

LES POSSIBLES ORGANISATIONNELS

A. SOLE

Professeur au Groupe HEC

La crise du management est, dans une large mesure, la crise de l'organisation. Crise de l'organisation qui s'avère d'autant plus durable et profonde que, chaque fois, l'expérience remet en cause la portée et l'intérêt de la nouvelle solution annoncée : le progrès technique ne résoud pas les problèmes d'organisation, les "nouvelles formes d'organisation" se sont finalement peu développées, la décentralisation démontre ses limites et effets pervers, une fois passé l'engouement initial les cercles de qualité ont du mal à vivre.

D'où la nécessité de reprendre le problème à la base, ce qui implique notamment une réflexion proprement épistémologique sur ce concept d'organisation.

D'abord nous explicitons les fondements de notre approche "constructiviste" de l'organisation. Puis nous présentons, dans ses grands principes, la démarche socio-organisationnelle que nous avons mise au point dans le cadre d'une recherche-action : démarche destinée à faire "ouvrir les possibles organisationnels" des acteurs. Enfin, nous proposons de redéfinir le rôle de l'organisateur.

"J'aime celui qui rêve l'impossible"

Goethe

La crise du management est dans une large mesure la crise de l'organisation. Crise de l'organisation qui s'avère d'autant plus durable et profonde que, chaque fois, l'expérience remet en cause la portée et l'intérêt de la nouvelle solution annoncée : il est de plus en plus évident que le progrès technique ne résoud pas les problèmes d'organisation, les "nouvelles formes d'organisation" se sont finalement peu développées, la décentralisation démontre ses limites et effets pervers, une fois passé l'engouement initial les cercles de qualité ont du mal à vivre... (1). D'où, la nécessité de reprendre le problème à la base, ce qui implique notamment une réflexion proprement épistémologique sur ce concept d'organisation.

Après avoir explicité les fondements de notre approche "constructiviste" de l'organisation, nous présentons, dans ses grands principes, la démarche socio-organisationnelle que nous avons mise au point dans le cadre d'une recherche-action. Enfin, nous discutons le rôle de l'organisateur.

UNE APPROCHE "CONSTRUCTIVISTE" DE L'ORGANISATION

Penser l'idée d'organisation, c'est aujourd'hui la repenser. En effet, la notion d'organisation a considérablement évolué ; on ne saurait ignorer en particulier les récents travaux en biologie concernant le phénomène d'auto-organisation (2). Cela dit, plutôt que de se demander d'une manière générale "qu'est-ce que l'organisation ?", nous proposons de centrer la problématique sur une question plus précise, à savoir : "l'organisation est-elle réelle ?". Question a priori surprenante, déroutante, voire incongrue pour beaucoup. Surprise qui prouve, justement, à quel point la notion d'organisation est prisonnière du présupposé réaliste, c'est-à-dire de la réponse positive à la question soulevée. "La réalité organisationnelle", "l'organisation réelle du travail", "les contraintes sociales objectives" : autant d'expressions courantes apparemment anodines qui montrent à quel point le langage quotidien est saturé par la conception réaliste de l'organisation. Il est important de noter combien cette vision réaliste imprègne la pensée et les écrits des spécialistes et des chercheurs eux-mêmes (sociologues, ergonomes, formateurs...) : "Les dirigeants sont prisonniers de la philosophie de l'action traditionnelle qui les empêche de regarder en face cette réalité des rapports humains au sein de leurs organisations et donc de prendre conscience des obstacles qu'elle dresse devant leurs volontés" écrit Michel CROZIER dans son dernier livre dans lequel il s'en prend vigoureusement à ce qu'il appelle le "manque de réalisme concernant le problème de l'organisation" (3). Il est vrai que dans nos pays dits de culture occidentale, le réalisme est la philosophie naturelle, de l'homme de la rue tout autant que du scientifique : nous sommes tous spontanément réalistes. La signification du mot réalisme ayant changé à plusieurs reprises dans l'histoire des idées, précisons que nous nous référons à l'acception qui l'a emporté à partir du XIX^e siècle, celle que prend à son compte par exemple le physicien Bernard d'ESPAGNAT qui écrit : "Selon le réalisme, il est sensé et juste d'affirmer qu'une réalité existe et qu'elle est indépendante de l'esprit humain (réalité intrinsèque). De plus, selon ce courant de pensée, l'esprit humain peut progresser dans la direction d'une connaissance toujours meilleure d'une telle réalité. Si on admet le réalisme, il est naturel d'assigner pour but à la science la connaissance en question" (4). A la lumière des recherches scientifiques menées dans de multiples domaines, cette évidence apparaît de plus en plus comme une fausse évidence. Qu'il s'agisse des travaux de Niels BOHR (physique quantique) (5), Heinz Von FOESTER (cy-

bernétique) (6), MATURARANA et VARELA (neurobiologie) (7) ou encore de Jean PIAGET (psychologie) (8). L'idée force qui sous-tend ces contributions scientifiques, chacune capitale dans son domaine, est que ce qu'on appelle habituellement réalité n'est pas quelque chose de donné, d'objectif, d'extérieur, d'indépendant, mais une construction, une production, une création, du sujet, de l'observateur, de l'acteur. D'où aujourd'hui le fait de parler de "constructivisme" pour désigner cette position épistémologique [position qui n'est pas tout à fait nouvelle dans l'histoire de la pensée puisqu'elle est déjà repérable dans les écrits de philosophes grecs pré-socratiques (9)]. Une approche véritablement, radicalement, constructiviste de la question de l'organisation dans l'entreprise implique par conséquent de partir du principe que l'organisation est beaucoup moins une réalité extérieure aux acteurs (individus et groupes), une contrainte objective qui s'impose à eux, qu'une construction de leur esprit. Considérée sous cet angle, la question de l'organisation renvoie dans une large mesure au problème de l'"objectivation" tel qu'il est posé en particulier par Peter BERGER et Thomas LUCKMANN (10) : comment les acteurs en arrivent-ils à "objectiver", c'est-à-dire à tenir pour une réalité extérieure leurs expériences subjectives et, par conséquent, comment se trouvent-ils ainsi confrontés à quelque chose qui leur apparaît comme donné et contraignant ? Autrement dit, comment se fait-il comme ils l'écrivent que : *"l'homme est capable de produire une réalité qui le nie"*. Notre réflexion proprement épistémologique s'appuie par ailleurs sur la distinction très éclairante entre "réalité de premier ordre" et "réalité de second ordre" proposée par Paul WATZLAWICK (11) :

- la "réalité de premier ordre a trait aux propriétés purement physiques, objectivement sensibles des choses et fait donc l'objet d'un consensus de perception" ;
- la "réalité de second ordre concerne l'attribution d'une signification et d'une valeur à ces choses et se fonde sur la communication".

C'est, bien entendu, d'une réalité de second ordre qu'il s'agit pour l'essentiel dans le problème de l'organisation dans l'entreprise. D'ailleurs, si la mesure de l'efficacité des systèmes et l'évaluation des changements organisationnels posent tant de difficultés et génèrent tant d'interminables débats, n'est-ce pas parce qu'on fait comme si on se situait dans la réalité de premier ordre, alors qu'on travaille sur une réalité de second ordre et donc qu'on ne peut pas comprendre ou qu'on ne veut pas admettre que *"dans le domaine de la réalité de deuxième ordre, il est absurde de discuter de ce qui est "réellement" "réel" (11)*.

D'une manière générale, on peut penser que plus l'organisation est perçue et comprise comme une réalité (une réalité de premier ordre), moins il y a de chances d'inventer, d'imaginer, de nouvelles organisations dans les entreprises. C'est pourquoi une démarche organisationnelle doit selon nous faire douter de la réalité de l'organisation.

UNE DEMARCHE POUR OUVRIR LES POSSIBLES SOCIO-ORGANISATIONNELS

Notre hypothèse de travail, celle qui fonde la démarche socio-organisationnelle que nous avons mise au point, est que la réalité attribuée à l'organisation exprime pour l'essentiel les enjeux et les possibles des acteurs. Dit autrement, il n'y a pas d'organisation "en soi", il n'y a d'organisation que "pour soi" et l'organisation est pour l'individu ou le groupe concerné, la projection de ses enjeux et de ses possibles "objectivés". C'est pourquoi, la démarche consiste en particulier à faire travailler les acteurs sur leurs enjeux et leurs possibles, concrètement sur la double question : *"qu'est-ce que j'ai à gagner/à perdre ?"*, *"qu'est-ce qui est possible/impossible ?"*.

Précisons que le travail sur les enjeux est stimulé et organisé par des matrices d'évaluation (+ - = ?) des grands domaines d'enjeux considérés : économiques/financiers, produits/services/prestations, information/communication, socio-organisationnels, techniques, autres. La réflexion des groupes à partir de cette grille d'analyse peut par exemple faire ressortir que : *"il règne une bonne ambiance dans la section"* (enjeu socio-organisationnel +), *"on a de plus en plus d'informations de moins en moins fiables"* (enjeu information/communication -), *"la technique utilisée est maintenant transparente pour nous, ce n'est pas une préoccupation"* (enjeu technique =), *"peut-être le client est-il moins satisfait, c'est une question importante"* (services/relations clients ?). La démarche suppose de faire travailler des groupes homogènes (ex. : des groupes d'employés, un groupe de cadres, le groupe d'experts et de concepteurs, le décideur) ou hétérogènes (exemple : un groupe comprenant à la fois des employés, des cadres, des organisateurs, le représentant de la direction). Point important, en visualisant clairement les différences, oppositions, contradictions et évolutions, des formulations des acteurs, la matrice générale qui reprend l'ensemble des réactions contribue fortement à remettre en cause la réalité de l'organisation aux yeux mêmes des intéressés : l'organisation tend à être comprise comme l'ensemble des réalités que les uns et les autres se construisent et se donnent.

Les acteurs travaillent donc également sur les possibles (ce qui est possible aux plans : économique, organisationnel, technique...). La matrice de travail croise les grands domaines d'enjeux cités avec les objectifs, les contraintes, les risques, les atouts, les certitudes, les incertitudes et surtout donc avec les possibles/impossibles de la situation ou du projet. Dans les cases, on peut trouver par exemple : *"grâce aux gains de productivité notamment, il faudra pouvoir être en mesure de ne pas remplacer les futurs départs du département"* (objectif/enjeux économiques et financiers), *"ce sera IBM ou IBM"* (contrainte/technique), *"comment vont réagir les cadres en cas de réorganisation ?"* (incertitudes/enjeu socio-organisationnel), *"on peut envisager le regroupement et la réorganisation des deux services"* (possibles/enjeux socio-organisationnels), *"pas question de revenir sur*

l'organisation générale des agences (impossible/enjeux socio-organisationnels). Même remarque que précédemment, en leur renvoyant les différences et les oppositions, la matrice tend à développer chez les acteurs l'idée que les possibles sont, pour l'essentiel, leurs possibles : ce que, les uns et les autres, tiennent pour possible ou impossible. Nous nous situons donc, non pas dans la problématique réaliste traditionnelle prônée notamment par Michel CROZIER (qui parle de "marge de liberté réelle" (13), mais dans une perspective résolument "constructiviste" telle qu'elle est affirmée en particulier par Jean PIAGET : "*Le possible n'est pas un observable, mais le produit d'une construction du sujet*" (8).

En fait, nous proposons d'appréhender une démarche organisationnelle comme un processus de décision dans lequel la décision majeure est la décision des possibles. La plupart du temps, cette décision des possibles est implicite, les acteurs la prenant sans le savoir, sans s'en rendre compte, sans en débattre, sans l'assumer par conséquent. Indiquons que les possibles organisationnels sont en même temps des possibles sociaux, économiques, techniques, commerciaux... d'où une approche globale consistant à considérer les six grands aspects évoqués. Constatation essentielle qui justifie la finalité que nous assignons à cette démarche, le réflexe des acteurs est de se fermer les possibles : employés, cadres, organisateurs, dirigeants, ont a priori fortement tendance à se multiplier les contraintes économiques, sociales ou encore techniques, tenues pour objectives. Le but de ce type de démarche est en effet d'ouvrir les possibles organisationnels des acteurs. Cela suppose de remettre en cause : la réalité de l'organisation (et par là même l'objectivité de la contrainte organisationnelle), le déterminisme technologique (le progrès technique en tant que donnée extérieure déterminant l'organisation), un certain discours à la mode sur la culture d'entreprise ("avec notre culture, ce n'est pas possible") ainsi que les solutions toutes faites et les recettes toutes prêtes en vogue (décentralisation, projet d'entreprise, cercles de qualité...). Par ailleurs, il est primordial que les acteurs admettent qu'il n'existe pas véritablement de solution à un problème socio-organisationnel. Cela peut évidemment surprendre, sauf si on comprend tout simplement que tout projet organisationnel concerne différents acteurs dont les enjeux se recoupent mais ne se recouvrent jamais totalement : c'est pourquoi, jamais on n'a vu une organisation ne faire que des "gagnants" (ou que des "perdants"). En fait, l'idée de solution n'a vraiment de sens que lorsqu'il s'agit d'un problème relevant de la réalité de premier ordre où, par définition, il y a consensus de perception (ex. : remplacement du pneu crevé afin de pouvoir continuer à rouler). Les deux concepts clés sur lesquels s'appuie la démarche sont indissociables : nous constatons que les acteurs ouvrent d'autant plus leurs possibles qu'ils estiment avoir plus à y gagner qu'à y perdre (ou rien de majeur à y perdre). Or, nous avons in-

sisté sur ce point, de par sa dynamique propre, la démarche fait évoluer les enjeux des acteurs.

ORGANISATION ET RISQUES D'INFANTILISATION

Poser le problème de l'organisation, c'est soulever aussi la question de l'organisateur dans l'entreprise (son rôle, sa place, sa démarche, son pouvoir...). Précisons que nous prenons le mot organisateur au sens large, c'est-à-dire qu'il désigne ici celui qui a le titre officiel d'organisateur mais aussi tous ceux qui, en tant qu'experts, interviennent de manière significative sur les projets organisationnels dans l'entreprise (concepteurs de systèmes d'information, ergonomes, formateurs, spécialistes de la gestion des ressources humaines...). Le point précis qui nous concerne ici, a trait au fait que l'organisateur se situe pratiquement toujours dans une démarche solution ou une logique étude. Dans le premier cas de figure, il possède la solution a priori : soit que celle-ci ayant été décrétée au plus haut niveau il se voit chargé de la "faire passer" et de la mettre en place, soit qu'il soit intimement convaincu de la pertinence de celle-ci (c'est l'engouement, pour les groupes semi-autonomes dans les années 70, pour les cercles de qualité dans les années 80, etc.). La démarche étude focalise l'analyse de la situation (analyse de l'existant, étude préalable du travail...) ; bien entendu, des recommandations ou des propositions sont habituellement faites par l'organisateur mais celles-ci sont présentées par lui comme découlant de l'étude réalisée. Etude, qui s'affirme essentiellement comme un acte de connaissance de la réalité socio-organisationnelle ; réalisme et connaissance allant de pair comme le rappelle Bernard d'ESPAGNAT dans la définition citée plus haut. En fait, très souvent la démarche solution et l'approche étude sont inextricablement mêlées, qu'il s'agisse de la soi-disant étude qui s'avère être en fait "une démarche marketing pour vendre la solution", ou encore de la démarche inversée consistant à travers une étude à trouver le problème qui justifie la solution qu'on possède dès le départ.

Le lecteur l'aura compris, l'approche que nous proposons n'est ni de type solution, ni de type étude. Nous nous situons dans le cadre d'une démarche d'auto-(ré)organisation appelant une redéfinition du rôle de l'organisateur. Au raisonnement habituel en termes de changement (et de "résistance au changement"), nous opposons une problématique des possibles. Sous cet angle, il est évident que la démarche solution ferme les possibles. En ce qui concerne maintenant la démarche étude, nous voudrions insister sur le sérieux risque d'infantilisation que comporte selon nous la volonté de connaissance de la réalité qui l'anime. Pour comprendre le sens précis que nous donnons à ce mot, il faut savoir que nous nous référons aux travaux de Jean PIAGET (8) dans lesquels le psychologue explique que le premier stade de l'"intelligence de

l'enfant se caractérise par une indifférenciation générale entre le réel, le nécessaire et le possible", le réel étant conçu comme devant être nécessairement tel qu'il est (réalité = nécessité = possibilité). Avec l'âge, il y a une progressive différenciation entre le réel/le nécessaire/le possible, le réel apparaissant de plus en plus comme *"un ensemble d'actualisations parmi les possibles"*. Le souci (on ne peut plus logique et nécessaire apparemment) de fonder une démarche organisationnelle sur l'étude et la connaissance de la réalité, ne contribue-t-il pas dans une large mesure à multiplier ce que PIAGET appelle les "pseudo-nécessités" et les "pseudo-impossibilités", c'est-à-dire à favoriser et à justifier l'infantilisation des acteurs dans l'entreprise ? N'est-on pas au moins en droit de se poser la question ? Il nous semble plus que jamais nécessaire de comprendre que connaissance, analyse et information vont très souvent de pair avec des stratégies de fermeture des possibles dans les entreprises (13).

Donc, l'organisateur, tel que nous le voyons, n'apporte pas la solution, ne désigne pas le problème, ne cherche pas à connaître la réalité. Il ne dit pas non plus les possibles. Et, son rôle n'a rien à voir avec la psychanalyse. S'il y a un parallèle à faire, c'est in-

contestablement avec la démarche du psychothérapeute, mais telle que l'entend par exemple Mony ELKAÏM qui définit la psychothérapie comme : *"l'art de maintenir possibles les possibles"* (14). Notre organisateur apporte un minimum de langage (enjeux/possibles) et de méthode (matrices) afin de placer les acteurs dans un processus de déconstruction/reconstruction de leur réalité. Il suppose que les acteurs sont, non pas rationnels (repérant leurs enjeux réels, mesurant leur marge de liberté objective) mais fondamentalement rationalisateurs, c'est-à-dire soucieux de justifier, par un discours rationnel, leurs enjeux et leurs possibles. Plus précisément, cet organisateur travaille constamment contre la volonté spontanée des acteurs de justifier leur stratégie de fermeture des possibles.

Parce que, crime de lèse majesté, il s'autorise le droit de les pousser à remettre en cause leur intime réalité, son attitude envers décideurs et dirigeants fait beaucoup penser au fou du roi. Mais, il est aussi le fou du peuple. C'est quelqu'un qui, s'inscrivant à contre courant du réalisme triomphant, prend au sérieux le bel aveu de GOETHE.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) *"Cercles de Qualité et Changement Organisationnel"*, Françoise CHEVALIER, Economica, 1991.
- (2) *"L'auto-organisation"*, sous la direction de Paul DUMOUCHEL et Jean-Pierre DUPUY, Seuil, 1983.
- (3) *"L'entreprise à l'écoute"*, Michel CROZIER, Inter-Editions, 1989.
- (4) *"A la recherche du réel"*, Bernard d'ESPAGNAT, Bordas, 1981.
- (5) *"Physique atomique et connaissance humaine"*, Niels BOHR, Gallimard 1991.
- (6) *"Observing Systems"*, Heinz Von FOESTER, The Systems Inquiry Series, 1984.
- (7) *"Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant"*, Francisco VARELA, Seuil, 1989.
- (8) *"Le possible et le nécessaire. L'évolution des possibles chez l'enfant"*, tomes 1 et 2, Jean PIAGET, PUF, 1981.
- (9) *"Les Présocratiques"*, La Pléiade, Gallimard, 1988.
- (10) *"La construction sociale de la réalité"*, Peter BERGER et Thomas LUCKMANN, Méridiens Klincksieck, 1989.
- (11) *"La réalité de la réalité"*, Paul WATZLAWICK, Seuil, 1978.
- (12) *"La rationalité du décideur du point de vue du sociologue"*, Michel CROZIER, dans *"La Décision : ses disciplines, ses acteurs"*, sous la direction de Bernard ROY, Presses Universitaires de Lyon, 1983.
- (13) *"Repenser l'information"*, Andréu SOLE, Actes du congrès de l'Association Française de Comptabilité, mai 1991.
"Supporting Executives in Strategic Decision Making: an Alternative Paradigm", William CATS-BARIL et Andréu SOLE, Cahier de Recherche, HEC, 1991.
- (14) *"Si tu m'aimes ne m'aimes pas. Approche systémique et psychothérapie"*, Mony ELKAÏM, Seuil, 1989.