POUR UNE GESTION SOCIALE AJUSTEE

CHRISTEL BEAUCOURT

1 - Les fondements d'une nouvelle logique sociale dans l'entreprise

Les pratiques actuelles procèdent d'ores et déjà à ce que nous nommons "des ajustements". Les dirigeants et le personnel découvrent que leur "jeu" n'est pas nécessairement à somme nulle et ils cherchent à instituer de nouvelles relations. L'objectif est de faire de chaque acteur un "partenaire". Cela nécessite que les "règles du jeu" soient clairement définies et que les ajustements possibles soient bien mesurés. Va-t-on agir sur des variables culturelles? Ou plutôt va-t-on modifier les conditions matérielles? Ou encore va-t-on essayer de mieux gérer la complexité humaine ?

Le but est que la réalité de l'entreprise apparaisse moins morcelée. Car lorsque les visions et les intérêts de chacun restent non-dits, il peut arriver qu'on emploie divers moyens pour une même finalité. Cependant, on n'a pas toujours veillé à ce qu'ils ne soient pas contradictoires entre eux. Parfois même, des solutions ultra-individuelles" (décisions prises dans une psychologie unilatérale) ou "collectives" (la mode en gestion) sont imposées.

Si les pratiques actuelles témoignent d'une volonté réelle d'harmoniser les dimensions économiques et sociales, il reste encore à sortir de modèles de pensée et d'agir inopérants. Nous en débatterons dans cet article, non sans avoir au préalable montré l'intérêt d'une politique d'ajustement.

1.1 - Les discours et les pratiques courantes .

A- *L'exemple de la participation :*

Pour atteindre des seuils plus exigeants de productivité et une meilleure satisfaction du client, l'entreprise fait de plus en plus appel à l'initiative de chacun. On demande aux salariés de s'exprimer et on favorise ainsi la remontée de l'information. Cela permet de repérer certaines anomalies dans le processus opératoire, d'y pallier et de fait d'obtenir une meilleure qualité des produits. En exprimant ce qu'ils vivent, les gens clarifient leurs rôles. En même temps, ils offrent des opportunités réalistes d'améliorer leurs conditions de travail. Cela permet aussi de procéder à des ajustements dans l'organisation des tâches ou l'attribution des fonctions (F. Gondrand, 1989).

Il est un fait que l'organisation ne peut absorber toutes les incertitudes. Elles surgissent au quotidien. Bien souvent il faut que le salarié "ajuste" lui-même sa machine ou son

programme en fonction de ses habitudes ou des caractéristiques du produit. Il faut à la couturière son expérience et sa pratique pour qu'elle signale à la maison-mère que la machine à coudre n'est pas bien conçue. Comment l'aiguille peut-elle ne pas se casser si l'on ne tient pas compte lors des essais de l'épaisseur du tissu et du mouvement qu'elle fait subir à l'aiguille?

On le voit bien, l'efficacité d'une gestion reste étroitement liée à l'engagement des acteurs concernés. L'attitude des animateurs jouera au même titre que le niveau de volonté de la hiérarchie. Elle sera fonction aussi du degré d'implication du personnel devant les problèmes qu'il rencontre. Plus précisément cela va dépendre des modes d'ajustement mis en place dans les différentes phases du processus participatif.

De quelle façon va-t-on harmoniser les discours et les représentations de chacun, en sachant qu'il faut y parvenir non seulement dans la phase où l'on élabore le projet mais aussi dans celle où on le réalise. Comment vont se modeler les comportements de telle sorte que puisse s'instaurer une communication ouverte et réaliste ? Et enfin comment vont être intégrés ces changements dans les attitudes fondamentales des principaux acteurs ?

B- L'exemple de la fidélisation des cadres :

L'entreprise cherche à garder ses cadres pour mieux capitaliser leur savoir-faire et leur potentiel. Pour de nombreux dirigeants, le fait que leurs cadres soient fidèles est comme la preuve d'une bonne politique sociale et de la satisfaction de leur personnel. Ils mettent donc en place tout un ensemble de procédés pour y arriver. Ils combinent des stratégies plus ou moins séduisantes qui vont de l'attribution de primes supplémentaires ou de décorations à l'instauration d'une véritable gestion des carrières. Toutes ces pratiques visent un même but. Elles cherchent à concrétiser l'attachement de l'individu à l'entreprise, pour éviter d'avoir à subir les coûts d'un turn-over trop élevé. La gamme des outils employés montre bien que derrière le problème de la fidélisation surgissent de nouveaux besoins contractuels.

C- L'exemple des contrats:

c1- Leur cadre formel :

Le maillage des besoins entre l'entreprise et le personnel apparaît de plus en plus important au vu des nouvelles pratiques de gestion. Mais l'on peut se demander si l'évolution

juridique est capable d'appréhender la réalité sociale de l'entreprise, complexe et mouvante. Il est du reste aisé de constater le foisonnement d'initiatives nouvelles prises par les directions d'entreprises. Celles-ci le sont en accord avec les salariés mais en dehors du cadre législatif.

Le projet d'entreprise s'intègre dans cette logique. Il propose un jeu mobilisateur qui s'appuie sur une gestion symbolique. Il tient compte du besoin d'identification sociale chez l'individu et nourrit en lui le sentiment d'appartenir à une communauté qui réussit. Le contrat s'étend donc désormais à d'autres niveaux car on ne peut plus se permettre de raisonner seulement en termes de rémunération.

Des juristes ont engagé par ailleurs une réflexion sur "le droit à l'adaptation professionnelle" des salariés. Elle se révèle importante dans un contexte de mutations techniques et organisationnelles. La question qu'ils posent concerne l'idée de qualification qui reste la variable centrale du contrat de travail. Ils se demandent si cette notion n'est pas quelque peu figée ou plus exactement si elle n'est pas le reflet d'une certaine conception de l'organisation du travail où l'emploi reste défini de manière stable (F. Plotet, 1990). Souvent le niveau de formation positionne les gens dans les structures; il est un passage obligé dans les procédures de recrutement.

Enfermée dans cette logique, l'entreprise aura du mal à se garantir une souplesse de fonctionnement. De même elle limitera d'emblée le développement des capacités chez l'individu. Ce dernier éprouvera quelques difficultés à faire reconnaître chez lui des "talents" ou des "potentiels" non formalisés. Il serait temps que la gestion des hommes se déplace d'une gestion plutôt collective vers une gestion plus individuelle et qu'elle parvienne à mieux concilier les deux. Peut-être faut-il prévoir également d'ajuster une politique de gestion des carrières et de l'emploi avec des procédures de négociation périodique des contrats de travail.

c2 - La négociation périodique des contrats :

L'approche socio-économique développée par H. Savall (1987, 1989) explique que l'homme au travail veut être pris en considération et que s'il ne l'est pas, il induit des dysfonctionnements et des contre-performances. Lorsqu'elle est ainsi perturbée, l'activité occasionne des "coûts cachés". On les repère à partir de certains indicateurs tels que l'absentéisme, le turn-over, les accidents du travail ou encore les problèmes de qualité et de quantité de production. L'entreprise cherche à combattre ces coûts pour mieux déployer

ses réserves de rentabilité inexploitées. Cela demande d'agir simultanément sur les structures d'organisation et sur les comportements afin de mieux gérer les interactions qui existent entre ces deux variables.

Ainsi des dysfonctionnements peuvent-ils être produits par une mauvaise adéquation entre le niveau de formation des personnes et le contenu de leurs emplois. L'approche socio-économique propose d'agir en deux temps et deux niveaux. Un diagnostic permet tout d'abord de repérer les différents coûts. Une fois cette phase terminée on cherche à les réduire en élaborant un projet. Celui-ci doit rassembler et fédérer les énergies notamment grâce à l'apport d'informations stimulantes. On oriente alors les actions dans un même sens grâce au "tableau de bord de pilotage stratégique", tout en tenant compte des particularités qui surgissent dans la négociation des contrats d'activité. C'est le seul moyen de stimuler et de mobiliser chacun dans une démarche participative.

Cette pratique d'intervention montre la nécessité d'ajuster entre des intentionalités différentes. D'un côté il y a les contraintes de production; elles sont liées à l'activité même de l'entreprise; de l'autre il y a les attentes propres aux différents acteurs. Ne pas tenir compte d'un de ces éléments nuit à l'efficacité d'ensemble.

Cette démarche révèle également le besoin d'intégrer plusieurs composantes dans les contrats négociés. Il faut considérer les variables psychologiques et culturelles mais aussi les conditions matérielles qui définissent les modalités d'implication. Toute la question est de savoir comment "ajuster" le devoir être (que définissent les contraintes, les interdits sociaux...) et le vouloir être (composé des aspirations et des souhaits de l'individu). Il convient peut-être de chercher à transformer les énergies du devoir en orientations vers un vouloir dans lequel il y ait de la conscience et du désir. Le vouloir être et le devoir être sont d'ailleurs liés à l'interaction chez l'homme entre ses aspects déterminés et l'élaboration autonome qu'il en fait, bref entre l'expression des conditionnements ou des "passions" et celle des objectifs ou des véritables acteurs" (P. Louart, 1990).

D- L'exemple des salaires individualisés :

C'est en quelque sorte l'objectif qui est fixé à cet outil de gestion. Il tente d'ajuster les logiques d'action en les intégrant dans les processus de négociation et de récompense. On évalue les performances en se fondant sur des critères bien précis; ils retracent bien souvent les grandes axes stratégiques de l'entreprise. On mesure également l'engagement

individuel sur la base d'objectifs préalablement négociés; cela permet normalement à chacun d'exprimer ses souhaits.

Cette pratique intègre les enjeux collectifs et évalue les comportements individuels. On le voit dans la façon dont elle attribue les récompenses mais aussi dans les moyens qu'elle donne à chacun pour qu'il se sente utile et constate son importance personnelle dans la clarté de son rôle. Mais l'individualisation ne peut en aucun cas constituer un joker permettant d'impliquer les salariés sans toucher par ailleurs aux structures de l'entreprise ou à ses valeurs traditionnelles (P. Jay, 1987). Les politiques sociales restent souvent piégées par des façons de penser ou de faire adoptées une fois pour toute et qui empêchent que le changement se fasse de par et d'autre.

12 - Les modèles de gestion .

Les ajustements fourmillent; ils sont présents dans toute relation interpersonnelle et bâtissent peu à peu la réalité sociale de l'entreprise. Ils sont plus ou moins formalisés mais il reste indispensable de les prendre en considération; cela demande d'ouvrir le champ conceptuel de la gestion.

A- Les problèmes d'organisation sont à la fois conceptuels et existentiels :

Bien souvent la performance en entreprise est freinée parce que chacun s'appuie sur son propre savoir-faire, son idéologie ou sa culture. Il serait beaucoup mieux de se référer à un savoir fondamental confronté à la pratique et capable d'intégrer la complexité (R. Bosquet, 1989). On peut être étonné d'ailleurs du décalage qui existe entre la richesse des connaissances disponibles et l'utilisation faible qui en est faite. La tendance générale est de s'accrocher à des modèles stéréotypés ou globalisants. Pourtant les responsables ont de plus en plus besoin d'une connaissance fine des situations. A vouloir gérer uniformément, on s'éloigne des réalités quotidiennes et on s'empêche de réaliser des résultats souhaités (P. Morin, 1988) .

Pour y pallier il est indispensable que l'entreprise s'ouvre aux expérimentations (R. Sainsaulieu, 1982). Cela facilite l'émergence des initiatives de chacun; cela permet aussi d'établir une meilleure relation entre les modèles et les pratiques de gestion. Ces derniers s'ajustent alors davantage.

Les modèles doivent plutôt être compris comme des "types purs" extraits d'une réalité mouvante et ne servir que comme repères pour l'action (M. Crozier, 1989). Ils sont utiles pour se représenter l'ensemble des possibilités de comprendre ou d'agir dans une situation donnée. Ils permettent de composer divers scénarios susceptibles d'offrir une transition ou d'amener le changement. Mais il est bien évident que ce n'est pas parce que l'on observe une forme de structure dominante (humaine, groupale, entrepreneuriale) que celle-ci a un quelconque caractère d'optimalité. Il faut plutôt la voir en termes d'adaptation dans un espace spatio-temporel défini. Car rien n'est adapté ou inadapté en soi. Tout est question de phase, de contingence et d'interactivité.

La théorie favorise une action plus efficace sur le réel. Cela permet de mieux "ajuster" le champ des connaissances car le savoir est interpellé, ses insuffisances sont mises à nu et ses limites sont ainsi révélées. C'est d'ailleurs seulement dans sa relation avec la pratique que la connaissance théorique est un mouvement permanent vers la connaissance du réel; mais c'est aussi en lui restant extérieure que cette connaissance demeure la plus objective possible (G. Malgouère, 1990).

Il faut pour cela que nous sortions de nos modèles de perception et que nous reconnaissons que le monde est incompréhensible. Il est un mystère absolu dont nous ne dévoilerons peu à peu les secrets que si nous restons ouverts à lui. Peu importe l'issue, ce qui compte c'est la volonté (C. Castaneda, 1971).

B - Les limites des approches unilatérales :

Lorsqu'il réfléchit, l'homme ne manipule pas la situation qu'il souhaite modifier mais bien l'image qu'il s'en fait (E. T. Hall, 1979). A travers le langage de la motivation on tente bien souvent de cerner le fonctionnement de l'être humain; mais cela conduit souvent à des confusions et des mélanges non gérés (S. Michel, 1989). "Si vous voulez motiver les gens à accomplir des performances, payez les bien et surveillez de près leur travail est un exemple de principe qui guide l'action d'un grand nombre de dirigeants" (C. Argyris, 1978).

La gestion des hommes est souvent gouvernée par des présupposés inconscients ou non-dits. Ceux-ci orientent les choix stratégiques et amènent bien souvent les responsables à choisir des politiques d'action réductrices. C'est le cas de la plupart des décisions prises dans une psychologie décidant unilatéralement ce qui est bon. Par exemple il est possible qu'une entreprise décide de passer d'un mode d'organisation taylorien à un fonctionnement plus

participatif et que cette décision soit refusée par les salariés eux-mêmes. Tout dépend en fait des enjeux et des intérêts de chacun mais aussi bien sûr des représentations qu'ils se font de la situation.

b1 - Ajuster les intentionalités :

Chaque membre de l'entreprise possède sa réalité du travail, sa vision de l'organisation et de ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire (M. Crozier, 1977). Ce sont ces réalités variées qui lorsqu'elles sont trop distancées occasionnent des dysfonctionnements ou suscitent des contradictions. Ainsi "on a modifié des objectifs, des fonctionnements ou des activités sans mesurer à quel point elles avaient de la valeur pour certains salariés; on a conçu, de l'extérieur, quelque chose de prétendument mobilisateur; mais on n'a pas réfléchi, avec les personnes engagées dans le processus, à ce qui avait pour elles de l'importance; comme on n'a pas pris conscience des investissements affectifs ou des identités professionnelles, on se retrouve devant des résistances qu'on ne comprend pas bien" (P. Louart, C. Beaucourt, 1989).

L'efficacité de la politique sociale sera alors fonction de la capacité du dirigeant à concilier les enjeux et les passions. Plus exactement il lui faudra tenir compte des comportements tels que ceux qu'ils mesurent habituellement à travers des indicateurs comme l'absentéisme, le turn-over, ou les accidents du travail... Certes les comportements expriment quelque-chose de la personne. Mais l'action du dirigeant restera limitée s'il ne considère pas les énergies; elles manifestent à la fois la force potentielle de l'individu et la direction de ses "manques" essentiels.

En intégrant les dimensions objective et intersubjective (G. Devereux, 1980) qui président à l'élucidation des comportements individuels, le dirigeant peut s'attendre à ce que ses pratiques soient plus efficaces. Elles seront enrichies par les "traits individuels". Elles seront dépourvues d'un finalisme implicite qui obscurcit trop souvent les échanges. Car la science procède d'abord par choix de questions. Et ces choix traduisent souvent le niveau de conscience éthique du dirigeant. On ne peut plus désormais séparer la Connaissance de l'Éthique. Puisqu'il n'y a pas de connaissance plénière mais sélective, il faut qu'il y ait des échanges. Et les préoccupations éthiques doivent aviver certaines démarches de la connaissance (I. Prigogine, 1990).

Pour éclairer notre propos, il suffit de penser au débat sur "le profit". "Les oppresseurs" et les "opprimés" se retrouvent perpétuellement. Mais la seule chose qui l'emporte c'est que

la vie est trop courte pour les uns comme pour les autres. Alors ils ont vécu sans jamais savoir qu'avant tout autres choses ils étaient des Hommes.

Il est possible de faire également une analogie avec un bouquet de fleurs. Cela nous permet de dire qu'il est essentiel de savoir conjuguer les couleurs et les variétés pour créer un bel ensemble mais aussi de reconnaître chacune des fleurs comme particulière tant dans ce qu'elle est isolément que dans ce qu'elle apporte au bouquet (P. Louart).

Au niveau des dirigeants comme au niveau des partenaires avec lesquels ils gèrent l'activité organisationnelle, il y a lieu d'ajuster les intentionnalités. Il faut repérer le maximum de réalités distancées et réalistes tout en composant un accord minimal sur les visions globales à avoir; même si ces dernières demeurent dans un premier temps hypothétiques par rapport à un avenir qui reste incertain.

Les responsables d'entreprise s'affrontent ainsi à une complexité organique entre le conflictuel, le disparate et le convergent. Les enjeux des uns et des autres sont multiples et variés. Cependant il est important que le dirigeant dépasse cette difficulté. Car elle vient de ce que les individus acceptent mal une complexité mentale et l'insécurité relative qui se dégagent de modèles de réalité mouvants. S'ils ne gèrent pas l'angoisse que cela suscite, ils peuvent facilement tomber dans des explications sécurisantes; ils se construisent alors des imaginaires pleins d'espoirs irréalistes dont ils privilégient la clarté. On a peur de la complexité alors on réduit la réalité avec des "ne... que".

b2 - Les mécanismes de compensation :

G. Bateson considère "la nature et la pensée" entrelacées. En nous référant à lui, nous pouvons dire que les croyances et les idées qu'entretiennent les organisations sur ce qu'elles sont et sur ce que sont les individus et les collectifs qui la composent, ont tendance à se matérialiser (G. Morgan, 1989). Les membres de l'organisation concrétisent parfois ce contre quoi ils se battent avec véhémence. Ils reproduisent des comportements et des discours qui maintiennent la structure dans des "cercles vicieux" (M. Crozier, 1963).

Si l'on attribue à quelqu'un des tâches sans intérêts et des objectifs simples, ce dernier pourra paraître, à la longue, comme refusant les responsabilités ou même les initiatives. On dira qu'il cherche la sécurité. Mais c'est le cadre même de l'organisation qui est bâti sur ces principes et les entretient.

Toute entreprise est à la fois **émergence** (de produits, de savoir-faire...) et **appauvrissements** (déshumanisation, aliénation, stress...). Ces derniers sont coûteux à la fois pour elle et pour les hommes qu'elle emploie. Ils conduisent à toute sorte de dysfonctionnements bien connus. Certes, le problème n'est pas d'atteindre une perfection impossible mais de trouver des équilibres pour les hommes, en proposant s'il y a lieu des mécanismes d'ajustement ou de compensation.

b3 - Vers la négociation d'une politique d'ajustement ?

Dans certains cas la négociation peut être une tentative d'accord "raisonnable". Ils subsistent toujours des intérêts contradictoires entre les acteurs. Mais l'organisation fixe un cadre à l'action qui organise et justifie les équilibres, les tensions et les règles dont elle a besoin pour fonctionner. "La négociation procède par accord contractuel. Les partenaires s'entendent sur un accord qui a valeur de contrat juridique. On tait momentanément ses passions et on essaie de part et d'autre de laisser parler la raison" (M. Guilfon, O. Ortsman, 1983).

Certaines situations demanderont des arrangements plus spécifiques et informels. Un responsable syndical que nous avons rencontré dernièrement nous disait qu'il ne voyait pas d'inconvénient à déroger à la loi lorsqu'il sentait sa légitimité reconnue et le dirigeant de bonne foi. Dans certaines entreprises paternalistes, on préfère les accords "maison" aux règles établies.

En dehors des contraintes même qu'imposent les contextes organisationnels, il y a à considérer l'ensemble des barrières propres à l'individu. L'ajustement peut certes s'effectuer à travers les structures et les procédures mais l'esprit humain demeure le meilleur instrument pour permettre un dépassement de la situation initiale; d'autant que tout discours est traversé par l'imaginaire social et par l'imaginaire individuel (E. Enriquez, 1983).

Entre les exigences organisationnelles et les barrières propres à l'individu se profile une vision de l'organisation quelque peu "chaotique". Un ordre est instauré pour faciliter un fonctionnement efficace; il suscite des réactions en retour; elles occasionnent un certain désordre qui ouvre le champ des possibles.

Dans cet incessant mouvement s'opèrent une multitude d'ajustements qu'il convient de gérer au mieux. Ils posent en effet un défi culturel aux dirigeants en les obligeant à mieux gérer

la complexité humaine. Il y a dans leurs pratiques comme une boucle rétroactive qui s'établit entre leur niveau de conscience éthique et leur connaissance. Plus il s'ouvre aux expérimentations dans le domaine social, plus il "ajuste" les intentionalités propres aux acteurs et mieux il participe aux développements conjoints de l'entreprise et des individus qui la composent.

Pour nous, cela demande de mettre en place à la fois une gestion culturelle et une gestion contractuelle. Cependant il y a plusieurs étapes à respecter; faute de quoi la symbolisation proposée ou les contrats mis en place seront tout aussi allénants ou réducteurs que des politiques de mobilisation sommaires. Ce sont ces aspects que nous allons esquisser maintenant puisqu'ils feront l'objet prochainement d'une thèse.

II - Vers une politique d'ajustement

II₁ - La nécessité d'une "gestion culturelle" .

A - Une quotidienneté mouvante :

En dehors des structures qui imposent un ordre dans l'action, mobilisent et définissent diverses catégories d'acteurs officiels, le système comporte en lui-même un champ d'indétermination. C'est là que s'amorcent des luttes stratégiques et des manoeuvres politiques internes. Des coalitions plus ou moins stables se forment. Ces jeux de pouvoir ne se cantonnent pas à de froids calculs stratégiques; ils sont en même temps des efforts d'investissement de sens dans l'action et les coalitions rassemblent bien souvent des individus en mal d'introduire leurs projets d'identité dans l'action collective.

Si l'on définit l'espace de travail d'une personne en fonction des tâches qu'il accomplit ou selon des circuits d'information qui le relient aux autres, on obéit à une logique rationnelle dont le souci principal est de maintenir un ordre qui facilite l'action. Mais cette personne peut user de mécanismes psychologiques pour se défendre contre des impératifs qu'elle juge peut-être trop stricts ou trop contraignants. Ou bien encore des accords communs entre les acteurs amènent une sorte de dissimulation collective à travers un discours leurrant ou des micro-cultures spécifiques. Les structures n'existent pas en soi. Elles sont façonnées par des hommes qui dans leur action les font vivre, les modèlent et leur donnent signification. A côté de l'espace fonctionnel se bâtit donc tout un espace vécu construit à partir des représentations (R. Reitter, B. Ramanantsoa, 1985; M. Crozier, 1977) .

La réalité de l'entreprise telle qu'elle est définie dans sa structure, sa culture et son pouvoir glisse d'un versant à l'autre sur des territoires occultes. Des réalités se mêlent, s'opposent, parfois s'allient pour être entendues. Ces acteurs, ces scénarios distincts, ces vécus relatifs nous les retrouvons dans ce que nous appelons l'espace stratégique, l'espace fonctionnel et l'espace vécu. Et c'est dans cette quotidienneté mouvante que la notion d'ajustement prend toute sa force d'autant que les transactions qui ont lieu ne sont pas toujours clairement exprimées.

B- Signifier pour favoriser l'émergence et la créativité :

Bien souvent il ne s'agira pas de dévoiler un sens caché mais de rétablir des relations qui créent un minimum de significations pour relier l'apparente discontinuité des pratiques. Plus précisément il est utile de rappeler les termes de l'échange lorsque ces derniers sont volés pour maintenir des formes de dépendance. Ou encore lorsque les discours tenus semblent s'éloigner du ressenti profond de la personne ou de son comportement qui prête à confusion. Il faut bien se garder cependant d'accorder une rigueur aux mots, un poids ou une durabilité qu'ils n'ont pas. Juste apporter les précisions qui rendent acteurs les protagonistes en leur permettant d'avoir leur propre version des faits.

Il est important que l'organisation présente des zones de liberté de jeu; parce que le flou apparent est porteur de structures implicites capables d'être en résonance avec des besoins individuels (R. Ribette, 1990). Les acteurs construisent alors des structures externes qui s'ouvrent à eux comme des opportunités. Ils les assimilent ainsi à leurs projets d'action. L'entreprise peut aller dans certain cas jusqu'à compenser l'anonymat que ressent l'individu.

Cette zone de liberté dépend beaucoup des systèmes culturels et socio-politiques de l'entreprise. On trouve dans le système culturel tout ce qui a trait aux images renvoyées à l'individu, aux valeurs et aux normes prescrites, aux mythes et aux rites unificateurs traversant l'organisation.

De ses situations vécues l'individu tire des règles de vie. Elles sont conçues en fonction des systèmes d'attentes (jeux de rôle) ou de relations particulières dans lesquelles il se trouve. De la sorte il se munit d'identités, de règles d'action et d'interprétations sur le pourquoi et le comment des choses. Il se construit alors ce que C. G. Jung appelle "la persona" ou ce que Winnicott nomme le "faux self". Mais parfois les assertions qu'il véhicule sont tellement négatives que l'image de soi est très inexacte ou fort appauvrie. Alors l'action est limitée

car l'individu concerné se croit incapable d'accomplir la tâche qui lui est confiée ou le désir qu'il ressent. Lorsque l'individu limite l'image qu'il a de lui-même, il réduit ses choix et finit par adopter des attitudes étriquées. Un esprit "passif" s'installe qui contribue au gâchis de son potentiel (E. Langer, 1990).

C- Quel professionnalisme est nécessaire au dirigeant ?

Savoir adopter différents points de vue a des conséquences importantes en termes d'implication. On dispose alors d'un éventail plus large de réactions à une même situation. On comprend mieux les autres ce qui permet de ressentir de l'empathie et d'élargir son éventail de réactions. Les souffrances psychologiques s'apaisent et ouvrent un champ plus large pour la satisfaction. L'implication en sera d'autant plus forte.

Ce discours vaut pour le dirigeant en particulier car il se voit confronté à une diversité d'approches sur la gestion des hommes sans savoir toujours comment les concilier.

D'autres disciplines que la gestion s'intéressent à l'entreprise, notamment le droit, l'économie, la sociologie, la psychosociologie, les sciences de l'ingénieur... Chacune l'appréhende dans son optique en faisant bien souvent abstraction des autres logiques. Les connaissances qui touchent de plus ou moins près l'entreprise sont composites voire disjointes. Leur assemblage apparaît problématique et incertain tant les domaines d'application qu'elles développent sont divers. Et puis leurs niveaux d'élaboration et de systématisation ne sont pas les mêmes comme elles diffèrent selon les normes et les critères qui permettent d'apprécier leur pertinence et leur cohérence interne (E. Cohen, 1989).

A chaque lecture de l'entreprise correspond une représentation particulière. On y découvre un univers nouveau et original. On pourrait à cet effet concevoir l'organisation un peu comme une sphère que l'on pénétrerait sur différents plans. Il peut apparaître d'ailleurs opportun d'inviter les responsables à explorer la complémentarité de ces univers afin qu'ils développent une compréhension plus complexe de la réalité organisationnelle. Mais aussi pour qu'ils aient des démarches plus globales et qu'ils intègrent l'ensemble des dimensions fondamentales qui participent à l'élaboration de la politique d'entreprise. Certes on ne peut être expert en tout. Mais les responsables doivent de plus en plus faire preuve de discernement. Il leur faut posséder une sensibilité dans toutes sortes de disciplines afin de rassembler les informations essentielles dont ils pourront faire une synthèse cohérente et claire.

Il y a un "déli culturel" à surmonter, comme l'explique B. Lussato (1989). Le dirigeant doit développer en lui un cocktail de qualités pour appréhender au mieux la complexité de l'entreprise; notamment une aptitude au discernement, une passion pour la création, une flexibilité d'esprit, un équilibre entre la pensée et le sentiment, l'intuition et le pragmatisme, la communication et l'introspection.

Ces compétences sont essentielles car au sein des organisations les moyens cognitifs et pratiques des décideurs influencent le type de structure mis en place. Il se peut d'ailleurs que ces structures soient réutilisées par la suite et ce de manière chronique sans qu'elles présentent une réelle opérationnalité. Il apparaît dans ces conditions un énorme décalage entre la complexité croissante du système global de l'entreprise, les capacités cognitives du dirigeant et ses alternatives fonctionnelles (Eraly A, 1988). D'une certaine façon se découvrir n'est pas autre chose que se ré-ouvrir. Cela permet de faire circuler à nouveau, dans le rapport à l'autre, quelque chose qui jadis s'était comme figé, enkysté ou qui ne s'était pas déployé.

La réalité mouvante, complexe et fortement interactive que constitue l'entreprise exige une attitude beaucoup plus ouverte à des régulations systémiques. Le concept de système permet d'appréhender différemment le fonctionnement de l'entreprise mais aussi d'éviter l'absolutisme des points de vue isolés ou des croyances naïves qui d'une conception personnelle élabore l'unique vraie réalité organisationnelle (Probst J. B. Gilbert, Ulrich H., 1989). C'est en reconnaissant les causalités circulaires et l'enchevêtrement des interactions que l'on pourra introduire plus de pertinence dans les pratiques de gestion. C'est en acceptant l'incertitude que l'on sera plus à même de développer des stratégies adaptatives. C'est en mettant en conjonction les contraires et en s'appuyant sur les différences que seront construits les ordres meilleurs. Enfin c'est en reconnaissant que certains aspects de la réalité nous échappe qu'il sera possible d'initier des projets novateurs (D. Genelet, 1987).

II2 - La mise en place d'une gestion contractuelle .

A côté d'une gestion culturelle qui ouvre le champ conceptuel de la gestion et offre des nouvelles voies dans la compréhension de la complexité humaine, il y a lieu de dynamiser concrètement les hommes dans leur pratique organisationnelle. Si l'entreprise garantit une implication plus forte de son personnel par une meilleure gestion de ses énergies, il lui reste cependant à le satisfaire en prêtant attention à ses comportements.

C'est à ce niveau que prend place pour nous la gestion contractuelle. Elle se "décentralise" beaucoup compte tenu des nouvelles logiques de "management situationnel" (P. Hersey, 1989).

Les principes de développement, de maturation et d'influence sont au coeur de ces pratiques. L'objectif est de parvenir au meilleur ajustement possible dans la relation d'autorité en tenant compte des niveaux de compétences, de la volonté et de l'ouverture de chacun. L'autorité signifie alors "compétence organisationnelle".

Si l'on prend à titre d'exemple la relation supérieur-subordonné, elle peut révéler différents niveaux d'ajustement.

a) Dans certaines organisations, on retrouve une seule zone de compétence pour le supérieur et le subalterne. Ce dernier exécute ce que le supérieur n'a pas le temps de faire. Il n'apporte pas de complémentarités qui lui soient propres : qualité, compétences spécifiques...

Parfois, le supérieur fait la tâche du subalterne et restreint sa zone aux occupations de ce dernier. C'est fréquent lorsque le cadre occupait auparavant le poste de son subalterne. Il a alors tendance à faire la tâche du subalterne puisque c'est en la faisant qu'il est valorisé et reconnu comme compétent, à fortiori s'il maîtrise peu sa nouvelle tâche.

b) On entend parfois aussi les subalternes se plaindre que leur travail n'est pas reconnu par leur supérieur. Malgré les heures supplémentaires, les fins de semaine passées à travailler à la maison, le patron ne semble jamais apprécier. Bien pire il semble croire que le subalterne perd son temps à faire des choses inutiles. Souvent d'ailleurs il pense qu'il les fait du fait d'une dépendance affective. Il est fort possible qu'à ce moment la zone du subalterne soit décalée par rapport à la perception qu'en ont les deux individus.

c) Idéalement le subalterne ne fait pas ce que le supérieur "désire" qu'il fasse, il fait ce qu'il a à faire en fonction des objectifs à atteindre. Sa vision des choses permet de raffiner la prise de décision du supérieur et d'exécuter les choses pour lesquelles une vision plus détaillée est nécessaire. Le supérieur est alors celui qui détermine le cadre de l'action. Les deux zones sont différentes, complémentaires et utiles à l'organisation. Dans ce cas-ci, les deux rôles d'autorité se jouent pleinement (M. Laflamme, J. M. Meunier, 1987).

Dans une situation comme dans l'autre il est possible que cela fonctionne en termes de travail; mais ce n'est pas pour autant que chacun en retire une pleine satisfaction et puisse développer ses potentialités réelles.

Il est essentiel avant tout que "le contrat" comporte deux volets. Un aspect qui sécurise et précise les droits et obligations de chacun. Un volet qui dynamise pour permettre à l'entreprise d'adapter le contenu en fonction de ses besoins (logique de gestion prévisionnelle) en tenant compte de l'évolution du salarié (résultats, formation, responsabilités).

C'est pour nous à cette seule condition que l'entreprise incarnera réellement une logique de gestion des RESSOURCES HUMAINES. Encore faut-il qu'elle se dote de systèmes efficaces de mobilité et de formation interne et d'un système d'appréciation des performances adapté.

BIBLIOGRAPHIE

- Bateson G. (1963) - La nature et la pensée, éd. du Seuil.
- Bosquet R. (1989) - Fondements de la performance humaine dans l'entreprise, éd. Organisation.
- C. Argyris (1978) - Savoir se remettre en question, Harvard-L'Expansion, n°8.
- Castaneda C. (1971) - Voir, Les enseignements d'un sorcier yaqui, éd. Gallimard.
- Cohen E. (1989) - Epistémologie de la recherche en gestion, Encyclopédie de Gestion, P. Joffr
- Crozier M. (1963) - Le phénomène bureaucratique, éd. du Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977) - L'acteur et le système, éd. du Seuil.
- Crozier M. (1989) - L'entreprise à l'écoute, InterEditions.
- Devereux G. (1980) - De l'angoisse à la méthode, éd. Flammarion.
- Enriquez E. (1983) - De la horde à l'état, éd. Gallimard.
- Eraly A. (1988) - La structuration de l'entreprise. La rationalité en action, éd. de l'Unive Bruxelles.
- Genot D. (1987) - Vers un management de la complexité, Personnel, n°289.
- Gondrand F. (1989) - Quand les hommes font la différence, éd. d'Organisation.
- Gullion M. et Ortsman O. (1963) - Réussir à changer la vie au travail, Personnel, n° 254, Or
- Hall E. T. (1979) - Au delà de la culture, éd. du Seuil.

- Hersey P. (1989) - Le management situationnel, éd. d'Organisation.
- Jay P. (1987)- Les limites de l'individualisation des cadres, Personnel, n°285.
- Laffamme M., Meunier P.M. (1987) - Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle, é Agence d'Arc, INC.
- Langer E. (1990) - L'esprit en éveil, InterEditions.
- Louart P. (1990) - L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines complexité de l'être humain, Les Cahiers de la Recherche, I.A.E. de LILLE.
- Louart P. et Beaucourt C. (1989) - Logiques individuelles et politiques de mobilisation entreprise, Communication aux journées des I.A.E. de Strasbourg, octobre.
- Lussato B. (1989) - Dirigeants, le défi culturel, éd. Nathan.
- Maiglaive G. (1990) - Enseigner à des adultes, PUF.
- Michel S. (1989) - Peut-on gérer les motivations ? PUF
- Morin P. (1988) - La Ressource Humaine dans le management; in La fonction Ressources Humain D. Weiss et all, éd. d'Organisation.
- Morin P. (1990) - Du macromanagement au micromanagement, R.F.G., janv. fév.
- Morgan G. (1989) - Images de l'organisation, éd. Eska.
- Plotet F. (1990) - L'appréciation des potentiels, juin
- Prigogine I. (1990) - Visions, Actuel, n°136.
- Probst J.B. et Ulrich H. (1989) - Pensée globale et management, éd. d'Organisation.
- Reitter R. et Ramanantsoa B (1985) - Pouvoir et politique. Au delà de la culture d'entrepris McGraw-Hill.
- Ribette R. (1990) - Structures hiérarchiques et motivation, R.F.G., janv. fév.
- Sainsaulieu R. (1988) - Sociologie de l'entreprise et de l'organisation, PFNSP.
- Sainsaulieu R. (1982) - Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental, R.F.G. janv. fév.
- Savall H. (1989) - Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations; Encyclopédie Gestion, P. Joffre et all, éd. Economica.
- Winnicott D. W. (1973) - "Vrai soi" et "faux self", n° spécial, Psychanalyse, 1973.
- Winnicott D. W. (1975) - Jeu et réalité : l'espace potentiel, éd. Gallimard.