par son attirail bien connu de conflits d'intérêts, de menaces, de falsifications de positions, et (en général) de stratégie (1969, p.128).

(d) *alliances et rapports de force*

Enfin, les gestionnaires peuvent mettre en œuvre une méthode plus directement politique<sup>1</sup>, en constituant des alliances stratégiques et des rapports de force unilatéraux vis-à-vis de certains groupes afin de faire triompher l'un ou l'autre point de vue.

Les deux premiers types de réaction sont de nature fondamentalement rationaliste: ils considèrent que les conflits, liés à l'existence d'objectifs individuels contradictoires, sont temporaires et peuvent toujours être dépassés. March et Simon les qualifient d'*analytiques*. Les deux derniers types font davantage appel à la *stratégie de nature politique* et reconnaissent le rôle déterminant des rapports de pouvoir entre individus ou entre groupes. Cette fois, le désaccord sur les objectifs est présenté comme une donnée structurelle qu'il est vain de chercher à éliminer ou à surmonter. Les stratégies politiques sont cependant plus rares dans la mesure où, comme le notent March et Simon, elles entraînent certaines conséquences négatives pour l'organisation:

*En tant que processus de prise de décision, la négociation a des effets potentiellement destructeurs pour l'organisation. La négociation crée presque nécessairement des contraintes sur les systèmes de statuts et de pouvoir dans l'organisation. Si ceux qui sont formellement les plus puissants gagnent, la perception des différences de statuts et de pouvoirs dans l'organisation (...) sera renforcée. S'ils n'ont pas gain de cause, leur position est affaiblie. En outre, la négociation reconnaît et légitime l'hétérogénéité des buts dans l'organisation (1969, p.129).*

C'est la raison pour laquelle les directions auront plutôt tendance à privilégier les réactions de type analytique, même si elles finissent par se révéler inappropriées aux circonstances. De plus, lorsqu'il leur faudra, malgré toute leur méfiance, recourir à la politique, celle-ci sera très souvent dissimulée sous un arsenal de pratiques diverses de résolution de problèmes ou de persuasion.

Tout en mobilisant des mécanismes de relations sociales différents, les réactions analytiques sont assez proches l'une de l'autre: les tentatives de persuasion ne recourent-elles pas souvent, en effet, à la sélection et à l'interprétation biaisée de l'information<sup>2</sup>?

---

<sup>1</sup> March et Simon qualifient ce quatrième type de "politique" mais il nous semble que l'on peut tout autant désigner par ce terme le troisième type, qui fait explicitement référence à l'existence de conflits d'intérêts, de menaces, etc.

<sup>2</sup> Pfeffer (1982, pp.115-122) distingue à cet égard plusieurs types d'actions manipulatoires, selon qu'elles s'exercent sur les contraintes attachées à une prise de décision quelconque (*premises*), sur le nombre de solutions prises en compte (*alternatives*) et sur la manière dont ces solutions peuvent être perçues (*information about alternatives*).

Quant aux deux réactions de type politique, elles se distinguent davantage dans la mesure où elles comportent des a priori sur le pouvoir des acteurs et leur capacité à mobiliser des ressources pertinentes. Si on recherche l'élaboration de compromis (attitude c), on suppose que la partie adverse acceptera d'accommoder quelque peu sa position, de "mettre de l'eau dans son vin", de négocier. Le désaccord sur les objectifs demeure entier, mais il y a de bonnes raisons de penser que l'on se mettra d'accord sur une sorte de moyen terme où chacun y gagnera un peu, tout en devant céder du terrain. Si l'on recourt à l'établissement de rapports de force unilatéraux (attitude d), on suppose que la partie adverse ne cèdera pas et agitera constamment la menace d'un *exit*<sup>1</sup>, appuyée notamment sur son expertise légitime. On tente alors de repérer les alliances possibles ou, à défaut, les oppositions à jouer.

---

<sup>1</sup> Nous faisons ici référence aux trois attitudes possibles que sont susceptibles d'adopter, selon Hirschman (1970), les membres d'une organisation: la soumission à l'autorité (*loyalty*), la critique de l'autorité (*voice*) et le départ pur et simple de l'organisation (*exit*).

## CHAPITRE 3: PRISE DE DECISION ET OBJECTIFS

### 0. Le schéma classique du processus décisionnel

#### 0.1. Exposé du schéma

Le modèle rationaliste constitue sans doute l'une des perspectives les plus classiques pour étudier la question de la formation des décisions. Il se place délibérément sur un plan normatif, en proposant un schéma idéal de comportement pour les décideurs.

Un ensemble de conditions en sous-tendent le fonctionnement. Tout d'abord, l'information joue un grand rôle dans l'ensemble du processus de décision: elle permet au décideur d'adopter une démarche entièrement raisonnée où les différentes étapes à suivre ont pu être décomposées, analysées et, dans la mesure du possible, quantifiées. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui<sup>1</sup> et sur les conséquences possibles de leur application— principe *d'exhaustivité* — et il est capable de choisir la meilleure solution — principe *d'optimisation* .

En outre, le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus — principe de *contrôle* — et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même — principe de *rétroaction*.

Par ailleurs, le rationalisme postule que le pôle de décision est unique: soit parce que le gestionnaire est seul à décider, soit parce les divers intervenants dans la prise de décision (gestionnaires, ligne hiérarchique, technocrates, concepteurs de programmes, etc.) partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs: on élimine d'emblée toute possibilité de conflit entre décideurs sur les objectifs à poursuivre. Ces derniers sont considérés comme donnés et restent inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle — principe *d'invariabilité des objectifs* —: ils se ramènent, la plupart du temps, à la poursuite du profit.

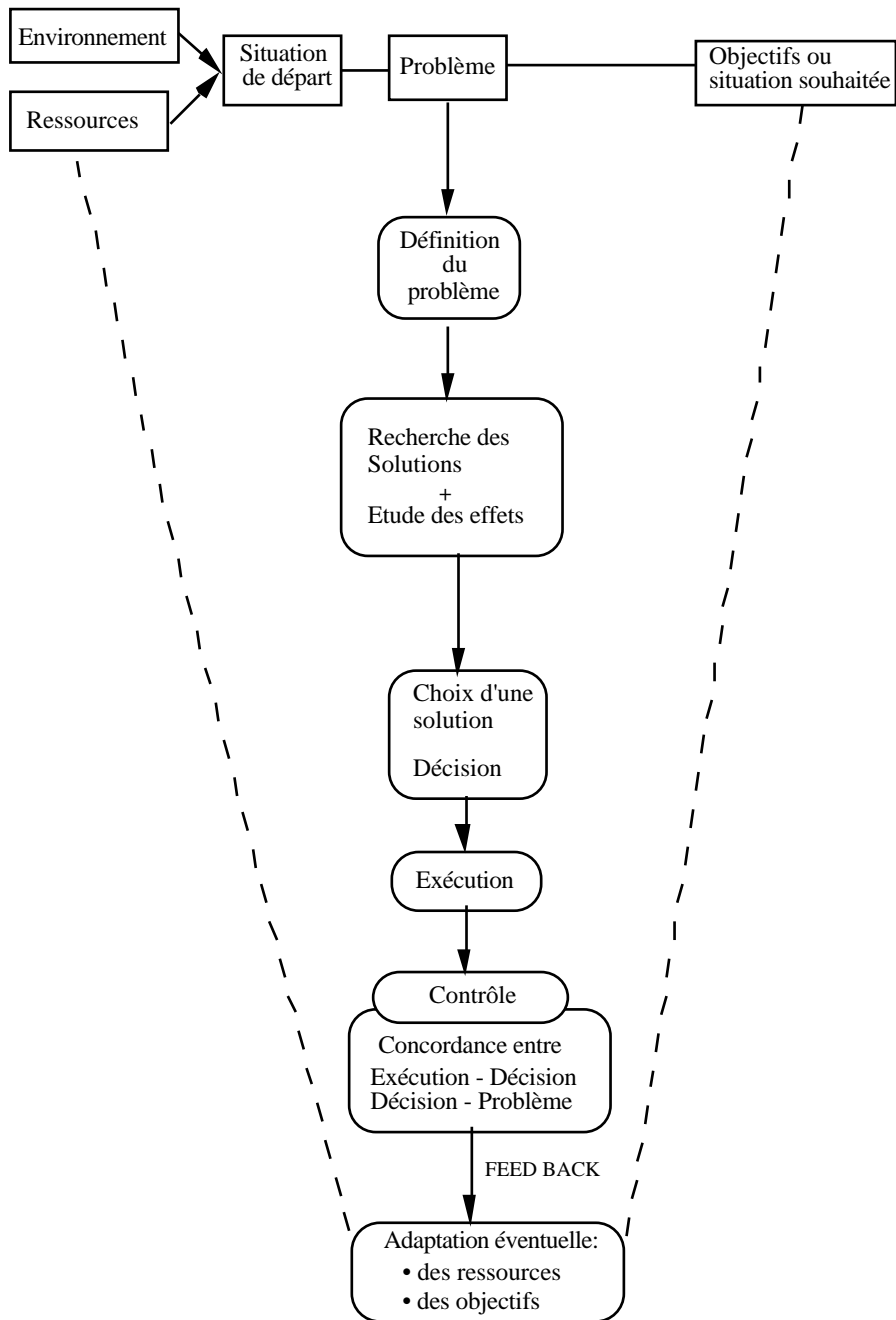
Le schéma rationnel de la prise de décision est récapitulé à la figure 1. Il s'applique aussi bien aux décisions stratégiques (qui concernent l'ensemble de la vie de l'entreprise) qu'aux décisions opérationnelles.

---

<sup>1</sup> La prise de décision étant assimilée à un processus de résolution de problème.



**Figure 1: Le schéma rationnel de la prise de décision**



Dans une telle perspective, la formation des stratégies est conçue comme un processus séquentiel dans lequel le décideur a pleine maîtrise sur l'élaboration de la décision proprement dite et sur son implémentation ultérieure, le suivi de cette dernière étant assuré par des outils d'évaluation sophistiqués.

Si des problèmes se posent au stade de l'implémentation (résistances au changement, par exemple), c'est qu'ils n'ont pas été correctement appréhendés a priori ou que l'analyse préalable des solutions possibles n'a pas été menée adéquatement. En principe, rappelons-le, tous les membres de l'organisation sont censés adhérer aux objectifs du décideur.

On comprendra sans peine qu'un tel processus de formation des stratégies ne peut s'opérer que dans un environnement relativement simple (c'est-à-dire analysable et formalisable), souvent réduit au secteur d'activité.

## 0.2. Limitations psychologiques de la rationalité

Si on adopte une vision analytique —et non normative— du processus de prise de décision, on est obligé de constater que le schéma présenté précédemment exige un certain nombre de conditions de la part du décideur:

- une connaissance précise des facteurs internes et externes, de l'environnement, des ressources disponibles, etc.);
- une connaissance de l'ensemble des voies d'action possibles;
- une connaissance du futur, c'est-à-dire des effets de ces actions, marqués par l'automatisme, la probabilité ou l'incertitude;
- un système de choix cohérent (pour pouvoir comparer les solutions, il faut une échelle unique de référence, avec un principe de transitivité logique: si  $A > B$ ,  $B > C$ , alors  $A > C$ . Mais peut-on comparer entre elles des valeurs aussi diverses que la rentabilité, le prestige, la sécurité personnelle ou la localisation géographique?);
- la volonté de rechercher la meilleure solution (optimisation).

Cela fait évidemment beaucoup de conditions. On peut considérer que ce schéma est utile pour explorer la forme des prises de décision dans l'entreprise ou chez le consommateur. Mais peut-on vraiment affirmer que l'acteur est toujours aussi pleinement rationnel et omniscient?

Beaucoup d'auteurs, en théorie des organisations, se sont basés sur un tel schéma. Des consultants continuent d'ailleurs aujourd'hui à inciter les managers à se comporter de cette manière: ce qui montre bien le caractère normatif du schéma.

Simon, prix Nobel d'économie, a été un des premiers auteurs à insister sur le caractère inéluctablement limité de la rationalité des acteurs dans un cadre organisationnel. Les potentialités individuelles de chaque acteur, ses motivations personnelles et la quantité d'informations dont il dispose sur son environnement constituent les principales limites de sa rationalité. La plupart du temps, il se montre en effet incapable de prendre en compte la complexité des problèmes auxquels il est confronté et manifeste une méconnaissance des solutions élémentaires susceptibles de leur être apportées. Finalement, l'acteur se contente bien souvent de prendre une décision *satisfaisante*, qui correspond très rarement à la solution optimale. Quand le coût de la recherche est trop élevé par rapport à ce qu'on escompte, le processus s'arrête à la dernière

solution trouvée, que l'on trouvera meilleure que la précédente. Tel est l'apport fondamental de la théorie de la rationalité limitée: l'acteur agissant dans le cadre de l'organisation ne peut être appréhendé à l'aide des concepts de l'économie classique.

*L'homo oeconomicus* est en effet censé disposer d'une information complète sur toutes les voies d'actions possibles et leurs effets, agir selon un système de valeurs cohérent et établi une fois pour toutes (fonction de préférence ou courbe d'indifférence) et adopter un comportement d'optimisation (maximisation du profit ou de l'utilité). En revanche, l'homme "organisationnel" de Simon dispose d'une information partielle sur les voies d'actions possibles et leurs effets, prend ses décisions en fonction de motivations variables et de ressources qui lui sont propres (certainement pas un système de valeur cohérent), sans grande cohérence et se caractérise par un comportement de simple satisfaction (il arrête ses recherches au moment où il a trouvé une solution satisfaisante par rapport au niveau d'aspiration qu'il s'est —consciemment ou inconsciemment— donné, souvent en fonction de son expérience passée). Il n'y a donc jamais d'inventaire de toutes les solutions possibles et optimisation de la sélection.

Plusieurs auteurs ont exploré la piste ouverte par Simon en matière de limitations à la rationalité. Voici quelques uns des modèles auxquels ils ont abouti:

- *suboptimisation*: le décideur est submergé par l'information et est pressé par le temps; il privilégie par conséquent certains objectifs et certaines informations une fois pour toutes;
- *quasi-satisfaction*: au lieu de se référer à un objectif, dépendant d'un certain niveau d'aspiration, on aurait tendance à se reporter à des règles "morales" simples qui existent dans le corps social et que l'on fait siennes, comme le respect de l'égalité, la privatisation ou, au contraire, la nationalisation, etc.
- *élimination de solutions*: on aurait ainsi tendance à éliminer certaines solutions par une sorte de processus séquentiel où on prend en compte, successivement, certains éléments comme le prix, le caractère national ou étranger, etc.; on conserve les solutions qui restent et on choisit dans ce résidu.

Ces éléments de réflexion ont été conceptualisés par Lindblom dans sa théorie de "l'incrémentalisme": les chefs d'entreprise prennent des décisions qui améliorent ou corrigent des décisions antérieures, prises par d'autres, à la suite de multiples essais et erreurs. La première solution qui apparaît meilleure que les précédentes est choisie. C'est l'art du "muddling through", la "débrouille" qui opère *a posteriori*. Il a montré qu'aucun administrateur ne peut appliquer sérieusement la méthode rationnelle, incarnée à l'époque par la recherche opérationnelle; qu'il pratique "instinctivement" une méthode de comparaison à la marge entre quelques solutions empiriques, tous fins et moyens confondus (niveau analytique); qu'il vaut mieux qu'il agisse de cette manière dans la mesure où il prend moins des risques (niveau normatif). Il s'attache donc à montrer la supériorité logique du modèle d'ajustement *a posteriori* sur le modèle de la rationalité absolue, *a priori*.

La rationalité est par ailleurs limitée également sur le plan émotionnel. La plupart des décisions sont en effet évaluées, par le décideur, en termes de risques à prendre. Sans doute s'agirait-il pour lui de mettre en oeuvre un processus heuristique: mais, comme le plus souvent, il ne dispose guère de

temps, sa réaction “naturelle” est plutôt l'hypervigilance, qui peut alors donner lieu, soit au statu quo (il vaut mieux ne pas changer), soit à de soudaines prises de décision quelque peu insensées (*under stress*), dans une sorte de fuite en avant où il s'agit de faire quelque chose à tout prix. La décision est alors prise dans un climat de tension émotionnelle, qui conduit à décider ... n'importe quoi.

Malgré le pas important qu'il permet d'accomplir dans la compréhension de la vie des organisations, ce type d'analyse du processus de prise de décision reste encore largement empreinte de “psychologisme”. L'accent y est mis sur les limitations intrinsèques du raisonnement humain (d'ordre cognitif et/ou émotionnel) et non sur les facteurs structurels liés au fonctionnement de l'organisation. Un auteur comme Simon continue à penser que des techniques adéquates d'aide à la gestion et à la décision (intelligence artificielle, par exemple) permettent de surmonter les obstacles à la rationalité pour arriver à faire correspondre les pratiques individuelles aux objectifs généraux de l'organisation.

L'apport de ces analyses n'en a pas moins été capital dans la mesure où il a permis de prendre conscience du caractère relatif de la rationalité des acteurs. Il a d'ailleurs suscité de nombreuses recherches qui ont tenté de mieux cerner la pluralité des objectifs susceptibles d'apparaître dans la vie des organisations. Il a ainsi ouvert la porte à une réflexion fondamentale sur le caractère plus ou moins collectif de la prise de décision.

### *0.3. Limitations sociologiques de la rationalité*

Dans la plupart des cas, le décideur n'est pas seul. Il convient en effet de prendre en considération le fait que le décideur peut se croire seul au moment du choix mais n'est en fait jamais seul car son choix est délimité, voire orienté:

a) en amont:

- par certaines décisions déjà prises, qui vont délimiter le cadre de sa propre décision
- par les acteurs qui vont tenter d'orienter cette décision
- par les acteurs qui vont la préparer (en éliminant certaines solutions)
- par les acteurs-relais qui transmettent l'information nécessaire avant de prendre la décision (censure, déformation, etc.)

b) en aval:

- ceux qui vont exécuter la décision peuvent eux-mêmes décider d'exécuter ou non la décision; le décideur va être tenté d'anticiper l'attitude des exécutants (vont-ils ou non accepter d'exécuter telle décision?), cela signifie que sa décision est prise en fonction de ses informations sur les capacités et les motivations des exécutants potentiels.

La décision peut aussi explicitement émaner d'un groupe: se pose alors la question de la formation des décisions collégiales.

Dans tous ces cas de figure, on voit donc apparaître le caractère forcément collectif de la prise de décision, qui s'oppose à toute la pensée classique. Celle-ci considérait que les buts de l'organisation sont fixés par l'autorité officielle (exemple: le profit, présenté comme une donnée par le top

management). Petit à petit, cependant, les conceptions en la matière vont évoluer.

Certains théoriciens vont d'abord voir le P.D.G. comme une sorte de coordonnateur au sommet qui intègre les attentes des différents membres: il est chargé de fixer les buts communs, mais n'est pas libre de les fixer: il doit tenir compte des fournisseurs, des clients, des cadres, etc. Comme le suggère Barnard, le chef tente de maintenir l'équilibre organisationnel en négociant les objectifs avec les différents contributeurs. On peut encore signaler la théorie des équipes selon laquelle chaque membre est payé pour accepter les objectifs de l'organisation: il y a une sorte de contrat par lequel il accepte les objectifs fixés, une fois pour toutes, contre rémunération. Ce n'est donc plus ici le chef qui détermine seul les objectifs organisationnels: ceux-ci sont plutôt vus comme le résultat d'un consensus entre les différents membres de l'organisation.

L'étape ultérieure sera la prise en compte du caractère conflictuel de la prise de décision. Reprenant les critiques adressées par Simon à la théorie classique des organisations, Cyert et March (*A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963) mettent ainsi en évidence les tensions qui apparaissent nécessairement lors de la formulation des objectifs communs. Ces derniers ne peuvent pas être considérés comme la manifestation d'une rationalité unique et objective, formalisée par l'un ou l'autre expert (perspective "taylorienne"). Ils ne peuvent pas se ramener davantage à l'expression d'un choix majoritaire ou consensuel (perspective des "relations humaines").

En réalité, ils résultent d'un rapport de force entre les différentes composantes de l'organisation, qui poursuivent des objectifs différents (profit, responsabilité publique, environnement, etc.), ce qui conduit à évoquer l'existence de coalitions temporaires (et non d'équipes admettant ces buts une fois pour toutes). Les objectifs organisationnels sont formulés en des termes très généraux et demeurent relativement vagues. Ils font l'objet d'une négociation permanente entre niveaux d'aspiration différents. Cyert et March insistent sur la permanence des situations de conflit: celles-ci ne reçoivent jamais que des solutions partielles, locales et plus ou moins satisfaisantes, sans être totalement éliminées. Elles sont simplement contenues à l'intérieur de certaines limites, grâce à des arrangements implicites qui réussissent à éviter la remontée des conflits vers le sommet en déplaçant l'objet et le niveau des décisions à prendre, en assouplissant le mode d'application des règles et en subdivisant de manière séquentielle les problèmes à résoudre.

Dans ce dernier cas, on cherche avant tout à satisfaire les différents acteurs à tour de rôle: ceux qui gagnent aujourd'hui savent qu'ils devront céder du terrain demain. En réalité, on cherche à éviter l'incertitude par des ajustements à court terme (arrangements internes, ententes avec la concurrence pour un partage *a priori* des parts de marché, etc.). On recourt à des solutions simples, portant davantage sur les symptômes que sur les raisons profondes. On recourt de préférence à des solutions déjà pratiquées dans le passé (on a déjà fait cela, ça a marché), souvent à l'encontre des parties les plus faibles de l'organisation, ceux qui ne possèdent guère de pouvoir.

Beaucoup de critiques se sont élevées à l'encontre de cette vision "politique" du processus de prise de décision. Les choses se passent-elles ainsi dans la réalité? Un chercheur français, Tabatoni, s'est efforcé de résumer l'ouvrage de Cyert et March en une série de propositions qu'il a soumises à

des gestionnaires de grandes firmes françaises et à des consultants. La plupart d'entre eux ont confirmé le diagnostic.

C'est donc en définissant le problème qu'on prend l'avantage de la décision, en veillant à rendre la solution choisie conforme à ses propres objectifs. Le financier tentera de poser le problème du changement technologique en termes de coûts, etc. Le processus de résolution de problèmes n'est donc pas un processus intellectuellement neutre, puisqu'on définit les problèmes conformément à ses propres intérêts. Plus on intervient tôt dans la prise de décision (en “amont”, c'est-à-dire au stade de la définition du problème), plus on a de chances de peser sur la suite du processus.

## CHAPITRE 4: FACTEURS CONTEXTUELS

### 4. Culture nationale

Comme le notent Wils, Le Louarn et Guérin, « l'environnement externe d'une organisation comprend aussi les valeurs dominantes de la société à une époque donnée ainsi que les attitudes, aspirations et comportements des gens » (1991, p.154). En recourant aux enquêtes incontournables d'Hofstede (1991, on peut faire l'hypothèse que l'accroissement du niveau d'individualisme —recherche de l'autonomie, poursuite de l'intérêt personnel—, lié généralement à une qualification élevée de la main-d'œuvre, favorise logiquement les mécanismes de coordination basés sur l'atteinte de résultats (Hofstede, 1991, pp.61-65). La valorisation de la logique de l'excellence et de la performance individuelles —qui a caractérisé l'ère néolibérale dans les économies occidentales— conduit à une intériorisation de la discipline au travail et à une certaine décentralisation de la prise de décision.

*L'idéal du bon comportement n'est plus l'exécution irréfléchie, automatique, des ordres et des règles, mais la capacité à travailler comme s'il n'y avait pas de supérieur hiérarchique pour indiquer la voie à suivre [...]. Seuls sont efficaces les systèmes de gouvernement qui nous enjoignent d'être nous-mêmes, de savoir employer nos propres compétences, notre propre intelligence, d'être capables d'auto-contrôle. Le management post-disciplinaire est une tentative pour forger une mentalité de masse qui économise au maximum le recours aux techniques coercitives traditionnelles (Ehrenberg, 1991, p.226).*

Autre dimension culturelle repérée par Hofstede : la distance à l'autorité. Lorsque celle-ci est élevée, cela permet de justifier le recours à une forte différenciation verticale de la structure et à la départementalisation par input, ainsi que la centralisation de la prise de décisions (Hofstede, 1991, pp.35-37). Dans son étude comparative des cultures française, américaine et néerlandaise, d'Iribarne montre combien la France demeure ainsi la patrie de l'honneur, des rangs, des corps, etc. : cela se traduit par un modèle de gestion basé sur la stricte séparation entre le formel et l'informel, dans lequel une approche par contrats interpersonnels, du type M.B.O., s'avère difficilement concevable (1989, pp.95-96). Comme le soulignent Maurice, Sellier et Silvestre, dans leur célèbre enquête au sein de plusieurs dizaines d'établissements industriels en France et en Allemagne,

La propension à éviter l'incertitude plaide, quant à elle, pour le recours à des mécanismes de coordination entre opérateurs et de liaison entre unités basés sur la formalisation, même si, comme le remarque d'Iribarne (1989) à propos des entreprises françaises, ces règles peuvent encore laisser une large place à l'officieux. Quant à la tendance inverse (propension élevée à la prise de risque), elle semble s'accommoder davantage de mécanismes basés sur les relations interpersonnelles (Hofstede, 1991, p.121).

Enfin, l'attention portée au sens de ce que l'on fait, au climat social agréable, à l'épanouissement dans le travail, etc. —que l'auteur qualifie quelque peu maladroitement de « féminité » — conduira vraisemblablement à privilégier les buts de mission, les plus susceptibles de procurer une signification importante au travail effectué. A l'inverse, l'enquête d'Hofstede montre que les buts de système, plus égoïstes (croissance, efficacité, etc.), se rencontrent davantage

dans les cultures qu'il désigne comme « masculines », valorisant la réussite professionnelle, le défi, la performance, etc. (1991, p.94).

Il est certain, comme le note d'Iribarne (1998), que les relations entre cultures nationales et organisations sont sans doute beaucoup plus complexes et moins mécaniques que ne le suggèrent les résultats d'Hofstede, ce dernier n'hésitant pas à parler en termes de « programmation culturelle de l'esprit »...

*La continuité de chaque culture, alors même qu'elle est marquée par de multiples évolutions, vient de la stabilité du système d'oppositions fondamentales sur laquelle elle est construite [...]. De manière générale, l'existence d'une continuité culturelle n'est nullement incompatible avec le caractère évolutif de l'organisation de la société. Elle correspond au fait que cette organisation prend sens dans des repères qui sont beaucoup plus stables qu'elle [...]. La coexistence de l'unité d'une culture et de la variété des fonctionnements concrets d'organisations se comprend très bien, elle aussi, quand on comprend la culture comme référentiel de sens (d'Iribarne, 1998, pp.124-125).*

Nous rejoignons ainsi une vision plus constructiviste, où la culture n'est pas un donné, mais un construit, forgé par les interactions entre acteurs.



# **RECUEIL DE CAS**

## Cas n°1: la Chaîne de distribution

1. Cette Chaîne de Distribution est née d'un commerce d'épices familial. Elle comprend à présent, outre son siège central situé près de Bruxelles, près de 150 succursales et occupe plus de 3000 travailleurs.
2. L'actionnariat de la Chaîne est partagé entre trois frères: X, Y et Z. A la suite des difficultés qu'elle a rencontrées aux débuts des années '70 (avec le rétrécissement de la demande, rejaillissant sur ses marges bénéficiaires très étroites), elle rechercha des partenaires financiers. Un groupe suisse et une filiale de la Société Générale apportèrent les nouveaux moyens nécessaires, mais le frère aîné, X, par ailleurs PDG de la Chaîne, voulut préserver l'influence prépondérante de la famille, à qui appartient toujours la majorité des actions.
3. Quant à Y et Z, ils occupent respectivement les postes de directeur financier et de directeur commercial. Le directeur du personnel est entré en fonction plus récemment et a été engagé après un passage de plusieurs années par la recherche universitaire. Signalons que la direction commerciale et la direction du personnel sont chacune subdivisées en deux blocs: l'un pour les succursales situées au Nord du pays, l'autre pour celles situées au Sud.
4. Par ailleurs, les dirigeants de la firme ont créé un certain nombre de filiales: l'une spécialisée dans le conseil, l'installation et l'exploitation des systèmes informatiques, l'autre s'occupant essentiellement des transports de marchandises, etc. Ces filiales ont bien sûr comme principal client la Chaîne de Distribution, qui recourt à leurs services aussi bien pour la gestion informatique que pour le transport des marchandises du siège central vers les différentes succursales.
5. Le directeur général, X, est un personnage très influent. Agé de 60 ans, il a réussi à faire de l'épicerie familiale une entreprise de première importance. On le présente comme un travailleur forcené, très autoritaire, dont les "coups de gueule" sont célèbres. Il est à la fois très craint et respecté, même par ses deux frères. Un certain mystère plane autour de sa personne: on sait qu'il est adepte de la philosophie "zen", qu'il pratique régulièrement le yoga et qu'il impose d'ailleurs cette pratique aux autres cadres dirigeants de la firme.
6. X est parvenu à créer dans la firme un véritable "esprit-maison", qui se traduit par des rapports très personnalisés, où tout le monde tutoie tout le monde, y compris l'inférieur vis-à-vis de son supérieur hiérarchique. Différents moyens sont mis en oeuvre dans cette perspective: la publication d'une Gazette (journal d'entreprise, destiné à favoriser l'investissement de l'ensemble des travailleurs dans la défense des objectifs de la firme), la réalisation de films-vidéo fournissant informations commerciales et directives pour l'exécution du travail quotidien, et surtout la production d'un nombre considérable de notes de service, envoyées à chaque agent (à peu près 17 000 notes différentes par an, en moyenne!) et destinées à impliquer le personnel dans la réussite de la firme. La teneur de cet esprit-maison se dégage immédiatement d'une simple lecture de la Gazette:
7. *Celui qui, chaque jour, est disposé à beaucoup travailler, à faire un maximum pour servir les clients-consommateurs, celui qui est disposé à cet effet à respecter des horaires difficiles, celui-là pourra faire partie de l'équipe (...). Il est possible de garantir une sécurité et un avenir favorables à cette équipe, parce qu'elle joue bien le jeu. Elle n'admet que les bons joueurs (n° spécial, 25e année).*
8. *A nous de montrer que nous sommes capables, malgré nos défauts et nos erreurs, de propulser notre entreprise au premier rang, au profit de ses patrons sans doute, mais plus encore afin d'assurer notre sécurité d'emploi (décembre 1980).*

9. *Les administrateurs et les directeurs attendent de tous les membres du personnel qu'ils deviennent avec eux des "entrepreneurs". Cela signifie travailler durement, penser positivement, oser prendre des risques et être ouvert aux changements nécessaires. Les récompenses iront dès lors à qui de droit* (novembre 1983).
10. Le journal d'entreprise cherche clairement à associer chaque travailleur aux intérêts de la firme en soulignant la dépendance étroite entre les gains de la firme et les revenus de chacun: *Celui qui fait mal son contrôle à la caisse joue non seulement avec l'argent de la firme mais aussi avec le revenu de chaque travailleur de la firme...* (novembre 1981).
11. Les dirigeants tentent d'ailleurs de promouvoir certaines formules de participation des travailleurs à l'actionnariat de la firme: *Si donc vous voulez devenir propriétaire d'une part de la firme dans les semaines qui viennent et si vous cherchez un bon placement qui sera d'un rendement élevé, vous pouvez décider d'acheter ces actions (...). Si votre sensibilité sociale vous commande de faire autre chose que de vous lamenter ou de seriner toujours les mêmes refrains concernant l'emploi, vous pouvez contribuer à créer vraiment des emplois en investissant dans une entreprise commerciale (...). Lorsque vous rentrerez chez vous le soir, la tête ou les jambes lourdes, vous pourrez vous consoler en pensant que vous avez travaillé aussi pour faire fructifier votre propre argent* (extrait d'une note adressée à l'ensemble du personnel).
12. La participation des travailleurs est un leitmotiv dans la firme. Régulièrement, des réunions sont organisées avec des responsables de la direction du personnel pour que les travailleurs puissent exprimer leurs suggestions et leurs critiques. Mais il faut bien constater que le personnel est plutôt désabusé à l'égard de telles initiatives, dans la mesure où il a le sentiment d'y subir un endoctrinement. Pour la direction cependant, il s'agit de faire clairement prendre conscience à chacun que travailler dans la Chaîne, c'est comme vivre ensemble sur un même bateau.
13. D'ailleurs, une des images fréquemment employées par les notes de service et la Gazette est celle de "la mer agitée": la concurrence est acharnée, les impôts sur bénéfiques sont trop élevés, les interventions des pouvoirs publics pour soutenir l'emploi dans les entreprises en difficulté condamnent les entreprises saines "comme la nôtre" à baisser leurs prix et à faire des économies drastiques, etc. Dans un tel contexte, les travailleurs sont invités à "serrer les rangs" pour défendre la rentabilité et la viabilité de la Chaîne.
14. L'esprit-maison se prolonge encore à travers l'organisation de nombreuses sessions de formation, souvent centrées sur le développement de la personnalité et destinées à "souder l'équipe", selon les dires du directeur du personnel. Mais les résultats de ces sessions sont assez décevants: la plupart des stages sont raccourcis, surtout pour le personnel de vente, sous prétexte que "la meilleure formation est celle du terrain". Seuls les cadres bénéficient de formations à part entière, destinées à renforcer la motivation de leurs subordonnés, à simplifier le travail de ces derniers, à gérer les conflits, etc.
15. La Chaîne a de tout temps travaillé avec l'informatique: d'abord avec un système de cartes perforées, ensuite avec un système de lecture optique. Aujourd'hui, les lecteurs optiques assurent l'enregistrement des mouvements de stocks (entrées et sorties de caisse); ils sont connectés à des mini-ordinateurs installés dans les différentes succursales, dont les informations sont à leur tour envoyées chaque soir, via le réseau téléphonique commuté ou sur un disque magnétique, à l'ordinateur central de la société. Le système de lecture optique —et même le système des cartes perforées qui l'a précédé— permettent de diminuer de façon drastique les frais de personnel. L'étiquetage des produits —qui occupe une partie importante du personnel employé dans la grande distribution et y représente, par conséquent, un coût relativement élevé— est ici rendu inutile. Une succursale peut donc

fonctionner avec une vingtaine de travailleurs en moyenne, chiffre nettement inférieur à ce qui est habituellement observé dans les grandes surfaces analogues.

16. Le recours à l'informatique vise également à systématiser les livraisons destinées aux divers départements des magasins. Pour chaque succursale, les quantités fournies sont déterminées au siège central de la firme, en fonction des résultats de vente des semaines précédentes. Lorsque les agents d'un magasin constatent que les quantités fournies sont surévaluées par rapport à l'état de la demande, ils ont à effectuer un comptage manuel du nombre d'articles en surstock, à encoder ce nombre au terminal, accompagné d'un code spécial, avant la clôture de la journée, de manière à ce que le réajustement de stock ait lieu trois jours plus tard. Une procédure similaire doit être appliquée en cas de rupture de stock.
17. Dans chaque succursale, un système de roulement des tâches est mis en place. Les guichetiers d'une semaine effectuent la mise en rayon des marchandises la semaine suivante, puis la gestion des stocks. De nombreuses tâches sont donc adjointes à l'activité traditionnelle de caissier: encodage des demandes de réapprovisionnement, réassortiment des rayons aux heures "creuses", saisie parallèle des états de stocks afin de pouvoir vérifier la concordance avec le montant des sorties à la caisse, etc.
18. Il est intéressant de noter qu'aucune classification des agents par type d'activité n'est en vigueur dans la Chaîne: chacun est censé être à même d'effectuer toutes les tâches. Dans ce contexte, il n'y a guère de possibilités de promotion, même barémique, puisque les diverses tâches au sein du magasin sont jugées équivalentes. Seuls le gérant et le second de magasin reçoivent davantage de responsabilités en matière de gestion: ils sont nommés à ce poste après une série d'entretiens approfondis avec le directeur du personnel, sans que leur ancienneté semble constituer un élément déterminant.
19. Néanmoins, il n'est pas rare que certains agents se voient confier des responsabilités spécifiques dans la gestion du magasin, sans que l'on sache toujours clairement les raisons qui ont présidé à leur sélection: l'un est plus spécialement affecté aux "Fruits et Légumes", l'autre au "Non Food" (équipements électro-ménagers, etc.). Cette prise de responsabilité ne les dispense pas d'assumer l'ensemble des autres tâches: il leur est simplement demandé de se donner complètement dans la fonction qui leur est ainsi attribuée et de ne plus se sentir limité par la durée normale de travail. Cette formule assure l'identification plus étroite des intérêts du travailleur à ceux de l'entreprise, tout en assouplissant le cadre rigide des horaires de travail.
20. Le salaire d'embauche est plus élevé dans la Chaîne que dans d'autres grandes surfaces, ce qui justifie l'attrait exercé par un engagement dans cette firme. De plus, le travail des agents apparaît assez diversifié: "C'est normal qu'on demande des diplômes supérieurs pour un travail comme celui-là", déclarent plusieurs d'entre eux. On ne s'étonnera donc pas de voir, surtout dans la période de sous-emploi du début des années '80, les postes d'exécution occupés par des détenteurs de diplômes universitaires ou supérieurs (droit, économie, publicité, etc.), d'autant plus que la direction insiste sur la complexité d'un travail qui nécessite, selon elle, de hautes qualifications.
21. Toutefois, il faut avouer que le système de rémunération est assez difficile à comprendre pour le travailleur. Certes, le salaire de base apparaît plus élevé qu'ailleurs mais, en l'absence d'une classification de fonctions et vu le système de rotation des tâches, personne ne sait combien un travailleur peut gagner pour une fonction déterminée. D'autant plus que le partage semble difficile à établir entre ce qui est qualifié d'heures "tardives" (calculées par jour, après 18h) et les heures "supplémentaires" proprement dites (calculées par semaine, en surplus de la durée normale de travail), les premières étant évidemment moins bien payées que les secondes. Les syndicats réclament depuis longtemps qu'une heure à la fois tardive (après 18h) et supplémentaire (excédant la durée de travail réglementaire) bénéficie

d'un double bonus alors que la direction entend plutôt considérer les heures ainsi prestées comme de simples heures tardives.

22. De plus, diverses primes viennent encore compliquer la lecture de la fiche de paie: primes de déplacement, de rendement, frais de voiture, formations à l'extérieur, récupérations de congés, etc. Par ailleurs, certains cadres ont bénéficié, tout un temps, d'avantages spéciaux: notamment des chèques-repas. Mais comme ceux-ci étaient échangés aux caisses contre de l'argent, le système perdit rapidement son caractère confidentiel et obligea la direction à l'abandonner, face aux protestations des opérateurs.
23. Certes, le paiement de salaires différents pour un même type de tâche suscite des jalousies entre travailleurs mais en l'absence de tout critère objectif de comparaison, ces jalousies éclatent rarement en conflits. Elles affaiblissent plutôt la capacité de contestation des travailleurs et, par voie de conséquence, celle des syndicats. En réalité, selon le PDG, les syndicats devraient "promouvoir la rentabilité de la firme et non essayer constamment de l'entraver en défendant des protégés". D'ailleurs, la direction tente d'éviter au maximum leurs interventions: en créant diverses filiales dont les conditions de travail et les modes d'organisation sont différents, en court-circuitant les concertations qui passent habituellement par le conseil d'entreprise et le comité de sécurité et d'hygiène et en cherchant à privilégier les discussions directes entre responsables hiérarchiques et subordonnés, etc. Elle est même parvenue à proposer au personnel d'encadrement de souscrire une assurance qui rembourserait les frais d'avocat en cas de conflit éventuel: certes, le cadre peut toujours faire appel à l'avocat de son choix mais le risque est ainsi beaucoup plus faible qu'il s'affilie à un syndicat.
24. La procédure d'embauche dans la Chaîne est assez longue et complexe. L'appel aux candidatures se fait par voie d'affichage interne, de petites annonces dans la presse, de lettre aux anciens étudiants stagiaires, de notes envoyées aux écoles, etc. Le candidat doit d'abord remplir un formulaire de candidature qui, outre les questions traditionnelles relatives aux emplois précédents, à la qualification, à l'âge, etc., comprend certaines questions portant sur les sports pratiqués, sur les associations dont il est membre, etc. L'intérêt porté à la vie privée, et en particulier aux loisirs des agents, est manifeste au sein de la Chaîne. En témoigne la note suivante:
25. *J'apprends que tu as été absent à deux reprises, au cours des six derniers mois, par suite de blessures occasionnées par des matches de football. Je ne peux absolument pas tolérer que ton hobby puisse nuire à l'exécution efficace de ton travail. C'est une question d'honnêteté à l'égard de la firme et de tes collègues. De plus, cela crée une mauvaise atmosphère de travail. Tu seras d'accord avec moi que le travail passe avant le délassement et que ton activité professionnelle ne peut pas souffrir de tes activités de loisirs (17/11/81).*
26. Une fois le formulaire de candidature rempli, le candidat doit se présenter à trois entretiens de sélection mais la décision finale d'embauche appartient en principe au chef hiérarchique de l'unité concernée. Un tel système responsabilise le chef d'unité car on peut toujours lui demander des comptes au cas où les choix qu'il a opérés s'avèrent peu pertinents. Il existe cependant des contre-exemples: ainsi cette note émanant de X, le PDG, et signalant que "les fils et filles, beaux-fils et belles-filles des membres du personnel peuvent être recrutés après approbation du dossier par moi-même".
27. Les traits personnels du candidat sont au centre de la procédure de sélection: celui-ci est en effet soumis à des tests d'intelligence et d'aptitudes, à des questionnaires de personnalité, à une épreuve pratique ou à un jeu de rôle. Une attention toute particulière est portée au test d'intérêt de Gordon, par lequel le candidat est amené à exprimer ce qu'il pense de son efficacité, de son ardeur et de son amour du travail, de son attitude à l'égard des collègues et

supérieurs, de son sens du devoir, etc. Il s'agit essentiellement d'examiner dans quelle mesure sa personnalité peut être mise au service des besoins de la firme et de la défense de son image de marque.

28. La longueur de la procédure de recrutement et de sélection contraste avec la fréquence et la rapidité des mises à pied. A nouveau, seul le responsable hiérarchique de l'agent —et non le service du personnel— décide du licenciement éventuel. C'est en principe la mauvaise performance enregistrée au terminal (chiffre d'affaires moyen, nombre d'erreurs) qui sert de base de justification. Mais la décision du supérieur peut encore être motivée par un comportement qui risquerait de nuire au climat de travail ou au “bon fonctionnement” de l'équipe. Les syndicats parlent à ce sujet de pur arbitraire. Il n'est pas rare que des témoignages à charge de l'intéressé soient recueillis, voire sollicités, auprès de ses collègues. Le supérieur a d'ailleurs intérêt à agir de la sorte, puisqu'il sait qu'il peut très bien lui-même être sanctionné à cause du mauvais rendement de son équipe. L'insécurité est donc grande au sein de la firme et le taux de roulement très élevé, ce qui explique la faiblesse des mouvements revendicatifs.
29. En principe, tout le personnel de la Chaîne travaille 36h par semaine. Mais la direction cherche en fait à adapter les horaires de travail aux fluctuations de la demande et aux performances de chaque agent. Lorsque la période est moins favorable ou qu'un agent ne se montre pas assez productif (la productivité est mesurée automatiquement en fonction du chiffre d'affaires enregistré au terminal sous son numéro de code), un système d'heures supplémentaires “récupérables” est instauré, par lequel les travailleurs bénéficient momentanément d'un horaire réduit, qu'ils devront “compenser” durant les périodes de surchauffe (week-end, vacances, fin d'année, etc.). En renvoyant les travailleurs chez eux en période calme ou lorsque leur score de productivité est insatisfaisant, puis en les faisant travailler au delà de leur horaire normal en période de pleine activité, ou encore en les mettant momentanément à la disposition d'autres succursales, on adapte directement l'effectif du personnel au volume de travail à effectuer.
30. Les dirigeants de la Chaîne n'hésitent pas non plus à recourir fréquemment aux heures supplémentaires (avec une moyenne de 9h/mois par travailleur). Les syndicats sont parvenus à calculer que si la durée conventionnelle de travail était strictement respectée, 412 emplois supplémentaires devraient être créés. Dans la même perspective, il est intéressant de noter que la planification des effectifs dans chaque succursale s'effectue uniquement sur base des prévisions en matière de chiffre d'affaires et de rendement moyen: si un surplus apparaît dans le personnel d'une succursale, il est mis à la disposition d'une autre succursale, en fonction de ses besoins.
31. Le contrat de travail reflète clairement cette volonté de souplesse. L'article 5 stipule, notamment, que “en cas de besoin, l'employeur pourra modifier les tâches définies ci-dessus, selon les nécessités du service et compte tenu des capacités physiques et mentales de la personne”. Quant à l'article 14, il annonce que “l'employé est tenu d'assurer toutes les autres prestations compatibles avec sa fonction, que l'employeur sera amené à lui demander pour les besoins de l'entreprise, sans que cela puisse avoir pour conséquence une dévalorisation de sa fonction principale”. Par ailleurs, les travailleurs à temps partiel doivent s'attendre à prester un horaire variable.
32. Le recours à l'informatique vient bien à point pour gérer une telle diversité. Il permet à chaque gérant d'établir à l'avance, pour une période d'un mois, la répartition des horaires de travail de tous ses subordonnés. Toute modification (heures supplémentaires, renvoi des agents chez eux) doit y être mentionnée de sorte qu'il y ait une stricte concordance entre l'horaire officiel et l'horaire effectivement presté par les agents. Toutefois, plusieurs gérants ont pris l'habitude de constituer “sur le côté”, dans un cahier personnel, un horaire parallèle. Voici l'explication donnée par l'un d'eux à cette initiative:

33. *Vous pensez bien, ce sont des hommes, pas des robots! La gestion des horaires, elle est mieux faite par moi que par l'informatique. On peut toujours s'arranger quand un homme est malade ou fatigué. Mais tout cela n'apparaît pas dans l'horaire officiel qu'on nous fait faire sur l'ordinateur. De toute façon, l'ordinateur ne sait pas tenir compte de toutes les circonstances qui apparaissent dans le travail quotidien.*
34. Notons encore que, dans la Chaîne, l'exécution de chaque type de tâche est codifiée de manière très stricte et que les manquements à la méthode officielle sont sévèrement sanctionnés. Ainsi, tout caissier doit-il décharger pièce par pièce le contenu du chariot de chaque client et le transférer dans un deuxième chariot, afin de mieux contrôler les fraudes éventuelles. Cependant, cette obligation est très peu respectée dans les faits. Particulièrement en période de forte affluence aux caisses et surtout lorsque les chariots ne sont pas trop chargés, la plupart des agents s'abstiennent de transvaser les marchandises: après tout, puisque leurs performances sont constamment comptabilisées, cela leur permet de gagner du temps. La pratique se déploie malgré la présence —continuellement rappelée dans les notes de service— d'inspecteurs anonymes dissimulés parmi la clientèle.
35. Autre exemple de codification des tâches: les caissiers sont tenus d'informer régulièrement le système informatique du nombre de clients qui se trouvent dans leur file. Étant donné que ceux-ci peuvent changer de file, l'information doit être fréquemment renouvelée afin d'optimiser la gestion de l'ouverture des caisses. C'est la raison pour laquelle la procédure est imposée à chaque prise en charge d'un nouveau client. Telle est du moins la justification officielle de son existence. Mais on ne peut nier qu'elle constitue également un puissant moyen de contrôle sur le rendement du travail des caissiers: en effet, à la fin de chaque journée de travail, les temps les plus longs pour servir les clients sont automatiquement imprimés en fonction du nombre de marchandises passées à la caisse. Le système est destiné à stimuler la productivité de chaque caissier et à favoriser son implication dans le travail.
36. Toutefois, la réaction syndicale a été très vive lors de l'instauration de ce système. Il faut souligner que les représentants des travailleurs, appartenant aux deux principaux syndicats du pays, étaient parvenus, quelques mois plus tôt, à mobiliser les chercheurs de différentes universités pour dénoncer, dans un livre qui fit grand bruit dans la presse, certains abus liés à l'organisation du travail de la Chaîne. Plusieurs membres de la Fédération Belge de la Distribution, défenseur traditionnel des intérêts patronaux, s'en étaient même émus et avaient été jusqu'à manifester publiquement leur sympathie aux syndicats. Mais les dirigeants de la Chaîne et leurs actionnaires ont estimé qu'ils étaient victimes d'une action diffamatoire orchestrée par la concurrence et, après avoir porté plainte, ont obtenu gain de cause auprès des tribunaux compétents.
37. Quoi qu'il en soit, l'affaire avait partagé l'opinion et les syndicats étaient provisoirement en position de force pour négocier les modalités du contrôle de la productivité des caissiers. Le compromis auquel ont abouti les négociations maintient l'impression des temps les plus longs —afin de continuer à stimuler le rythme de travail des agents— mais sans possibilité de discriminer les performances individuelles. Toutefois, une mesure “personnalisée” des performances de chaque travailleur reste toujours possible sur le plan technique, chaque agent étant identifié par son numéro de code. Il suffit, pour s'en convaincre, de se référer aux listings imprimés automatiquement en cas d'erreurs de caisse: toutes les opérations y sont reprises et minutées, par code d'opérateur.
38. C'est la raison pour laquelle la plupart des caissiers ont fini par introduire des chiffres totalement fictifs (le plus souvent “0”) lors de l'estimation du nombre de clients, de manière à fausser complètement tout calcul éventuel de score. Les supérieurs hiérarchiques immédiats (gérant, second) sont parfaitement au courant de la situation mais admettent

facilement, “étant sur le terrain”, que la procédure imposée alourdit considérablement le travail à la caisse et retarde d'autant plus la progression de la file. C'est d'ailleurs particulièrement aux moments où la file est la plus longue (le vendredi soir, le samedi), donc aux moments où, selon la direction, la procédure officielle se justifierait le mieux, que les agents ont pris l'habitude de donner des estimations totalement fantaisistes du nombre de clients présents dans la file qu'ils servent.

39. Quant à la direction, confrontée à cette situation dans de nombreuses succursales, elle tente de rappeler à chaque guichetier, par l'envoi de notes de service personnalisées, son devoir de loyauté envers l'entreprise en lui expliquant l'intérêt d'une gestion optimale de l'ouverture des caisses. Elle menace également les caissiers de contrôles-surprise effectués par des inspecteurs anonymes chargés de veiller à la stricte application des consignes.
40. Dans un tout autre domaine, signalons encore la méthode très originale de fixation des prix qui a été mise au point par la direction commerciale de la Chaîne. Une équipe d'une dizaine d'enquêtrices, travaillant chacune dans un secteur géographique déterminé, est chargée de fournir régulièrement des informations sur les prix proposés par les concurrents. Elles font chacune leurs emplettes dans d'autres grandes surfaces en suivant les indications d'un listing qui pointe les produits “à suivre”. Les enquêtrices cochent les articles où la concurrence propose des prix plus avantageux et envoient ces formulaires au siège central de la firme.
41. L'ensemble de ces informations y est enregistré chaque jour et le lendemain, l'ordinateur sort sur listing, pour les articles et dans les différents secteurs géographiques concernés, les deux prix les plus bas. Une équipe de responsables est alors chargée de déterminer, pour chaque secteur —car la concurrence peut être plus ou moins vive selon le secteur considéré— les ajustements de prix à effectuer en fonction du prix d'achat du produit. Lorsque ces décisions sont prises, l'ordinateur imprime pendant la nuit les listings de prix réajustés ainsi que les étiquettes à afficher en rayon. Les nouvelles indications de prix sont envoyées le lendemain aux différents points de vente et actualisées dans la mémoire des mini-ordinateurs locaux.
42. Ainsi, trois jours après la récolte des données, les prix sont adaptés localement. La Chaîne peut ainsi affirmer qu'elle propose ses produits aux prix les plus bas du marché. Toutes ses campagnes de publicité sont basées sur ce principe. Mais il faut noter que cela la rend très vulnérable, dans la mesure où ses marges bénéficiaires sont minimales. Son équilibre financier est donc précaire, face à une concurrence prête à exploiter les moindres failles. C'est la raison pour laquelle elle a récemment cherché à se démarquer sur un autre plan, en lançant une vaste campagne de défense de l'environnement qui consiste à proposer certains produits dans des récipients recyclables, à informer le consommateur des mesures prises afin de réduire les dépenses inutiles d'énergie en magasin (éclairage, chauffage), etc. La firme entend ainsi devenir la première grande surface “écologique”!



## Cas n°2: l'Agence de presse

1. Cette Agence de presse emploie environ 120 personnes, dont 75 journalistes. L'informatisation, entamée depuis 1985, fait une large place à l'utilisation des réseaux, que ce soit en mode local (système de traitement de texte intégré, géré par un ordinateur central) ou dans les relations avec l'extérieur (liaisons automatiques avec les agences de presse étrangères, terminaux portables connectés par ligne téléphonique à l'unité centrale).

2. L'objectif poursuivi par la direction est de réaliser des gains de productivité (notamment en personnel) et de rendre les structures de production plus flexibles, dans un contexte de concurrence accrue, de manière à adapter le rythme de travail au volume d'informations à traiter tout en diversifiant les services offerts à la clientèle: désormais, il est possible d'offrir des services "sur mesure" en fonction des desiderata particuliers exprimés par les clients (toutes les dépêches où le nom d'une entreprise est signalé, etc.). Fini le temps où l'Agence se contentait de fournir le même produit standard à des clients analogues (les rédactions des quotidiens) qui devaient alors se charger du travail de "personnalisation" pour leur propre quotidien. 3. Avant l'informatisation, la fonction des rédacteurs consistait essentiellement à traiter les dépêches qui arrivaient à l'Agence par téléphone, courrier ou télex. Ils avaient à les mettre en forme (c'est-à-dire à constituer un texte compréhensible, en rappelant le cas échéant des événements du contexte) et ensuite à les traduire en trois langues avant de les porter aux télexistes, chargées de la transmission vers les journaux quotidiens. Les rédacteurs étaient regroupés en fonction de leur diplôme au sein de petites équipes relativement stables, spécialisées dans le traitement de tel ou tel type d'information, quel que soit le volume de celle-ci: les économistes s'occupaient de la vie des affaires, les sociologues des faits de société, les politologues, des événements de la vie politique nationale et internationale, etc. Chacun disposait d'une grande autonomie rédactionnelle, étant donné à la fois son expertise propre et ses capacités de multilinguisme. Le problème de cette organisation était qu'elle semblait immuable, même lorsque l'actualité donnait une primauté absolue à certains types d'information: il fallait alors engager des rédacteurs intérimaires pour faire face à un brusque surcroît d'activité dans tel ou tel domaine.

4. A l'heure actuelle, la plupart des agences de presse internationales étant équipées de bases techniques analogues, les informations sont désormais transmises de façon automatique et permanente, par l'intermédiaire de lignes louées. De plus, les journalistes attachés à l'Agence disposent de terminaux portables grâce auxquels les informations qu'ils ont récoltées sont aisément "déversées" dans l'unité centrale. Par ailleurs, le système intégré de traitement de texte prend en charge la transformation automatique des dépêches en mode télex, avant l'envoi aux rédactions des journaux quotidiens. De nombreuses retranscriptions sont donc ainsi évitées.

5. Les télexistes, dont la fonction traditionnelle n'a plus de raison d'être, ont dû se reconverter dans un nouveau rôle: elles assurent désormais un premier enregistrement rapide des informations qui continuent à arriver à l'Agence par les voies traditionnelles. Techniquement, leur poste de travail ne présente plus guère de différence par rapport à celui des rédacteurs: elles utilisent en effet les mêmes terminaux que ceux-ci. Mais le contenu de leur travail demeure nettement distinct et n'a d'ailleurs pas fondamentalement changé depuis l'informatisation: il reste toujours limité à un ensemble de tâches peu qualifiées et répétitives (du type "saisie au kilomètre"). 6. En revanche, la fonction des rédacteurs s'est sensiblement modifiée. On a déjà montré combien leur travail de saisie s'était allégé depuis les débuts de l'informatisation. Par ailleurs, ils sont désormais affectés chaque jour à des équipes de rédaction différentes, qui se font et se défont en fonction des variations du volume d'information à traiter et, surtout, des demandes particulières à satisfaire. Un jour, ils peuvent donc être assignés aux affaires politiques internationales à destination des quotidiens, le lendemain à la vie des affaires pour le compte d'une société particulière. Ce principe —qui "casse" indiscutablement leurs anciennes spécialités— est destiné à favoriser leur participation au fonctionnement d'ensemble de l'Agence et à les

imprégner d'une vision commune de son activité. Selon la direction, les rédacteurs sont devenus des "généralistes" et doivent dorénavant éviter de se spécialiser dans un domaine particulier.<sup>7</sup> Jusqu'à présent, on l'a dit, les rédacteurs bénéficiaient d'une grande marge de manoeuvre: l'unique contrainte "hiérarchique" leur venait des *deskeurs* (rédacteurs responsables) qui leur distribuaient le travail à effectuer. Chaque rédacteur responsable gérait cette distribution du travail en pleine autonomie. Seules des réunions de concertation périodiques les rassemblaient une fois par semaine afin de garder un minimum d'échanges entre les différentes équipes et de s'assurer du respect d'un certain nombre de principes communs. Les rédacteurs responsables étaient et sont toujours promus à l'ancienneté, la plupart d'entre eux ayant de plus fait leurs premières armes dans d'autres agences de presse, ce qui leur a permis de développer leur propre spécialité et d'acquérir une certaine légitimité. Toutefois, plusieurs d'entre eux avaient fini par utiliser leur zone d'autonomie pour se comporter en véritables "petits chefs": ce qui avait fini par exacerber les tensions au sein de leur équipe, les rédacteurs affirmant que ces intrusions constantes dans leur "sphère" étaient difficilement conciliables avec la réalisation d'un travail de nature intellectuelle.

8. Aujourd'hui, la direction a repris les choses en mains —même si elles ne relèvent pas, à proprement des orientations stratégiques— et le pouvoir discrétionnaire de certains rédacteurs responsables s'en est trouvé considérablement réduit. Certes, à l'intérieur de chaque équipe, c'est toujours le *deskeur* qui classe les nouvelles par ordre d'importance, au fur et à mesure de leur introduction dans le système informatique. Mais ce pouvoir est en réalité bien mince: ses co-équipiers sont simplement informés de l'ordre qu'il a établi et peuvent malgré tout choisir les nouvelles qu'ils souhaitent travailler. Si plusieurs rédacteurs désirent traiter la même nouvelle, c'est le premier qui actionne la commande de réception qui obtient l'exclusivité de son traitement. Chaque rédacteur est donc libre d'élaborer son propre "tiercé" et dispose du temps nécessaire pour réaliser son travail: l'ordinateur ne lui impose ni le rythme, ni la nature de la tâche à effectuer. Si un rédacteur ne s'estime pas tout à fait compétent pour traiter une nouvelle, il en rédige une première version qu'il "re-route" ensuite vers un autre collègue plus compétent. Quoi qu'il en soit, les rédacteurs deviennent pleinement responsables du traitement des dépêches jusqu'à leur transmission vers les quotidiens, le *deskeur* n'intervenant plus que pour jeter un rapide coup d'oeil sur divers paramètres techniques (longueur du texte, codes-clés, etc.). Les échanges s'effectuent donc principalement entre les rédacteurs eux-mêmes, alors qu'auparavant, ils supposaient des va-et-vient permanents avec le rédacteur responsable. Au fond, dans cette nouvelle organisation du travail, le *deskeur* cesse d'être un supérieur hiérarchique distribuant le travail à réaliser: il devient avant tout un animateur d'équipe, agissant en fonction d'objectifs généraux (respect des priorités rédactionnelles du jour) qui lui sont assignés quotidiennement par la direction, au moment où celle-ci effectue la constitution des équipes.

9. Il est toutefois intéressant d'observer que, dans les faits, la répartition des tâches entre les rédacteurs s'effectue aujourd'hui bien souvent en fonction de critères négociés au sein de chaque équipe (compétences personnelles, souhaits exprimés en début de journée, etc.). Cette organisation "clandestine", qui relève presque du marchandage, offre aux différents partenaires la possibilité de maintenir ou de retrouver une zone de liberté dans la réalisation de leur travail.<sup>10</sup> Pour les rédacteurs responsables, il s'agit au fond de reconstituer, de manière informelle, leurs anciennes prérogatives (le pouvoir de distribuer le travail aux rédacteurs). Ces prérogatives tendent, on l'a vu, à être progressivement éliminées dans le nouveau système de travail: leur rôle se limite en effet désormais à un travail de coordination, plus "technique" que "hiérarchique". Le comportement qu'ils adoptent —en totale contradiction avec le rôle qu'ils sont pourtant invités à jouer vis-à-vis de leurs équipiers— les aide à retrouver une certaine marge de manoeuvre. De plus, il leur permet de se réserver la rédaction des textes de synthèse, activité plus valorisante qui

s'effectue généralement en fin de journée, et de confier aux rédacteurs la mise en forme des informations brutes envoyées par les agences de presse ou les correspondants.

11. De leur côté, les rédacteurs parviennent à négocier chaque jour les “créneaux” dans lesquels ils souhaitent travailler (souvent complémentaires par rapport à la spécialité du *deskeur*). Il s'agit pour eux d'un moyen de revaloriser leur activité et de préserver certaines compétences que l'actuelle organisation du travail, axée sur la polyvalence des fonctions, tend à faire disparaître. Leur réaction souligne d'ailleurs toute l'ambiguïté de la notion de polyvalence, qui leur est présentée comme valorisante par la direction mais qui s'avère aussi une façon de les déposséder de leurs qualifications.<sup>12</sup> D'autres pratiques clandestines sont également à relever à l'heure actuelle. Ainsi, on peut observer qu'au début de leur journée de travail, au moment où ils prennent le relais de leurs collègues, les rédacteurs consacrent un temps parfois non négligeable à passer en revue l'ensemble des dépêches arrivées depuis vingt-quatre heures, particulièrement celles qui concernent leur domaine d'affectation du jour. “Il faut bien que l'on s'informe, si l'on veut maintenir la qualité” expliquent les intéressés. Cette “mise en condition” représente, selon les cas, une période de 1/2h à 1h1/2 par jour environ. Les organisations syndicales ont réussi, au cours des négociations avec les responsables de l'Agence, à défendre la nécessité d'une telle période de préparation, au nom du maintien de la qualité du travail de rédaction. Soucieuse de maintenir un climat consensuel au sein de l'Agence, la direction a été contrainte d'accepter, et même d'institutionnaliser, cette pratique née sur le tas.<sup>13</sup> De plus, il faut reconnaître que le gain de temps réalisé par la suppression de certaines étapes dans le cheminement des informations au sein de l'Agence se voit fréquemment compensé par un travail de réflexion et de correction plus important émanant des rédacteurs. Il s'agit en quelque sorte d'un effet “pervers” résultant des possibilités nouvelles qu'offre le traitement automatisé de textes: par rapport à l'ancienne base technique —où toute correction supposait le recours à des moyens rudimentaires et contraignants (gomme, correcteur liquide, collages, etc.)— le travail à l'écran introduit en effet une souplesse de correction bien plus grande. Désormais, le rédacteur n'hésite plus à peaufiner son texte et à le modifier autant de fois que nécessaire, dans une sorte de course à la “surqualité”.

14. Par ailleurs, les rédacteurs ont à leur disposition une imprimante qui leur permet d'obtenir à tout moment une copie “papier” du texte qu'ils sont en train de traiter. En réalité, cette possibilité est fréquemment utilisée, particulièrement lorsqu'ils ont à rédiger une synthèse à partir de plusieurs dépêches et surtout lorsqu'ils ont à traduire un texte dans l'une des langues nationales. Dans ce dernier cas, il faut cependant noter que l'agent peut utiliser une fonction du système informatique qui lui permet de subdiviser l'écran en plusieurs zones afin de visualiser en parallèle le texte original et le résultat progressif de sa traduction. C'est l'argument de la complexité du travail à effectuer qui est invoqué pour justifier le dédoublement des supports et le recours à des pratiques manuscrites: les copies imprimées sont donc annotées avant la saisie proprement dite, ce qui ralentit considérablement le rythme de travail.

15. La direction de l'Agence est bien obligée d'admettre que le travail à l'écran prend, finalement, plus de temps qu'avant: de 10 à 15% en moyenne, par rapport à l'ancien système de travail. Néanmoins, elle rappelle que des gains de productivité apparaissent dès que l'on considère l'ensemble du processus de traitement et de transmission de l'information, vu la suppression de certaines retranscriptions. Pour elle, la situation est donc globalement positive, sans être idéale: mais elle cherche avant tout à ne pas provoquer une crise de confiance avec son personnel.<sup>16</sup> Ajoutons enfin que les organisations syndicales sont arrivées à préserver le niveau de l'emploi en dotant l'Agence d'une des conventions collectives les plus progressistes du secteur de la presse. Même si les différents groupes de presse qui composent l'actionnariat de l'Agence se sont montrés jusqu'à présent assez peu interventionnistes, les organisations syndicales ont particulièrement veillé à mener une action exemplaire, qui puisse servir de référence dans l'ensemble du secteur, en s'appuyant notamment sur leurs relais dans les différents groupes de presse concernés. Elles n'ont pas hésité à recourir à la grève, fait rarissime dans l'histoire de l'Agence et moyen d'action particulièrement sensible dans le secteur. Le

résultat de leur action est d'autant plus remarquable qu'un des objectifs explicitement fixés au projet d'informatisation était précisément la compression des frais de personnel. Certes, le maintien du niveau de l'emploi a eu lieu dans un contexte d'accroissement considérable du volume d'activités. Mais la pression syndicale a également abouti à l'octroi de protections importantes pour les travailleurs de l'Agence. Ainsi, selon la convention signée entre la direction et les organisations syndicales, aucun licenciement ne peut avoir lieu parmi le personnel engagé à durée indéterminée pour des motifs directement ou indirectement liés à l'introduction de nouvelles technologies. De plus, dans son souci constant de maintenir un bon climat social, la direction s'est engagée à mettre en oeuvre une politique de reconversion professionnelle pour les catégories de personnel dont le statut et la qualification sont les plus menacés: il s'agit notamment des télexistes qui risqueraient de subir une dévalorisation de leur fonction, désormais devenue inutile. Enfin, plusieurs clauses de l'accord prévoient explicitement la protection de la fonction de journaliste, la limitation du contrôle des prestations individuelles et la sauvegarde d'un rythme de travail propre à chaque agent.

### Cas n°3: le Quotidien Liberté

*En quelques années, le quotidien "Liberté" a connu toutes les difficultés: querelles d'actionnaires, démissions, catastrophes techniques, chute des ventes ... Maintenant on serre la vis. Une histoire hélas exemplaire des malheurs de la presse quotidienne*

1. Numéro 65, rue des Clercs. De grands panneaux publicitaires encombrant le trottoir, dans des relents de poussière. *Liberté* a perdu sa vitrine où tournaient dignement, sous l'oeil des passants et des conducteurs de trams, les braves rotatives des années cinquante. Depuis mai 1990, le journal s'imprime, dans un nouvel habillage visuel, sur un matériel flambant neuf, qui a coûté 1,3 milliard de francs, dans un zoning des environs de la capitale.

2. Depuis cette date toutefois, *Liberté* (299 emplois, dont 114 journalistes, 75 administratifs et 110 techniciens) est déficitaire. Le conseil d'administration du groupe CECOPRESS, propriétaire du journal, vient de concocter un plan de redressement. Outre son édition matinale, *Liberté* fusionne ses multiples éditions de la journée en une seule, mise en librairie au plus tard à 6 heures. Le journal va également légèrement réduire son nombre de pages, resserrer les boulons dans les suppléments (culture, économie, temps libre) et comprimer les effectifs de journalistes en jouant sur les départs naturels.

3. A terme, c'est une profonde modification de la structure de l'emploi qui est en jeu. Jusqu'à présent, les journalistes étaient plutôt de vieux routiers spécialisés dans des domaines tels que l'économie, l'actualité internationale, les sports, etc. Ils jouissaient d'une grande autonomie de travail, vu la longue expérience et les diplômes (à 90% universitaires) dont chacun disposait. La moyenne d'âge du personnel était assez élevée. Le journal pouvait ainsi se vanter de compter dans ses rangs quelques grands noms, dont les rubriques étaient toujours attendues et commentées avec passion. Les journalistes disposaient d'un tel savoir-faire qu'ils avaient réussi à plusieurs reprises à anticiper des événements importants de l'actualité politique ou sociale et à publier des articles de fond sur le sujet bien avant les principaux concurrents de *Liberté*, arrivant ainsi à "domestiquer" un secteur où la matière première (les nouvelles) est par nature imprévisible.

4. Aujourd'hui, de plus en plus de journalistes se voient proposer un statut d'indépendant, qui les contraint à travailler à la prestation et à être rémunérés en conséquence. Aucun nouvel engagement n'a lieu. En cas de besoin, on recourt à des journalistes généralistes, rétribués pour la rédaction de "billets" sur des sujets divers qui leur sont imposés: le plus souvent, il s'agit de jeunes qui, tout en se plaignant des conditions dans lesquelles ils sont ainsi "exploités", sont forcés d'accepter ce statut d'indépendant (*pigiste*) plutôt que de subir le chômage. "A terme, déclare le responsable des pages politiques, il n'y aura plus ici que des techniciens et des administratifs, avec des nuées de pigistes aux alentours!".

5. "C'est bien plus une crise d'identité qu'une crise économique", résume un autre ancien de la rédaction, grand spécialiste des pays de l'Est. Triste aboutissement de huit années très difficiles, pendant lesquelles le groupe CECOPRESS, propriétaire du journal, a été déchiré par les querelles d'actionnaires et l'instabilité de la gestion.

6. Le quotidien vendait encore 180.000 exemplaires en 1983. Il est passé sous la barre des 150.000 cette année. De 1990 à 1991, l'érosion atteint presque 10%.

7. Le moral des troupes rédactionnelles est au plus bas. Psychologiquement, les journalistes ne se sont jamais tout à fait remis de l'arrivée chez CECOPRESS de Robert Hersant, le magnat de la presse française. Simple administrateur en 1983, le "papivore" est devenu actionnaire à hauteur de 40% en 1989. Son ombre — à tort ou à raison — épouvante la rédaction, dans une maison qui fonctionne depuis plus d'un siècle de manière

familiale (jusqu'en 1983, les membres de la famille Ducarme, héritiers du fondateur du quotidien, détenaient l'ensemble des actions et intervenaient directement dans la gestion du quotidien). Une méfiance tenace, viscérale, taraude les esprits. "Pourra-t-on encore garder notre autonomie d'écriture?" s'inquiète un des responsables des rubriques d'économie international

8. La démission en mai 1991 du directeur général du groupe, A.B., renforce les inquiétudes. Pourquoi a-t-il jeté l'éponge? Pour porter le chapeau du démarrage catastrophique de la nouvelle imprimerie, sans aucun doute. Mais, selon d'autres versions, également à la suite de divergences avec le reste du management du groupe. Il aurait voulu préserver coûte que coûte la rédaction, dans la mesure où il était persuadé que la finalité première d'un journal comme *Liberté* était de fournir une information de qualité. "A.B. a sous-estimé le degré de délabrement du journal lui-même", analyse élégamment une grande signature du quotidien.

9. Quoi qu'il en soit, les mesures de redressement étaient impérieuses: sur les 400 millions de bénéfice consolidé qu'engrangeait le groupe dans la période faste, bon an mal an, le quotidien en apportait la moitié, l'autre part étant amenée par les toutes-boîtes du groupe. *Liberté* passant dans le rouge, c'est tout le groupe qui sera en perte d'une cinquantaine de millions pour 1991, d'autant que d'autres titres sont, eux aussi, en perte, tandis que l'unique périodique du groupe voit fondre ses lecteurs. Malgré les plans d'économies, CECOPRESS ne devrait pas retrouver le chemin des bénéfices avant 1994.

10. Pourtant, la modernisation de l'imprimerie a permis de supprimer un nombre important de postes de techniciens, de multiples tâches étant désormais prises en charge par la machine. Du moins, telle est la version de la direction financière. Car, au sein du département "imprimerie", les avis sont très différents: on aurait pu conserver les emplois, à condition d'assurer une reconversion du personnel qui aurait permis d'éviter bien des problèmes. Ce département, où le taux de syndicalisation atteint quasi 100%, entretient depuis toujours des relations conflictuelles avec la rédaction. Au moment des licenciements, les accusations n'ont pas manqué à l'égard des journalistes: "planqués", "ils nous font payer leurs erreurs de gestion", "ils ont voulu se débarrasser de nous", etc. En fait, le nouveau matériel installé consacre la prédominance du département informatique, qui devient le maître-d'oeuvre de l'ensemble des installations, depuis les postes de travail des journalistes jusqu'aux rotatives.

11. Quant aux journalistes, ils se montrent eux aussi très critiques à l'égard de la nouvelle imprimerie. Ils ne manquent pas de rappeler le démarrage pénible de celle-ci durant l'été 1990. "Les problèmes techniques ont coûté très cher, rappelle un responsable des problèmes politiques internationaux, parce que *Liberté*, bien souvent, n'arrivait pas à temps en librairie. C'est dur pour un quotidien qui réalise deux tiers de ses ventes au numéro et un tiers seulement par abonnement! C'est dur aussi, après coup, de rattraper des lecteurs qui ont perdu l'habitude de trouver leur quotidien en kiosque et se sont accoutumés à d'autres titres. Et pénible de garder des annonceurs publicitaires qui craignaient comme la peste que le journal, donc leur publicité, ne sorte jamais des rotatives...". Mais le plus difficile à supporter pour les journalistes était sans doute de s'apercevoir que leurs articles ne trouvaient pas l'écho qu'ils espéraient. "Un de ces jours maudits, se souvient un journaliste de l'équipe économique, nous avons trois scoops en page politique. Le journal n'est pas sorti. A la rédaction, certains avaient les larmes aux yeux".

12. L'affaire Hersant, les ratages de l'imprimerie, puis les restrictions: la rédaction est exténuée. "Après des années de réunionite, forcément, une certaine lassitude s'installe car on sent bien qu'on n'a plus rien à dire", soupire une tête pensante de la rédaction.

13. La lassitude des journalistes est particulièrement sensible face au renforcement des règlements intérieurs. Plus question, désormais, de dépenser un franc sans autorisation préalable et sans justificatif. Le temps de travail est aussi plus étroitement contrôlé (des horloges pointeuses ont été installées à l'entrée du bâtiment). La nouvelle imprimerie a par ailleurs nécessité le respect de procédures rigoureuses, concernant notamment les délais de remise des articles (une heure plus tôt) et la forme de ceux-ci. Même les sujets d'articles, traditionnellement traités par les spécialistes de telle ou telle matière, ont tendance à être imposés à des "pigistes" sans spécialité particulière, à qui on recourt de plus en plus souvent pour des raisons d'économie. La plupart des journalistes se plaignent d'un tel climat, car il ne respecte plus leur autonomie professionnelle et leur impose des manières de faire qui ne leur conviennent guère. Mais on leur rétorque que s'ils ne sont pas satisfaits de leur condition actuelle, ils peuvent très bien choisir un statut d'indépendant ... ou aller voir ailleurs.

14. Dans la confusion actuelle, ni le management, ni la rédaction ne savent plus comment positionner *Liberté*. La stratégie menée par A.B. consistait à prendre le marché en tenaille en assurant partout la présence de deux quotidiens du groupe CECOPRESS. *Liberté* en haut de gamme (un lectorat intellectuel, principalement dans le milieu des décideurs politiques et économiques) et, sur un créneau plus populaire, un quotidien régional comme *Les Nouvelles*.

15. Pour regagner le terrain perdu dans la capitale, *Liberté* tente de se repopulariser un brin: plusieurs articles à sensation ont d'ailleurs été publiés récemment, à propos d'une affaire de rapt d'enfant. "C'est une vue à court terme, s'irrite une belle plume du journal. L'évolution démographique est telle qu'inévitablement, le nombre de lecteurs va continuer à diminuer. Cela ne sert à rien de faire de la prostitution".

16. Mais les choses ne sont pas facilitées par une rédaction à qui le simple mot "marketing" fait peur... "Nous aurions préféré supprimer toutes les éditions de la journée pour concentrer nos forces sur la seule édition du matin et faire vraiment du travail de qualité", raconte la responsable des pages sociales. Seulement voilà, les éditions de la journée représentent encore plus de 20.000 exemplaires diffusés: un bon septième des ventes totales. Le groupe Hersant, à Paris, a finalement décidé de maintenir une édition de journée, malgré le coût, pour des raisons stratégiques...

17. Plus profondément, la rédaction de *Liberté* ne se remet pas de ne plus être la locomotive du groupe. "C'est une profession de gens... pas modestes, les journalistes, plaisante le directeur financier. Ils aiment sentir qu'ils appartiennent à une force intellectuelle importante. Or, CECOPRESS est un petit empire qui dépasse le quotidien de la rue des Clercs: il y a des journaux régionaux et des toutes-boîtes, un périodique, un vaste réseau de panneaux d'affichage essentiellement dans la capitale et quelques diversifications dans le secteur audiovisuel. En tout, une quarantaine de sociétés.

18. Pour preuve de la perte de prépondérance de la rédaction: la nouvelle configuration de l'équipe dirigeante. Finie l'époque où les journalistes élistaient des représentants qui participaient à des discussions informelles avec la direction afin de déterminer les grandes orientations du journal: aujourd'hui, c'est un comité de crise qui remet un avis sur toutes les décisions à prendre, depuis les choix de politique éditoriale jusqu'à la récente décision de rouvrir le centre de documentation au public externe. Ces avis sont transmis au conseil d'administration, qui prend les décisions effectives. Et c'est ensuite le rédacteur en chef de *Liberté* qui est chargé de les appliquer aussi bien aux journalistes, aux techniciens qu'au personnel administratif. Le rédacteur en chef agit donc au nom du C.A., en disposant de peu de marge de manoeuvre.

19. Le comité est présidé par l'héritier des fondateurs et actionnaire majoritaire qui fixe l'agenda des réunions, organise les comptes-rendus, et dispose d'une enveloppe budgétaire pour mener à bien les missions qui lui sont confiées. Autour de la table se retrouvent également le secrétaire général, préposé aux diversifications audiovisuelles, le directeur financier, le rédacteur en chef de *Liberté*, et P.C., l'ancien patron des toutes-boîtes gratuits (un secteur dont le bénéfice est suffisant pour compenser les pertes des quotidiens), en qui beaucoup voient le nouvel homme fort du groupe. Il a la faveur de Robert Hersant, qui l'a d'ailleurs soutenu lorsqu'il s'est imposé dans le comité, au mépris de toutes les règles de promotion interne. Agé de 44 ans, économiste, brillant orateur, unanimement reconnu pour son dynamisme personnel, il occupe aujourd'hui le poste de directeur commercial et est mêlé de près à toutes les nouvelles initiatives du groupe. Le récent départ d'A.B. n'est évidemment pas sans rapport avec ce rôle grandissant de P.C.

20. Le morcellement du pouvoir à la tête de CECOPRESS —qui en dit long sur l'incapacité du groupe à trouver un réel meneur— est une vieille habitude de la maison. Flash-back. 1983. Les années noires commencent par une histoire de famille. Il y a huit ans, l'actionnariat de CECOPRESS se divisait en deux clans, tous deux héritiers du fondateur: les minoritaires et les majoritaires. Chacun régnait sur une partie du groupe CECOPRESS depuis un accord passé par les deux factions en 1966.

21. Mais en 1983, lors de l'élection d'un administrateur, la branche majoritaire préfère choisir Robert Hersant, le magnat de la presse française, plutôt qu'un représentant familial de la minorité. S'ensuit un long feuilleton juridique qui rythme l'érosion des ventes.

22. Exit la minorité familiale, remplacée par Robert Hersant. Sans être associé à la gestion quotidienne, celui-ci est tenu au courant de l'évolution de CECOPRESS. P.C. se rend d'ailleurs régulièrement à Paris pour l'informer. En attendant que la situation exige de faire directement appel à son expérience du business de la presse?

23. Les changements d'actionnaires ne constituent d'ailleurs pas un douloureux privilège de CECOPRESS. Le concurrent direct de *Liberté*, le groupe INFOPRESSE, alimente la rumeur depuis quelques mois. Deux clans se partagent l'actionnariat à parts égales, et l'un d'eux cherche à se désengager. "La famille T. n'est pas vendeuse", affirme-t-on officiellement. Chez INFOPRESSE, on a toutefois donné quelques tours de vis aux budgets.

24. Ce chassé-croisé entre actionnaires familiaux et des groupes financiers et industriels sévit dans tout le pays. Une véritable maladie de la presse quotidienne ? Partout en Europe, les groupes familiaux abandonnent la partie, écrasés par la mauvaise conjoncture qui surgit au moment où la modernisation des journaux requiert de lourds investissements techniques. Mais, en Belgique, compte tenu de l'étroitesse d'un marché divisé de plus en plus en deux zones linguistiques, ce virus pourrait bien être fatal si l'on n'y prend pas garde à temps.



#### Cas n°4: Multicom

1. Multicom est une petite entreprise de relations extérieures qui emploie 150 personnes et qui a été fondée en 1979 par Jim Walsh, spécialiste en marketing, et Wendy Bridges, spécialiste en relations extérieures. Ils travaillaient ensemble depuis quelques années dans une entreprise de communication de taille moyenne et ont décidé de se lancer à leur compte pour réaliser leur propre conception de ce qu'une bonne agence de relations extérieures peut et doit faire, sur un marché où règne une forte concurrence, où il existe peu de barrières à l'entrée et où la créativité et l'excellence des relations avec les clients sont des atouts essentiels. Ils pensaient précisément que leurs connaissances, leur expérience et les nombreuses relations qu'ils avaient dans le milieu constituaient d'excellents éléments de départ pour réaliser leur projet.
2. Avant de donner leur démission à leur ancien employeur, ils parvinrent à persuader deux de leurs collègues, Marie Beaumont et Franck Rossi, de se joindre à eux et de devenir actionnaires minoritaires. Tandis que Walsh et Bridges avaient chacun 40% des parts de la nouvelle entreprise, Beaumont et Rossi en recevaient chacun 10%. Rossi était un rédacteur et auteur qui jouissait d'une très bonne réputation et Beaumont était considérée comme une excellente productrice de films et de vidéos.
3. Au début, leurs affaires n'ont pas été faciles et ils ont survécu grâce aux clients qui les avaient suivis lorsqu'ils avaient quitté l'autre entreprise. La concurrence était rude et leur ancienne firme semblait tout faire, de façon subtile, pour bloquer leur réussite. Cependant, ils ont beaucoup travaillé et leur réputation se mit à croître, en même temps que le nombre de leurs employés et leurs profits. A la fin de la deuxième année, les quatre associés gagnaient le double de leurs anciens salaires, tout en amassant un capital important. Selon eux, ils avaient choisi la bonne voie et auraient bientôt l'agence de leurs rêves. Ces premières années furent passionnantes.

(\*) La présentation de ce cas est tirée de l'ouvrage de G.Morgan: *Images de l'organisation*, (trad. de l'anglais par S.Chevrier-Vouvé et M.Audet, Québec, Presses de l'Université Laval/Éditions Eska, 1989, 556p.).

4. En montant Multicom, les quatre associés avaient adopté un mode d'organisation focalisé sur le client. Ils avaient chacun quelques clients dont ils se sentaient responsables et pour lesquels ils étaient nommés chargés de projet. Ils acquièrent une compétence satisfaisante dans tous les aspects du travail de l'agence, de sorte qu'ils pouvaient se remplacer mutuellement si besoin en était. De plus, ils encouragèrent leurs nouveaux employés à apprendre à tout faire en plus de leur compétence particulière. Cette polyvalence collective prenait du temps et coûtait cher, mais elle ajoutait beaucoup de souplesse à l'entreprise dans son ensemble. La recherche de nouveaux clients et les contacts avec ceux qu'ils avaient déjà éloignaient des bureaux une bonne partie du personnel pendant des périodes assez longues, d'où l'importance de la "polyvalence" d'un certain nombre d'employés. En outre, cela rendait le travail plus intéressant et plus agréable et ne faisait qu'ajouter à l'esprit d'équipe qui régnait. Le personnel de Multicom travaillait beaucoup, commençant souvent très tôt pour finir tard le soir. Il se détendait également beaucoup, fêtant régulièrement la fin de projets importants ou la venue de nouveaux clients. Cela aidait à garder un bon moral et à donner à Multicom l'image de marque d'un endroit où il fait bon travailler. Les clients de l'entreprise participaient souvent à ces réceptions et étaient en général frappés par la vitalité et la qualité des relations interpersonnelles qui caractérisaient les membres de Multicom.
5. Au cours de la troisième année, cependant, les choses commencèrent à changer. Les longues heures et le rythme de Multicom finissaient par fatiguer Walsh et Bridges. L'un et l'autre avaient de lourdes obligations familiales et voulaient avoir plus de loisirs. Ils insistèrent de plus en plus sur la nécessité de "mieux s'organiser" afin de mieux contrôler le personnel et les activités du bureau qui, selon eux, étaient parfois bien près du désordre total. Quant à Beaumont et Rossi, tous deux célibataires et respectivement âgés de 30 et 31 ans —soit près de dix ans plus jeunes que les autres associés— ils aimaient ce style de vie et voulaient vraiment conserver à l'entreprise son caractère. Ils auraient été heureux d'assumer une plus grosse partie du travail et des responsabilités, en retour d'une augmentation de leur part de capital-actions, mais Walsh et Bridges hésitaient à leur accorder plus de contrôle.
6. A mesure que le temps passait, il devenait clair que d'importantes différences de principe les divisaient à propos du fonctionnement de l'entreprise. Alors que Walsh et Bridges considéraient que le style d'organisation "par à-coups", qui avait prévalu au cours des deux premières années, n'était que temporaire —"nécessaire jusqu'à ce que nous sachions vraiment comment nous voulons construire notre organisation"—, Beaumont et Rossi estimaient que c'était la seule et unique façon de procéder et souhaitaient que les choses continuent ainsi. Walsh et Bridges se plaignaient des fréquents déplacements des employés hors du bureau, de l'inexistence d'un système de responsabilités clairement défini et de la difficulté d'obtenir des économies d'échelle en l'absence de procédures codifiées une fois pour toutes. De leur côté, Beaumont et Rossi aimaient ce qu'ils décrivaient souvent avec complaisance comme un "chaos créateur", où tout était remis en cause à chaque nouveau projet. Selon eux, l'entreprise avait d'excellents résultats, les clients étaient heureux, leur nombre augmentait et c'était tout ce qui comptait.
7. Au cours de la quatrième année, les tensions augmentèrent et l'on en vint presque à la rupture. Les quatre associés avaient souvent de longues réunions concernant l'organisation du bureau et les différences d'opinion étaient plus marquées que jamais. Walsh et Bridges voulaient se diriger vers un mode d'organisation plus "systématique", tandis que Beaumont et Rossi plaidaient pour le statu quo. Ces divergences avaient un impact sur les relations personnelles et sur la vie au bureau en général. Beaucoup de membres du personnel estimaient que Multicom risquait de

perdre ce qui rendait l'entreprise unique en son genre et que travailler n'y était plus aussi agréable qu'avant.

8. Les quatre principaux associés percevaient ce changement et en discutaient fréquemment. Cependant, ils ne parvenaient pas à s'entendre sur ce qu'il fallait faire. Leur sentiment de frustration les amena à abandonner progressivement la règle d'or implicite qu'ils s'étaient donnée aux débuts de Multicom, selon laquelle les quatre associés participeraient à toutes les décisions importantes relatives à la politique générale de l'entreprise. Walsh et Bridges commencèrent à discuter entre eux et à penser que la seule chose possible était d'exercer pleinement leur autorité et de lancer un plan de réorganisation globale du bureau. Ils décidèrent d'en parler à Beaumont et Rossi lors d'une réunion dès le lendemain.
9. Walsh et Bridges furent étonnés: leurs idées rencontrèrent peu de résistance de la part de leurs deux collègues, un peu comme si ces derniers s'attendaient à pareils propos. Beaumont et Rossi insistèrent sur la nécessité de bien réfléchir avant d'agir, puisqu'il s'agissait de décisions importantes, et réitérèrent leur opinion qu'il n'était pas nécessaire de faire des changements dans l'organisation, sinon simplifier certaines façons de procéder dans le domaine financier. La proposition ne les enchantait pas mais il était clair qu'ils n'allaient pas la combattre.
10. La semaine suivante, Walsh et Bridges convoquèrent tout le personnel pour lui expliquer leurs plans. Pratiquement, cela signifiait une définition plus claire des responsabilités de chacun (désormais codifiée dans un organigramme et un règlement d'ordre intérieur), une normalisation des règles concernant l'échange de personnel entre projets et un contrôle plus serré des conditions d'absence du personnel pendant les heures ouvrables. Ils proposèrent également un certain nombre de réformes allant dans le sens d'un renforcement des procédures administratives (justification des dépenses, rapports d'activité mensuels, description plus précise des tâches à accomplir, etc.).
11. Ce fut une réunion unique dans l'histoire de Multicom, tant par sa nature que par son atmosphère. Pendant des semaines on parla des différends entre les quatre associés et du souffle de changement qui semblait balayer le bureau. Bien que certains membres du personnel aient bien accueilli les changements proposés, d'autres ne les appréciaient pas du tout. Le personnel continua de travailler beaucoup, avec le sérieux et le souci de la qualité qu'exigeait le type de service fourni par Multicom, mais chacun savait bien que les choses n'étaient plus désormais comme avant; on ne travaillait plus, on ne s'amusait plus à la façon de Multicom.
12. Walsh et Bridges, quant à eux, étaient très satisfaits. Ils se sentaient en plus grande sécurité et pouvaient envisager le moment où ils se débarrasseraient d'une bonne partie de leurs contraintes et laisseraient fonctionner le bureau selon le système de travail qu'ils avaient mis au point.
13. Beaumont et Rossi ont eux aussi continué à beaucoup travailler et les équipes chargées de projet sous leur responsabilité ont été les moins affectées par les changements. Moins d'un an plus tard, toutefois, ils avaient quitté Multicom et ouvert leur propre agence, emmenant avec eux un certain nombre de membres clés du personnel et de leurs clients.
14. Toutefois, grâce aux nombreux clients qu'elle avait réussi à fidéliser, Multicom a pu continuer à obtenir d'excellents résultats sur le plan financier, mais elle perdit graduellement sa réputation d'agence à la fine pointe de la nouveauté. On pouvait compter sur elle pour du travail solide, sérieux et à long terme, mais de l'avis de certains clients déçus, "cela manquait un peu d'originalité".

15. La nouvelle entreprise de Beaumont et Rossi, Media 2000, hérita de nombreux clients de Multicom et, en adoptant le style organisationnel dont leur ancienne agence s'était faite la pionnière, ils créèrent de nouveau "une agence où l'on s'amuse", qui finit par employer 80 personnes et qui eut bientôt la réputation d'une agence pleine de talent et de créativité. Beaumont et Rossi sont aujourd'hui heureux de la réputation de leur entreprise et de son succès financier et se rappellent de Multicom comme "d'un bel apprentissage". En y repensant, ils estiment que leurs différences d'opinion avec Walsh et Bridges ont constitué un "coup de pot" qui les a incités à chercher des conditions de travail encore plus satisfaisantes et plus lucratives que celles dont ils bénéficiaient jusqu'alors.

## Cas n°5: le centre d'appels (call-center)

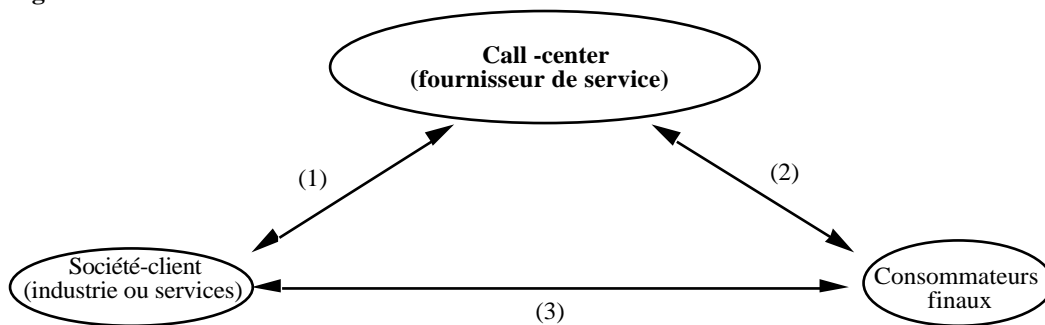
### Présentation générale

1. Ce call-center, créé en 1992 dans la banlieue de Bruxelles est la filiale d'un groupe britannique. Il a connu, en quelques années, une croissance foudroyante de son chiffre d'affaires et de son personnel: de 40 collaborateurs en 1992 jusque 600 aujourd'hui et ce, malgré des horaires de travail atypiques (travail de nuit, le week-end, etc.), des conditions salariales très peu attractives et des exigences élevées en matière de flexibilité du temps de travail (disponibilité).

2. Basé sur l'utilisation de technologies avancées de télécommunications (re-routage automatique des appels depuis le pays d'origine, distribution des appels entrants vers les divers opérateurs possibles en fonction du numéro composé et du pays ou de la région d'appel, etc.), la société offre un service permanent d'assistance téléphonique en 17 langues différentes, à tout secteur d'activité (technologies de l'information, finances, industrie, grande distribution, etc.).

3. En plus de services classiques de télémarketing, le call-center prend en charge une partie importante des relations habituelles entre une société quelconque (appelée ici le client) et sa propre clientèle (appelés consommateurs finaux). Il joue donc une fonction d'intermédiation —voir la figure 1, où la relation (3) est remplacée par les relations (1) et (2)— que ce soit pour une très courte période (un week-end, par exemple, pour la pré-souscription, par les clients d'une banque, à un emprunt d'Etat lancé le lundi suivant) ou pour un terme plus long: cela dépend, en fait, de la stabilité relative des projets confiés au call-center. Un tel processus d'externalisation pourrait bel et bien s'apparenter au concept "d'entreprise virtuelle", qui désigne un arrangement provisoire entre différentes entités, susceptible de disparaître juste après la fin du projet particulier qui les lie.

**Figure 1: Le rôle d'intermédiation d'un call-center**



4. La plupart des clients du call-center sont à la recherche d'une main d'oeuvre qualifiée peu coûteuse, spécialisée dans les activités de communication, acceptant une grande flexibilité de leur temps de travail et disposant d'une infrastructure technologique appropriée. Il faut préciser qu'outre les coûts d'infrastructure, le développement en interne de ce type de service coûterait beaucoup plus cher au client, étant donné la charge salariale que représenteraient le paiement des heures supplémentaires et/ou la rémunération de prestations à des horaires atypiques (le soir, le week-end, etc.). L'externalisation vers le call-center constitue donc, dans de nombreux cas, un moyen d'éviter l'application de conventions collectives contraignantes en matière de temps de travail et de rémunération. Ce type de situation explique la pression constamment exercée, au sein du call-center, sur les coûts, notamment salariaux, qui représentent près de 60% de ses charges. En plus de contribuer à l'amélioration de sa rentabilité, l'abaissement continu des coûts salariaux apparaît comme l'une des conditions *sine qua non* de la croissance de la société.

### *Une structure en trois départements principaux*

5. Les principales activités du call-center sont réparties en 3 départements: télémarketing national, télémarketing international, support technique. Ces trois départements entretiennent chacun des liens spécifiques avec le service de fulfilment, chargé des envois de documents et/ou d'échantillons de produits aux consommateurs.

6. Grâce à une base de données sophistiquées permettant une segmentation raffinée de la clientèle en groupes-cibles, le département du télémarketing national prend en charge diverses activités de prospection et de vente couvrant le marché de masse national, y compris les campagnes de "réponse directe" (prise de commandes après une émission de téléachat, après la publication d'annonces publicitaires, etc.). Il regroupe environ 200 employés, à faible qualification, mais capables de travailler simultanément sur différents projets: le fait de travailler sur plusieurs projets étant perçu par les téléopérateurs comme un facteur motivant, à la fois sur le plan de la diversification et de l'apprentissage. La plupart de ces projets sont caractérisés par une très grande volatilité, ce qui présuppose des opérateurs prêts à "bondir rapidement sur la balle". Les équipes sont donc constamment remodelées en fonction de l'ampleur des projets qui émergent. La plupart de ceux-ci concernent des biens de grande consommation, qui ne nécessitent généralement aucune compétence technique, mais essentiellement des connaissances commerciales et une aptitude à opérer efficacement par téléphone. On se trouve ici face à une activité de télémarketing pur, où le travail des opérateurs consiste à informer le consommateur, à promouvoir, et surtout à vendre le produit.

7. Le département du télémarketing international regroupe quant à lui environ 35 personnes, de qualification plus élevée. Les projets dont s'occupe ce département ont nécessairement une dimension internationale et sont de plus longue durée. Ils sont subdivisés en deux catégories, en fonction de leur degré de complexité: technologies de l'information et produits de grande consommation. Dans le premier cas, une information promotionnelle relative à des nouveaux produits ou développements est fournie —via des appels téléphoniques "sortants"— à des groupes cibles de consommateurs. Dans le second cas, les appels "entrants" sont automatiquement aiguillés vers ce département qui prend en charge toute question ou demande d'information de la part des consommateurs (caractéristiques du produit en termes de prix, d'utilisation, de durée de vie, etc.). Contrairement au télémarketing national, il n'y a donc pas ici, à proprement parler, d'activités de vente directe de produits.

8. Enfin, environ 100 personnes, très qualifiées, travaillent dans le département de support technique. Ils doivent faire état à la fois de connaissances techniques et linguistiques, puisqu'ici, tous les projets concernés sont localisés dans le domaine des technologies de l'information. De nouveau, aucune activité de vente directe n'est présente: les téléopérateurs doivent fournir une assistance technique aux consommateurs en répondant à leurs diverses demandes d'information concernant un produit particulier: installation d'un nouveau logiciel, problèmes de spécification ou de configuration, etc. Ils prennent en charge les activités de type "helpline" traditionnellement assurées par le fabricant d'équipements ou le fournisseur de logiciel. Etant donné le haut niveau de qualification requis, les projets sont nécessairement d'une durée minimale d'un an, le plus souvent avec renouvellement tacite. Il n'est plus ici question de travailler sur plusieurs projets à la fois: les téléopérateurs sont désormais hyper-spécialisés.

9. Les interactions de chaque unité avec le département de fulfilment sont utilisées comme mesure de leurs résultats respectifs: en effet, l'efficacité de leurs actions se reflète dans

l'intensité du travail demandé au département de fulfilment (envoi de documents et/ou de produits au consommateur final).

10. On doit noter, cependant, que la subdivision officielle en trois départements opérationnels principaux est fortement remise en cause par les responsables de département, étant donné que les distinctions ainsi introduites sont impossibles à maintenir dans le long terme, dans un contexte d'évolution incessante et de volatilité extrême des projets. Une autre structure organisationnelle devrait émerger dans un futur proche, davantage centrée sur le type de produits concernés et/ou le type de marché visé.

11. Notons encore que la structure hiérarchique du call-center présente une forme relativement plate. Elle est identique pour chacun des trois départements. Le Pool Director (PD) dirige l'ensemble d'un département et est le responsable final de la rentabilité de tout projet propre au pôle concerné. C'est également lui qui établit les contacts avec les nouveaux clients, et qui prend les décisions concernant le recrutement de tout nouveau membre du personnel du pôle, et ce sur la base des propositions émanant du Floor Manager (FM). L'Account Director (AD) quant à lui est responsable de la rentabilité de l'ensemble des projets gérés par les Account Managers (AM), ceux-ci étant principalement chargés du maintien des contacts avec les clients existants (ils reçoivent des instructions du PD en ce qui concerne les nouveaux clients). Alors qu'il n'y a qu'un seul AD pour chacun des pôles, on compte 5 AM pour le télémarketing national; 13 pour le télémarketing international; et 11 pour le centre de support technique. Egalement dépendant de l'AD, on trouve le Floor Manager (FM), chargé de tout ce qui concerne les modalités d'exécution des différents projets (besoins en personnel, en matériel, planning, etc.). Il n'y en a qu'un par département. Notons que cette supervision bicéphale pose parfois des difficultés aux téléopérateurs, dans la mesure où AM et FM ne tiennent pas toujours le même langage.

12. Ces différents responsables se réunissent par département au minimum une fois par semaine, souvent en collaboration avec le DRH et/ou le service informatique, afin de débattre des différents aspects de l'ensemble des projets du département, en cours ou récemment signés. Par ailleurs, les contacts informels entre eux sont journaliers. Notons cependant que dans le cas du département de support technique, certains projets sont très cloisonnés par rapport au reste du département, à la fois en termes physiques (occupation de l'espace) et opérationnels. Cet isolement résulte d'une exigence émise par les clients eux-mêmes, et a pour but d'assurer la confidentialité des informations. Bien que la communication informelle reste très importante avec les autres équipes de travail, c'est toutefois par messagerie électronique que transitent la plupart des informations.

### *L'infrastructure technique*

13. Sur le plan technique, il s'agit en fait de pouvoir transmettre les informations de manière rapide et fiable à des collaborateurs localisés dans divers départements sur le même site ou sur d'autres sites, aux clients donneurs d'ordres, voire directement aux consommateurs. A cette fin, une base de données à la fois relationnelle et ouverte est installée sur différents serveurs, auxquels sont connectés tous les PC de l'immeuble principal (au nombre de 400). L'ensemble de l'architecture repose sur le principe du client-serveur, la tâche du serveur central se limitant à la gestion des données en temps réel, et non à l'affichage et à la présentation des données à l'écran. Cette seconde tâche est assurée par un programme spécifique, installé sur chacun des PC, autorisant un dialogue permanent avec la banque de données.

14. Il existe par ailleurs une deuxième architecture parallèle, dénommée *File Server*, principalement utilisée à des fins administratives ou de stockage temporaire de données.

Ce système consiste en un certain nombre de disques durs supplémentaires auxquels les utilisateurs du réseau ont accès et pour lesquels ils décident eux-mêmes de la destination des données qu'ils désirent enregistrer.

15. Les deux systèmes sont interconnectés via un réseau Ethernet à grande capacité de transmission. À côté de ces systèmes de gestion des données, les différents utilisateurs disposent également d'une connexion Internet (pour la consultation ou l'envoi d'informations en dehors du call-center) et Intranet (pour la consultation ou l'envoi d'informations au sein même de la société, telles que des listes de téléphone, des "news", etc.). Notons encore que cette seconde connexion permet également de gérer certaines parties de la banque de données, l'objectif étant de permettre aux clients eux-mêmes —toujours dans un souci de transparence totale— d'accéder on-line aux éventuelles modifications de données relatives aux consommateurs. Par voie de conséquence, la liaison avec les clients s'établit de plus en plus via Internet, et surtout Intranet, notamment pour la transmission des rapports d'activité destinés à contrôler le niveau de service réalisé par le call-center (voir infra).

16. Quant au consommateur final, il a la possibilité d'entrer en relation avec la société en utilisant, outre le téléphone, le fax, le courrier électronique, Internet ou le courrier normal. Les dirigeants parlent de plus en plus d'ailleurs de leur société en termes de "communication-center" plutôt que de call-center.

#### *Le fonctionnement par projets*

17. Pour chaque projet, une relation contractuelle spécifique est établie avec le client qui définit la stratégie marketing à adopter, le groupe cible, le budget global, etc. Le client intervient largement dans la phase de mise en oeuvre, qui est d'ailleurs présentée en interne comme un processus de co-sourcing. Ceci est particulièrement le cas dans les deux départements internationaux (au sein desquels les compétences requises sont les plus élevées): le client donne son accord pour la sélection finale du personnel travaillant sur son projet; il détermine les conditions budgétaires, ce qui signifie par conséquent le niveau de salaire; c'est lui qui prend en charge les programmes de formation nécessaires pour donner au consommateur final l'impression qu'il est en train de parler avec un employé "ordinaire"<sup>1</sup>; c'est lui qui influence directement le processus d'évaluation en fixant le niveau de qualité désiré et en entreprenant ses propres tests anonymes par téléphone; il peut même intervenir dans les décisions de promotion (qui, dans une structure plate, se résument en fait à de la mobilité horizontale); il introduit aussi ses propres habitudes culturelles dans le call-center, ce qui rend *de facto* chaque projet davantage marqué par les caractéristiques culturelles du client que par une éventuelle identité d'entreprise: certains clients souhaitent par exemple que l'opérateur se présente de manière dynamique, tandis que d'autres préfèrent un style plus posé qui se reflète dans les vidéoscripts que les téléopérateurs sont appelés à suivre.

---

<sup>1</sup> Toutefois, il faut signaler que la direction du call-center consacre un pourcentage important de sa propre masse salariale à des programmes de développement visant à améliorer les attitudes commerciales, les capacités linguistiques et techniques, les comportements managériaux (leadership, teamwork, etc.), etc.



18. La manière dont le travail est organisé dans chaque département est fortement différenciée. Dans l'unité de télémarketing national, un vidéoscript classifie et détaille de manière précise les questions à poser au consommateur et suggère une série de réponses préformées, qui n'ont plus qu'à être sélectionnées. Les téléopérateurs doivent impérativement se conformer à cette séquence très structurée lorsqu'ils sont en communication. De tels scénarios de conversation sont mis au point et imposés par le client: ils font partie de la relation contractuelle initiale. De plus, le client exige fréquemment de pouvoir exercer une surveillance étroite de la qualité du service rendu. Le système de contrôle est composé tout d'abord d'un enregistrement automatique de divers paramètres de performance ("hard quality control"): temps moyen d'attente, longueur moyenne des appels, nombre d'appels par jour, pourcentage d'échecs dans les appels entrants, etc. Il repose ensuite sur une procédure de surveillance au hasard (mouchard), dénommée "soft quality control": à l'aide d'écouteurs, le superviseur peut ainsi apprécier, à n'importe quel moment et à leur insu, la façon dont les opérateurs respectent les vidéoscripts et se conforment à certains paramètres (aptitude à traiter les appels, politesse, langage et style employés, attitudes commerciales, compétences techniques, capacité à montrer une empathie minimale vis-à-vis des réclamations du client tout en évitant d'adopter une attitude critique à l'égard des produits ou services concernés, etc.). En principe, ce dernier type de contrôle est utilisé de manière constructive, pour améliorer les prestations du personnel. Il constitue un mode d'évaluation du travail des opérateurs, les résultats n'étant jamais transmis aux clients (ceux-ci effectuent de toute façon eux-mêmes ce genre de démarche en téléphonant de manière anonyme). Cependant, le "hard quality control", qui sert de base aux rapports hebdomadaires envoyés aux clients afin de déterminer le niveau de service atteint, peut servir à justifier des décisions de licenciement.

19. Dans ces conditions, il n'est pas réellement surprenant d'observer un taux de turnover très élevé parmi le personnel: même s'il s'agit surtout de jeunes au parcours professionnel atypique, ceux-ci parviennent à capitaliser sur l'image de marque à la fois "high-tech" et innovante de ce type de société pour se constituer un CV qui renforce leurs chances sur un marché de l'emploi de plus en plus incertain. Plusieurs avouent d'ailleurs qu'il s'agissait là de leur principale motivation à l'entrée. De nombreuses difficultés se posent donc en termes de motivation, malgré les diverses actions entreprises par le responsable des ressources humaines: programmes de formation, team building, activités "outdoor", services de transport gratuits, etc. Le problème est de taille dans la mesure où, malgré les déclarations optimistes des dirigeants du call-center qui parlent de "sang neuf" à propos de l'arrivée incessante de nouveaux collaborateurs dans l'entreprise, les effets pervers du turnover se font sentir au quotidien: surcoûts d'une socialisation sans cesse réamorcée, recours intensif au travail intérimaire qui menace sérieusement le niveau de qualité garanti au client, surcharge permanente de travail pour le personnel restant, etc.

20. En contraste, dans l'unité de télémarketing international, les responsables de projets (AM) bénéficient d'une large autonomie une fois que la relation contractuelle a été établie. Ici encore, des vidéoscripts sont imposés aux téléopérateurs. Toutefois, confrontés à de nombreux événements imprévisibles —qui sont évidemment beaucoup plus probables dans un environnement multinational— les téléopérateurs sont implicitement encouragés à prendre toute initiative pertinente dans leurs contacts avec le consommateur final, même au prix d'une "déviance" par rapport au contrat initial; ils sont également invités à consulter leurs collègues, surtout lorsque ces derniers sont plus particulièrement spécialisés dans un domaine. En conséquence, les responsables de projets (AM) peuvent renégocier avec le client la nature des tâches à effectuer; la force de travail initialement envisagée (extension de l'équipe en cas de nécessité), les actions de formation à entreprendre, etc. Ils jouent donc une sorte de rôle d'interface entre leur propre équipe et le client, sans que la hiérarchie du call-center ne soit impliquée: de telles relations latérales reposent largement sur l'usage intensif du téléphone mais requièrent également de nombreuses rencontres en face-à-face avec le client. Il en résulte une amélioration permanente des vidéoscripts, des

paramètres des actions marketing ainsi que de leurs supports (les bases de données ciblées).

21. Dans le département de support technique, les vidéoscripts sont toujours présents mais, cette fois, comme simple support. En outre, un programme de formation dédié est organisé, de manière intensive, au démarrage de chaque nouveau projet: la plupart du temps, les opérateurs vont suivre, chez le constructeur ou le fournisseur de logiciel, voire chez ses clients, une session de 4 à 8 semaines. Le client se déplace également régulièrement pour donner des compléments de formation technique, voire convie les opérateurs à se rendre eux-mêmes en clientèle pour assister à l'un ou l'autre séminaire (le plus souvent aux États-Unis). Un système de formation continue (un jour toutes les deux semaines et deux heures d'auto-apprentissage journalier) permet aux opérateurs de mettre à jour régulièrement leurs connaissances. Étant engagés dans des projets de moyen, voire de long terme, les téléopérateurs —dont la plupart possèdent déjà un diplôme universitaire— acquièrent ainsi rapidement une expertise spécialisée, tout en disposant d'une grande autonomie dans la façon de gérer les demandes des consommateurs finaux.

22. Toutefois, il faut noter que le type de relation contractuelle établie avec le client semble exercer ici une influence de premier plan. Certains contrats donnent en effet au client une sorte de droit d'ingérence à l'intérieur du call-center —par le biais de sessions intensives de formation et de perfectionnement, de visites non programmées, etc.: en d'autres termes, les membres de l'équipe-projet sont susceptibles d'être directement soumis, à tout moment, à la supervision du client, ce qui peut créer certaines contradictions entre l'autonomie potentielle à laquelle ils peuvent prétendre, étant donné l'expertise qu'ils acquièrent, et le contrôle étroit qui s'exerce concrètement sur eux. Cherchant à surmonter ces tensions, plusieurs téléopérateurs —parmi les meilleurs spécialistes— ont d'ores et déjà choisi de quitter le call-center et de se faire directement embaucher par le client pour lequel ils travaillaient. Il faut préciser que les conditions salariales qui leur sont alors proposées sont indiscutablement plus favorables. Les responsables du département (PD) se trouvent ainsi confrontés à des déficits de compétences imprévisibles et dénoncent des pratiques qu'ils n'hésitent pas à qualifier de débauchage, à l'opposé du contrat de confiance censé lier le client au call-center. D'autres relations contractuelles sont cependant nouées sur la base d'un véritable scénario de partenariat, offrant aux téléopérateurs et à leurs responsables directs (AM) une large autonomie de négociation, à l'intérieur de groupes latéraux formés avec des représentants du client, en vue d'oeuvrer à l'adaptation des projets en cours, voire au développement de nouveaux projets: ceci peut dès lors conduire à une refonte complète du contrat initial, à nouveau sans que la hiérarchie supérieure du call-center ne soit impliquée.

23. L'organisation du call-center est évidemment très fortement influencée par le type de marché sur lequel il évolue, en pleine émergence. Alors qu'elle était en situation de quasi monopole lors de sa création, la société doit aujourd'hui faire face aux offensives de nouveaux concurrents, menant une véritable guerre des prix qui risque de devenir de plus en plus exacerbée. L'une des stratégies possibles pour le call-center serait d'abandonner le marché du télémarketing national aux concurrents, qui ne constitue plus, désormais, sa compétence de base.

## Cas n°6: Le groupe Blanchard en pleine expansion

1. La recherche, chez Blanchard, c'est l'objectif prioritaire. Il n'est pas étonnant, dès lors, que le bilan de près de quarante ans d'activités soit des plus impressionnants.
2. Le Dr Jacques Blanchard est un homme de combat, respecté pour son autorité naturelle et sa rigueur. Son combat, il le mène avec pour armes les hommes et la recherche. Car c'est sur ces deux piliers qu'est basée toute la vie de l'entreprise. Au départ de la petite société pharmaceutique, Jacques Blanchard a développé un groupe qui aujourd'hui occupe dans le monde plus de 6000 personnes et est présent dans plus de cent pays. Cela ne s'est pas fait en un jour: il a bien fallu, en effet, recourir à des capitaux externes (deux holdings français et suisse aujourd'hui actionnaires majoritaires) pour soutenir la croissance du groupe dans un marché où la concurrence se fait de plus en plus vive, mais Jacques Blanchard garde une minorité de blocage et est toujours resté PDG du groupe.
3. Ce qui explique les performances d'aujourd'hui, c'est sans doute la structure du groupe Blanchard. Le groupe a pour vocation première la recherche comme soutien direct à la production de médicaments. Son fondateur y tient par-dessus tout et s'est opposé à plusieurs reprises aux préoccupations économiques des actionnaires dominants. Dernièrement, un accord entre les deux parties a été trouvé: la recherche reste bien la priorité mais doit déboucher sur la mise en marché d'un produit nouveau par an. Un quart des effectifs et un quart du chiffre d'affaires y sont consacrés. Les chercheurs bénéficient d'ailleurs d'un relais privilégié au comité de direction en la personne de Monsieur Monnard, directeur de l'Institut de Recherche du groupe. Monsieur Monnard participe directement à la détermination des orientations stratégiques du groupe et son influence sur la prise de décision est non négligeable, d'autant plus qu'il est un ami de longue date du Docteur Blanchard et qu'il jouit de son entière confiance. Ce poids de la recherche continue à donner à l'entreprise une "culture" plus scientifique que directement commerciale.
4. L'Institut de Recherche Blanchard est organisé en divisions de recherches, regroupant des scientifiques de haut niveau, aux compétences hyper-spécialisées. Les unes sont des équipes de chimie qui assurent la synthèse de nouveaux composés. Les autres sont des équipes de pharmacologie, qui vérifient l'intérêt pharmaceutique des molécules créées.
5. Avec les deux types de compétences, la chimie et la pharmacologie, les équipes de chercheurs peuvent conclure des alliances entre elles sur un projet bien défini, puis se séparer une fois le projet mené à bien, pour aller nouer d'autres collaborations au sein de l'Institut avec d'autres équipes. Et ces véritables "joint ventures" entre équipes d'une même institution se dessinent sur base de négociations. Lorsque les pharmacologues estiment tenir une voie théorique prometteuse, ils ont à présenter leur projet aux équipes de chimistes. Si le projet est convaincant, il démarre. Ainsi débute une véritable grande aventure, qui aboutira peut-être à la production d'un médicament. Les scientifiques disposent en réalité d'une grande liberté dans la réalisation de leurs recherches —et en sont d'ailleurs très fiers, par rapport à leurs collègues d'autres sociétés pharmaceutiques dont la marge de manoeuvre est beaucoup plus étroite. Leurs seuls rapports avec la hiérarchie et avec Monsieur Monnard ont lieu lors de réunions hebdomadaires, où l'on fait le point sur l'avancement des différents projets en vue de tenir l'objectif assigné par les actionnaires. Une fois un produit arrivé en phase terminale et ayant passé avec succès tous les tests imposés par la législation, le relais est passé aux équipes de production.
6. Le résultat est là. Au cours de l'histoire du groupe Blanchard, plusieurs dizaines de milliers de molécules ont été synthétisées. Plus de 4600 brevets ont été déposés dans le monde. Un

médicament nouveau est mis chaque année à la disposition du corps médical. Preuve que les perspectives de croissance qui leur ont été imposées par les actionnaires dominants correspondent à une bonne appréhension des évolutions du marché, malgré la haute technicité des “niches” ainsi occupées.

7. En 1988, la revue britannique SCRIP a nommé Blanchard "laboratoire ayant, au monde, réalisé le plus d'innovations". L'entreprise avait, cette année-là, quatre nouveaux médicaments à son actif.
8. La maison excelle dans plusieurs domaines et se lance régulièrement avec succès dans de nouveaux secteurs de recherche. Son plus ancien terrain d'excellence est, bien entendu, le diabète avec **Diabéton**. Aujourd'hui, des recherches sont poursuivies pour créer des antidiabétiques d'un type nouveau, qui faciliteraient l'action de l'insuline ou même la remplaceraient. Mais en endocrinologie, une autre substance originale est venue s'ajouter depuis lors: **l'Isométradine**. La cancérologie est l'un des domaines abordés plus récemment par Blanchard. Un médicament performant est d'ores et déjà sorti de sa recherche, la **Farétracine**, non encore commercialisée chez nous: celle-ci s'est révélée efficace dans le traitement du mélanome malin disséminé.
9. Pour vérifier l'efficacité des nouvelles molécules synthétisées dans les troubles de la mémoire, le vieillissement cérébral, la maladie d'Alzheimer ou les troubles psychologiques, ils ont créé avec l'Université de Bordeaux de nouveaux modèles comportementaux basés sur les connaissances de l'Ethologie, domaine cardio-vasculaire.
10. En Belgique, Blanchard Bénélux a été créé en 1971. La filiale belge vient de fêter ses vingt ans. A ses débuts, elle réalisait un chiffre d'affaires de 37 millions par an et employait 18 personnes. Au jour d'hui, 100 personnes appartiennent à la société et le chiffre d'affaires a atteint 620 millions de FB. La recherche du groupe Blanchard se fait en étroite collaboration avec les universités du pays. Les cent personnes attachées à la filiale belge doivent bénéficier d'un cadre propice à l'exercice de leurs fonctions. Aussi Blanchard Bénélux vient-il d'inaugurer un nouveau bâtiment dans le "Riverside Business Park" d'Anderlecht. Le grand patron est venu en personne couper le cordon inaugural, comme il le fait toujours en pareille circonstance, car il entend maintenir une grande proximité avec “ses” hommes. A cette occasion, il a souligné qu'il appréciait l'esprit d'entreprise et la qualité de la recherche de notre pays. Sans aucun doute, c'est la le gage d'une collaboration qui sera durable et fructueuse.
11. Toutefois, la filiale belge n'a pas pour vocation première la recherche: rappelons que celle-ci est concentrée dans l'Institut de Recherche du groupe. Elle est, comme chaque filiale, essentiellement centrée autour de deux activités: la production de composants et la commercialisation des médicaments.
12. Evoquons tout d'abord la production de certains composants entrant dans la fabrication du médicament antidiabétique, qui reste une des valeurs sûres du groupe. Quelque 25 personnes y travaillent, dont 3 ingénieurs de recherche, deux médecins et une vingtaine d'assistants de laboratoire spécialisés. Les assistants de laboratoire travaillent en petites équipes de 4 à 5 personnes, qui se succèdent de 6h en 6h, car la production —qui requiert des conditions physiques très sévères— ne peut s'arrêter. Les membres de ces équipes sont chargés chacun de la surveillance d'un aspect particulier de la production. Il faut savoir que les contraintes techniques sont extrêmement lourdes et imposent le respect de procédures et de normes très rigoureuses face à un appareillage des plus sophistiqués. Les procédures sont élaborées par un groupe d'experts à Paris, pour l'ensemble des filiales du groupe. La filiale belge éprouve d'ailleurs quelques difficultés de recrutement pour ces assistants car ils doivent à la fois faire preuve de bonnes compétences en biologie tout en devant se plier à un régime de travail très strict, édicté par les experts: consignes de sécurité

et de propreté draconiennes, contrôle des allées et venues dans l'unité de production via des badges électromagnétiques, codification étroite des interventions et faibles possibilités d'innovation individuelle (Le processus de production est entièrement automatisé mais si une intervention de l'opérateur est nécessaire, il doit d'abord la signaler à son écran, pratiquer ensuite l'intervention physique et enfin, de retour à son poste de travail, introduire toutes les données codifiées permettant de suivre pas à pas son intervention afin d'établir clairement les responsabilités en cas d'erreurs éventuelles).

13. Signalons par ailleurs que la fabrication finale du médicament antidiabétique s'effectue en France, la Belgique n'ayant la responsabilité que de certains composants. La même politique est pratiquée pour toutes les filiales, ce qui permet au groupe de satisfaire les objectifs qu'il s'est assignés en matière de fabrication de nouveaux produits.
14. La filiale belge est également chargée de la commercialisation de l'ensemble des produits du groupe dans le Bénélux. Sur les 55 personnes rattachées à cette activité, 5 sont pharmaciens et 50 sont des représentants sans qualification particulière, formés à l'intérieur du groupe (3 semaines de session intensive) et soumis à des obligations de chiffres d'affaires. Ils sillonnent le pays et sont souvent contraints à de longues attentes dans les cabinets médicaux avant d'être reçus par les médecins à qui ils présentent les différents produits du groupe, assortis d'actions promotionnelles (échantillons, agendas et gadgets divers). Leur fonction ne leur permet guère de se montrer particulièrement innovateurs. Ils ont à vendre des produits à une clientèle présélectionnée —produits dont ils ne connaissent par ailleurs que le descriptif promotionnel qu'il sont chargés de présenter— et les actions promotionnelles qu'ils sont invités à entreprendre sont en fait déterminées par la direction commerciale. Toutefois, les produits qu'ils doivent promouvoir auprès des médecins sont très variés, ce qui leur permet de rencontrer aussi bien des généralistes que des spécialistes: ils doivent en effet pouvoir vendre indifféremment des médicaments relatifs au traitement du diabète, aux maladies cardio-vasculaires, à la cancérologie, etc. Certains apprécient cette variété de tâches, d'autres la critiquent au contraire car elle les empêche d'acquérir une véritable expérience.
15. La vingtaine de personnes restantes de la filiale belge sont, outre le directeur (pharmacien) venu tout droit de Paris et appartenant, comme chaque directeur de filiale, au comité de direction du groupe, un assistant (biologiste de formation) et du personnel administratif et technique réparti dans les départements GRH, logistique/technique, magasins/entrepôts. Le travail de ce personnel est essentiellement un travail d'exécution.
16. Les cinq départements de la filiale (production, marketing, GRH, logistique/technique et magasins/entrepôts) sont directement soumis à l'autorité du directeur de la filiale mais dépendent aussi des directions correspondantes au niveau du siège. Chaque responsable de département en Belgique entretient en effet d'étroites relations avec son homologue parisien: dans certains cas (comme dans le département commercial), ils sont même perçus comme des "agents" au service du siège, tant leurs déplacements à Paris sont fréquents.
17. A ce propos, des tensions sont apparues récemment au sein du département commercial: le responsable du département, nommé directement par le siège parisien, se voit reprocher un style autoritaire, méprisant parfois. "Il ne sait pas déléguer", entend-on à plusieurs reprises parmi les représentants. Il impose de manière très détaillée, voire tatillonne, des consignes à suivre et des résultats à atteindre, sans tenir compte de l'évolution de la conjoncture et des différences entre régions. En réalité, les tensions sont plus vives du côté francophone, qui semble moins bien admettre ces méthodes de gestion un peu trop calquées sur le modèle dominant du "culte de la performance". La plupart des représentants francophones ont en effet eu un passé professionnel au sein de grands groupes pharmacologiques, à fort taux de syndicalisation, et dont les méthodes commerciales sont davantage centrées sur la personnalisation des contacts avec la clientèle.

Ils se plaignent surtout de la déqualification actuelle de leur travail. Les représentants néerlandophones ont quant à eux moins d'ancienneté professionnelle et sont plus enclins à s'engager dans un tel système, d'autant plus qu'y sont liées une partie de la rémunération et les possibilités de promotion. "C'est normal, disent les francophones, ils sont plus individualistes et aussi plus disciplinés que nous. Ils ne veulent pas remettre en cause les tendances actuelles car ils y trouvent leur intérêt". Les tensions se manifestent notamment à l'approche des entretiens d'évaluation annuels, au cours desquels les performances de chaque représentant sont appréciées directement par le responsable commercial.

## Cas n°7: Le cas Mamaison

1. Cet organisme compte 115 personnes réparties en fonction des deux activités de base de l'organisation: l'activité de prêt à des familles nombreuses à faibles revenus qui remonte aux origines de l'organisation en 1950 et l'activité de rénovation/location de logements à des familles nombreuses à faibles revenus, qui date de 1984. Outre ses fonctions de bailleur de fonds et de propriétaire social, l'organisation offre une aide "technico-sociale" aux familles propriétaires et locataires. Le nombre de dossiers instruits varie peu d'une année à l'autre: environ 1000 par an pour l'activité de prêt et environ 250 par an pour l'activité de rénovation/location.
2. L'organisation compte huit services différents en central: le secrétariat de la direction (3 secrétaires), le service des prêts, le service financier et comptable, le service de la gestion des affaires notariales, le service des contentieux, le service des paiements, le service extérieur et le service informatique. Une partie du personnel est délocalisée, soit dans les 3 secrétariats régionaux chargés de recevoir les candidats emprunteurs et d'instruire le début de leur dossier, soit dans les 4 antennes locatives chargées de gérer les dossiers de rénovation et de location des immeubles. Un des dysfonctionnements majeurs de cette structure, dénoncé par la plupart des membres du personnel, est le cloisonnement excessif des différents services, fonctionnant chacun selon sa propre logique, sans que ne soit mis en place de réel lieu d'échange d'expériences. Il n'existe pas, d'ailleurs, de service du personnel: la gestion des ressources humaines est donc du ressort de la direction générale et de la ligne hiérarchique. Par ailleurs, il existe peu de possibilité de promotion, étant donné le faible nombre de niveaux hiérarchiques séparant l'employé de base du Directeur Général (3 maximum).
3. Le Conseil d'Administration est l'organe de gestion officiel de l'organisation. Il est composé de représentants des administrations gouvernementales subsidiaires et surtout de membres de l'association fondatrice (un organisme de défense des familles). Seuls le Directeur Général et la Directrice du service des prêts participent activement à ce Conseil, où se définissent les grandes orientations de l'organisme mais aussi, paradoxalement, où sont examinées toutes les décisions en matière d'attribution de prêts et de logements. Il n'existe pas de comité de direction dans l'organisation, quoique trois services soient sous la responsabilité de personnes ayant rang de Directeurs: le service des prêts, le service de location/rénovation et le service financier et comptable.
4. Les secrétariats régionaux sont au nombre de trois: ils sont composés d'un responsable, de 2 employés (de niveau secondaire supérieur ou enseignement supérieur de type court) et d'une ou deux dactylos selon les cas. Les employés et le responsable du secrétariat régional reçoivent les candidats emprunteurs et doivent constituer un dossier en suivant une liste préétablie de documents tels que le rapport d'expertise, les déclarations fiscales, la composition du ménage, etc. Néanmoins, les situations personnelles des candidats emprunteurs s'avèrent tellement variées qu'elles supposent chacune une approche spécifique, laissée à l'appréciation des employés. Sans diplôme spécifique en matière sociale, c'est au fil du temps et sur le tas que ces derniers ont appris à remplir leur fonction d'interface, ce qui leur a permis de se créer, de manière informelle, une sphère d'autonomie par rapport au siège central. Lorsque les documents ont été récoltés et analysés, ils établissent un résumé de la situation de la famille et envoient le tout au service des prêts. Les dossiers établis en secrétariat régional —de façon manuscrite— sont alors revus dans leur totalité par le service des prêts avant d'être soumis au conseil d'administration. Les employés des secrétariats régionaux et leurs responsables pensent que ce contrôle systématique est superflu dans une série de dossiers et qu'avec plus de moyens informatiques et plus de personnel, tous les dossiers pourraient très bien être constitués entièrement à leur niveau. Ils se plaignent d'une surcharge de travail chronique qui oblige

les responsables à rentrer chez eux avec des dossiers à terminer. Les secrétariats régionaux sont soumis à l'autorité de la même Directrice que le service des prêts (voir infra).

5. Les employés du service des prêts, au nombre de 10, de niveau secondaire supérieur ou enseignement supérieur de type court, revoient tous les dossiers en provenance des secrétariats régionaux et les complètent avec, comme objectif, de respecter au mieux les articles du règlement des prêts: ils ont donc, pour chaque dossier, à répéter un nombre limité d'opérations de vérification assez rudimentaires. La Directrice du service estime que le personnel des secrétariats régionaux est trop peu rigoureux par rapport aux conditions d'octroi édictées dans le règlement. Une phrase souvent entendue est que le personnel des secrétariats régionaux "écoute trop son coeur et pas assez sa tête". La Directrice, très respectée pour son expérience accumulée (elle n'a pas de diplôme supérieur) et sa forte personnalité, estime que peu de rédacteurs sont dignes de confiance et ont la finesse d'esprit suffisante pour pouvoir travailler en autonomie: elle revoit par conséquent chaque dossier avant de le soumettre au Conseil d'Administration pour approbation, en insistant sur son caractère particulier et sur la nécessité d'une interprétation "ad hoc" du règlement. Elle est assistée dans cette tâche d'un chef et d'un sous-chef de bureau.
6. Le service extérieur est composé de 5 architectes, dont le responsable de service, et de deux inspecteurs. L'inspecteur le plus âgé possède un diplôme de secondaire supérieur, le plus jeune est gradué en droit. Les architectes du service extérieur sont chargés de certaines expertises, de visites aux emprunteurs pour les conseiller dans leurs travaux mais aussi pour évaluer la conformité des travaux entrepris par rapport aux devis: au fil du temps, ils se sont constitués des spécialités, qui leur sont désormais reconnues, et traitent plus particulièrement certaines expertises (toitures, sanitaires, rénovation, isolation, etc.). Les inspecteurs du service extérieur visitent les emprunteurs à la demande des services des affaires notariales et des contentieux (voir infra). Statutairement, ils ont essentiellement un rôle de contrôle mais dans l'exercice de leur métier, ils sont souvent amenés à conseiller les familles, voire à les aider dans certaines démarches sociales ou administratives. Les membres du service extérieur sont très peu souvent (un jour/semaine) présents au siège, la majorité du temps ils sont en déplacement chez les clients et disposent ainsi d'une grande autonomie puisqu'ils sont isolés les uns des autres. Cependant, une fois par semaine, ils se réunissent au siège pour échanger les informations qu'ils ont récoltées sur le terrain.
7. Un ensemble de services centralisés traitent de la partie administrative du processus. Le service des affaires notariales (3 personnes, sous l'autorité d'un juriste) est chargé de mettre au point les formalités d'assurance, de définir les conditions dans lesquelles un changement de statut des familles emprunteuses a ou non un impact sur le taux d'emprunt, etc. De nombreux règlements y sont donc produits. Le service des paiements, placé sous l'autorité du Directeur financier (voir infra), se charge de payer les factures des entreprises qui effectuent des travaux dans l'immeuble des emprunteurs. Le travail consiste à vérifier la conformité des factures reçues par rapport aux devis établis, à payer les fournisseurs en cas de conformité et à discuter avec les emprunteurs en cas d'écart afin de trouver une solution acceptable. Ceci nécessite parfois l'envoi d'un architecte du service extérieur chez les emprunteurs. Le service des contentieux est chargé de gérer les litiges entre les emprunteurs et l'organisation. Ses employés sont encouragés à éviter les ventes forcées et à conseiller au mieux la famille emprunteuse. Les visites sur place sont à nouveau effectuées par des inspecteurs du service extérieur, sur demande du personnel des contentieux. Le responsable du service (juriste) est amené, vu la faiblesse de ses effectifs (4 personnes), à s'occuper directement d'une série de dossiers.
8. On a décrit jusqu'à présent la branche prêts, qui représente près de 95% du chiffre d'affaires de l'organisme. Toutefois, le Directeur Général a lancé, depuis une quinzaine d'années, une deuxième activité, à laquelle il est très attaché: la rénovation/ location. Les 4 antennes délocalisées, placées sous la responsabilité d'une Directrice très proche du



Directeur Général, fonctionnent avec deux architectes, deux dessinateurs, deux assistants sociaux, deux techniciens et deux secrétaires. Le mode d'organisation du travail y est très différent par rapport à celui de la branche prêts: l'acquisition/rénovation d'immeubles, d'une part, et l'activité locative proprement dite, d'autre part, s'opèrent sur un mode largement collectif, avec de nombreuses réunions d'équipes et de partage d'expériences entre intervenants techniques et intervenants sociaux. Chacun est censé être à même d'intervenir sur tous les dossiers, quelle que soit sa formation d'origine, et de proposer en la matière les initiatives les plus appropriées. Les décisions d'acquisition de nouveaux immeubles sont néanmoins toujours soumises au Directeur Général. Il en va de même pour les devis de rénovation et les listes d'affectation des candidats locataires. Cependant, les refus du Directeur aux propositions des architectes ou des assistants sociaux sont rares et font l'objet d'un échange de points de vue. La Directrice insiste sur le caractère totalement spécifique des demandes adressées à son service, où est constamment interrogé le rapport à la mission sociale de l'organisme, et où toute forme de routinisation semble difficilement tenable.

9. D'autres services fonctionnels existent également au siège central, communs aux deux branches. Le service finances et comptabilité est placé sous la responsabilité d'un Directeur (juriste), dont la compétence technique est incontestée: il joue d'ailleurs le rôle de conseiller en placements auprès du Directeur Général. A la tête des services généraux (logistique) se trouve un conseiller dont beaucoup s'accordent à dire qu'il est promis à des fonctions de direction dans un proche avenir. Le service informatique est quant à lui composé d'une responsable (informaticienne) et de quatre employés dont seulement deux diplômés en informatique. Le chauffeur du Directeur Général y travaille également lorsque les horaires de ce dernier le lui permettent.
10. Il faut souligner que le service informatique fonctionne sans budget spécifique et sans plan directeur. En ce qui concerne la branche prêts, une nouvelle application a été installée sur l'ordinateur central, il y a trois ans, par une firme de consultance extérieure. Cette application permet notamment de synthétiser l'ensemble des données relatives à un prêt et d'en calculer les modalités de remboursement. Des terminaux de saisie ont été placés dans le service des prêts, pour y encoder les données envoyées par les secrétariats régionaux. L'application semble tourner à la satisfaction générale. Du côté de la branche rénovation/location, une application a été mise au point il y a quelques années mais sa rigidité et son manque de convivialité sont fréquemment dénoncés. Ceci a conduit les équipes à acquérir des PC sur leurs fonds propres et à développer, de façon quelque peu anarchique, leurs propres applications. Le service informatique parle à ce sujet de "bricolages" et se plaint des nombreuses interventions rendues ainsi nécessaires.
11. Le Directeur Général a jusqu'à présent dirigé l'organisme en solitaire: sa formation de juriste et ses talents d'orateur en font un leader quasi naturel, respecté par tous et peu contesté. Il prend cependant l'initiative de contacter en 1996 un laboratoire universitaire car il s'interroge sur le fonctionnement de son organisation. Une baisse du nombre de demandes de prêts a été enregistrée depuis quelques mois, à la suite du développement d'une concurrence privée, proposant des prêts hypothécaires à des taux de plus en plus bas. Un des problèmes fréquemment évoqués est la durée du processus d'octroi des prêts (9 mois en moyenne), alors que la concurrence arrive à des délais d'octroi nettement inférieurs. Outre un diagnostic organisationnel, le Directeur Général demande au laboratoire de proposer des recommandations quant à la restructuration du processus de prêt et aux interactions entre services de gestion des prêts.
12. Le laboratoire préconise avant toutes choses la constitution d'un groupe d'accompagnement chargé de valider les données récoltées, le diagnostic opéré et les pistes de réflexion dégagées. Après quelques réticences, le Directeur Général accepte le principe de ce groupe. Le comité de pilotage est constitué de tous les responsables de service et des

trois responsables de secrétariats régionaux. Initialement, le Directeur Général était opposé à la présence de ces derniers dans la mesure où ils n'avaient pas le même statut hiérarchique que les responsables de service. Le laboratoire obtient cependant qu'ils participent aux réunions concernant le processus de prêt, compte tenu de leur position clé dans celui-ci. Un tel comité permet en fait, pour la première fois dans l'histoire de l'organisme, d'engager une dynamique de décloisonnement en constituant un lieu de débat et de partage d'expériences entre les cadres de niveau supérieur. Petit à petit, il va devenir un véritable lieu collectif de décision et un puissant levier de changement organisationnel, qui se réunit à intervalles réguliers.

13. Il faudra trois réunions du comité de pilotage et de nombreuses rencontres individuelles pour obtenir un accord sur la description du processus existant, c'est-à-dire l'ensemble des activités qui s'enchaînent entre la demande de prêt par une famille et la décision d'octroi ou de rejet de ce prêt. Dans un premier temps, les activités composant le processus sont définies de manière très générale par le laboratoire qui identifie quatre étapes: l'instruction du dossier du candidat emprunteur (secrétariats régionaux), le traitement du dossier (service des prêts), la soumission du dossier au Conseil d'Administration (Directeur Général et Directrice du service des prêts), la rédaction de l'acte de prêt (notaires et service des affaires notariales).
14. Une des premières réactions de plusieurs membres du comité de pilotage est de complexifier le schéma présenté en revendiquant l'inclusion de telle ou de telle activité. Ainsi, la Directrice du service des prêts, qui orchestre et clôture les multiples phases de vérification, déploie-t-elle toute son énergie pour que ces diverses vérifications soient clairement mentionnées dans la description du processus. De telles vérifications, qui apparaissent à la plupart des participants comme beaucoup trop nombreuses, sont justifiées par la Directrice au nom de "sa responsabilité face au Conseil d'Administration". Elle n'hésite pas à proclamer que son service est le seul à disposer de la compétence nécessaire en matière d'interprétation et d'application du règlement des prêts.
15. Les secrétaires régionaux insistent de leur côté sur les multiples tâches qu'ils prennent en charge, notamment la sélection et le filtrage des demandes provenant des familles. En effet, sur 100 candidats emprunteurs reçus, 50 n'introduiront pas de demande de prêts et sur les 50 demandes introduites, 25 seulement atteindront le stade de l'examen au service des prêts. Les secrétaires régionaux et leurs rédacteurs soulignent à quel point ce travail d'accueil, d'écoute, d'aide à la constitution d'un dossier, de conseil et d'accompagnement, de réorientation voire de prévention est ignoré par les autres services et peu reconnu dans le fonctionnement institutionnel (faiblesse des moyens alloués, manque de légitimité statutaire des personnes le réalisant, etc.).
16. Après une analyse approfondie d'un an, le laboratoire arrive à la conclusion qu'une décentralisation du processus de prêt est souhaitable pour raccourcir les délais d'octroi et redynamiser le travail des employés. Cette proposition suppose le transfert d'un certain nombre d'employés et de dactylos des services centraux en secrétariats régionaux et une revalorisation du travail effectué localement. De manière plus générale, c'est bien vers une reconfiguration de l'ensemble du processus de prêt que l'on s'oriente, largement appuyée sur la mise en place d'une informatique distribuée. La constitution des dossiers devant désormais s'effectuer en secrétariat régional, un réseau local de PC y serait installé; les données seraient directement saisies sur écran, au fur et à mesure où elles sont fournies par le candidat emprunteur; elles seraient ensuite transférées une fois par jour, via une ligne RNIS, vers le siège central, où elles continueraient à faire l'objet d'un traitement dans l'application "prêts" tournant sur l'ordinateur principal; une synthèse des données opérationnelles utiles pour le suivi du contact avec les familles serait enfin retransmise vers

les membres des secrétariats régionaux, ces derniers conservant la possibilité d'interroger à tout moment, depuis leur poste de travail, les fichiers centraux de l'application "prêts".

17. Les réactions du comité de pilotage sont favorables, à l'exception du Directeur du service finances/comptabilité et de la Directrice du service des prêts —tous les deux à moins de 3 ans de l'âge de la retraite— ainsi que, dans une moindre mesure, du responsable du service des affaires notariales. Le premier considère que la menace de la concurrence a été amplifiée de manière démesurée: il affirme que l'organisme doit avant tout comprimer ses coûts et prône, par conséquent, la diminution du rôle joué par les secrétariats régionaux par le biais d'une constitution des dossiers directement au siège central; il reproche d'ailleurs au laboratoire de ne pas avoir suffisamment exploré le scénario de la centralisation. La deuxième ne s'oppose pas au principe de la décentralisation mais met en doute la capacité des membres actuels des secrétariats régionaux à constituer localement les dossiers de prêt et se montre très sceptique quant aux vertus supposées de l'informatique distribuée. Quant au troisième, il se montre réservé et multiplie les mises en garde prudentes. En revanche, la Directrice du service rénovation/location et le responsable du service extérieur soutiennent avec enthousiasme la logique de décentralisation, établissant constamment un parallèle avec le mode de fonctionnement de leurs propres services. Quant au Directeur Général, il affirme de plus en plus nettement son soutien au scénario de la décentralisation.
18. L'ensemble du comité de pilotage se lance, en suivant la suggestion du laboratoire, dans une démarche de réflexion sur les valeurs poursuivies par l'organisme. Il s'agit en fait de préciser le sens des changements que l'on s'appête à introduire et de clarifier les enjeux autour de la réorganisation du processus de prêt. Plusieurs réunions sont organisées à partir de cas problématiques, permettant de faire ressortir les perceptions et attitudes de chacun. Au delà d'un premier consensus sur le but général de l'organisme qui consiste à "procurer un logement salubre et stable à des familles nombreuses à faibles revenus", des divergences apparaissent rapidement sur la question du type d'accompagnement technico-social à offrir aux familles. Même s'il semble illusoire, aujourd'hui, de pouvoir s'accorder sur une vision unique, les débats soulèvent des problématiques très riches et sont d'ailleurs vivement appréciés par les participants, qui soulignent la nécessité de maintenir un lieu collectif d'échanges à ce sujet.
19. Dans la foulée des recommandations du laboratoire, une série de groupes de travail sont initiés, irradiant l'ensemble de l'organisation: un groupe "système d'information", dont l'objectif est de rationaliser les données nécessaires à la constitution d'un dossier d'emprunteur; un groupe "processus de prêt", destiné à réfléchir aux moyens de raccourcir et de regrouper les différentes étapes du processus; un groupe "gestion des prêts", étudiant les possibilités de meilleure coopération entre les services extérieur, affaires notariales, contentieux et paiements; un groupe "gestion des ressources humaines", chargé de définir le profil de poste d'un futur DRH et de définir les différents chantiers qui lui seront confiés, etc. Dans un premier temps, ces groupes de travail rassemblent des membres du comité de pilotage mais, très vite, ils s'élargissent à d'autres membres du personnel. Dès le départ, le groupe "système d'information" comprend d'ailleurs des représentants des utilisateurs du futur système d'information distribué. Durant cette période, le Directeur Général se montre très actif, soutient l'ensemble de la démarche et participe à la plupart des groupes de travail.
20. Le groupe "système d'information" s'engage rapidement dans un travail de rationalisation extrêmement fouillé, qui consiste à examiner chacun des formulaires intervenant dans la constitution du prêt. Plusieurs représentants des futurs utilisateurs se montrent à cet égard particulièrement motivés.
21. Par ailleurs, au fil des discussions du groupe "processus de prêt", les représentants du service extérieur, du service des affaires notariales et du service du contentieux soulignent

qu'ils doivent constamment gérer les conséquences néfastes de "mauvaises" décisions prises en amont, au moment de la constitution du dossier. On constate en effet que les employés des secrétariats régionaux disposent, dans les faits, d'une assez grande latitude dans l'interprétation du règlement —étant éloignés du "centre"— et dans leur manière d'accueillir les candidats emprunteurs. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs pris l'habitude de se répartir, de manière informelle, les dossiers entrants et d'échanger leurs points de vue avant d'en commencer la constitution. C'est alors que naît la suggestion de lancer une expérimentation en secrétariat régional, en simulant en grandeur réelle un fonctionnement décentralisé, avec la présence en local de représentants du service des prêts et d'inspecteurs du service extérieur. L'idée provient des secrétaires régionaux mais est, contre toute attente, fortement relayée par la Directrice du service des prêts. Le laboratoire et le Directeur Général marquent quelque hésitation à cet égard, craignant une trop grande précipitation et l'absence de toute planification. Mais la pression de la "base" est telle —certaines initiatives spontanées ayant déjà eu lieu— que le comité de pilotage finit par se ranger à l'idée. Il est toutefois convenu de limiter l'expérimentation à un mois par secrétariat régional. L'expérimentation ainsi lancée poursuit un double objectif: tester les possibilités de communication et d'échange entre "métiers" différents dès le début de la constitution d'un dossier, en s'éloignant de la stricte application des règlements (il s'agit de favoriser au maximum le partage informel des compétences, expériences et savoir-faire); repérer les gains de temps potentiels dans les phases amont (jusqu'à l'octroi du prêt) et aval (gestion du prêt une fois qu'il a été accordé).

22. Le premier secrétariat régional dans lequel se déroule l'expérimentation se voit rapidement surchargé de travail, le nouveau mode de fonctionnement se superposant à l'ancien. Toutefois, malgré le stress et l'accroissement du volume d'activités, les différents protagonistes sont unanimes: le travail est devenu bien plus intéressant et valorisant; tous les dossiers peuvent bel et bien être constitués localement; les gains de temps sont indiscutables, puisque de nombreux aller-retour entre le siège et les secrétariats régionaux (demande d'informations complémentaires, fourniture de certains documents, etc.) sont désormais évités grâce aux échanges informels entre métiers différents. La secrétaire régionale se montre particulièrement enthousiaste, alors que ses compétences avaient été préalablement mises en doute: il n'est pas question, pour elle, d'arrêter l'expérimentation après un mois. Quant aux autres secrétaires régionaux, ils attendent leur tour avec impatience. De son côté, la Directrice du service des prêts est omniprésente, multipliant les déplacements dans les régions et prodiguant à profusion ses consignes de traitement des dossiers.

