

Deux paradoxes de la performance dans l'organisation

par Marc BOSCHE
Professeur à l' ESSEC

Résumé :

Cette recherche porte sur les facteurs paradoxaux en tant qu'ils affectent la lecture par le psychologue et le sociologue de la performance de l'organisation. On présentera des situations humaines extrêmes qui illustrent sous des formes aiguës des situations plus anodines, et cependant significatives, que l'on retrouve dans les organisations de production de biens et de services.

Le premier paradoxe de la performance est de nature sociologique. Il se produit par exemple dans une organisation figée et rigide, peu performante, qui met en œuvre un outillage de contrôle social de nature coercitive. Il se produit dans certaines situations un retournement où l'individu non seulement annule les effets paralysants induits sur lui-même par le contrôle social, mais fait de ce cadre apparemment peu propice à l'expression de la performance individuelle, l'espace de son développement professionnel et de sa transformation psychologique. On illustrera ce paradoxe avec des cas d'individus en détention. L'un d'eux a transformé son séjour en prison en une exceptionnelle opportunité de développement de son potentiel et de sa contribution à la collectivité.

Le deuxième type de paradoxe de la performance est de nature psychologique. Il a trait à l'inversion des valeurs qui s'opère lorsqu'on veut étendre à l'activité organisée, des concepts qui sont pertinents au niveau de l'individu. Le psychologue n'a aucun moyen de mettre en œuvre des pratiques sociales cohérentes avec sa connaissance de l'individu. S'il tente l'opérationnalisation sociale de cette connaissance il aboutit, par exemple, à des contre-images sociales dramatiques comme dans les sectes ou les expressions organisées du fanatisme, qui contredisent formellement ses hypothèses psychologiques de base.

En conclusion est présentée une hypothèse portant sur la confusion des types logiques de la psychologie et de la sociologie des organisations, au sens de Russel et Whitehead (1911, 1912), confusion qui pourrait être à l'origine de ces paradoxes de la performance.

1. Introduction

Cette recherche se situe au niveau de la réflexion conceptuelle portant sur les facteurs affectant en amont la performance de l'organisation. Elle traite d'un thème épistémologique que l'on pourrait définir comme le jeu paradoxal de l'autonomie individuelle et du pouvoir

social dans la performance de l'organisation.

On s'attache dans cette communication à mettre en évidence la confusion qui existe entre le discours du sociologue qui s'intéresse au système organisationnel et à l'exercice d'un pouvoir social, et à celui du psychologue qui porte sur la créativité et l'autonomie individuelles. Le niveau logique de ces deux discours, au sens de Russel et Whitehead (1911-1913), n'est pas le même. La confusion se produit lorsqu'on veut tirer des conclusions concernant le vécu subjectif des individus à partir d'observations sociologiques. Nous qualifierons cette première erreur épistémologique de sociologisme.

Et a contrario elle se produit encore aussi, mais sous une autre forme, lorsqu'on veut tirer des conclusions sociales à partir d'une analyse de facteurs psychologiques. Nous qualifierons cette deuxième erreur épistémologique de psychologisme.

La communication évoque cette double hypothèse à partir d'une réflexion épistémologique, elle esquisse une grille de lecture et propose quelques pistes exploratoires.

2. Définitions et concepts

2.1 Définition du paradoxe

On doit définir ce qu'est un paradoxe dans le contexte d'une organisation. Un paradoxe est « une contradiction qui résulte de prémisses logiques. » (Wittgenstein, 1965). Cette notion a été appliquée aux systèmes sociaux à partir de la notion de paradoxe pragmatique (Wilden, 1981, Bosche 1993, etc.)

Bateson (1980) et les chercheurs du Mental Research Institute de Palo Alto ont, en effet, rendu opérationnelle la notion de paradoxe pour l'interaction sociale (Watzlawick, 1975). Un paradoxe pragmatique, ou double contrainte, résulte de la confusion entre deux messages contradictoires qui s'imposent à l'individu, l'un au niveau objectif, rationnel, digital, l'autre au niveau subjectif, émotionnel, analogique.

2.2 La performance, définition et notions

De quoi parle-t-on quand on évoque la notion de performance ? Rappelons qu'il s'agit d'une notion et non d'un concept, car elle recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité. Elle semble venir du monde de la technique et de l'industrie. On parle par exemple souvent de la performance d'un moteur. Elle a été appliquée au monde des affaires et à l'économie pour désigner le succès des entreprises ou des politiques macro-économiques. Dans le cadre de l'adaptation aux pratiques de gestion du personnel des référentiels du management qui s'est produite depuis quelques décennies, on a appliqué l'idée de la performance aux notions de travail individuel et collectif.

La performance fait le plus souvent référence implicitement ou explicitement à l'idée d'évaluation. Il s'agit de disposer de critère(s), déterminé(s) en général par comparaison à des normes. Celles-ci peuvent s'exprimer (1) quantitativement sous la forme d'indices, ou de ratio. Les indices évoquent la notion d'efficacité, c'est à dire de réalisation d'objectifs, ou de niveau de performance. Les ratios évoquent plutôt la notion d'efficience, c'est à dire l'optimisation des facteurs en présence, par exemple input/output, bénéfice/coût, production/travail. Les notions d'efficience permettent de rendre compte de la productivité, par exemple celle du travail qui intéresse particulièrement la gestion des ressources humaines.

Les indices comme les ratio peuvent être simples ou composites, uniques ou le plus souvent multiples.

La performance peut être appréciée (2) de manière qualitative, sous la forme d'un jugement de valeur (« cette politique des salaires est une réussite. ») Le plus souvent en

filière de cette appréciation absolue, on trouve une appréciation comparative effectuée, implicitement ou explicitement, avec d'autres entités, ici des organisations, considérées comme comparables, ou rendues comparables grâce au choix ad hoc de critères. Ainsi, le choix d'un critère, celui de la rentabilité financière, permet de rendre comparables des organisations aussi différentes qu'une institution pénitentiaire et un parc d'attractions comme Disneyland-Paris, alors que la vocation et le métier de ces organisations peuvent être différents

La notion de performance a donc des liens sémantiques avec celle d'audit, ou la méthode employée est celle, systématique, de la comparaison à une norme. Quand il s'agit d'évaluer la performance au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines, on sait qu'il existe un domaine d'investigation bien outillé, bien que limité, qui est celui de l'audit social. L'audit social définit des critères et des normes de performance sociale pour l'entreprise (Bosche, 1996).

Qui dit performance dit donc critère et donc aussi choix et pertinence de ces critères. Il est naturel que le colloque AGRH 96 voie des confrontations et des discussions sur la sélection des critères de la performance de l'organisation. Celle-ci est-elle appréciée de manière financière à court terme ou à long terme. Qu'est ce, alors, que le long terme ? La performance d'une centrale nucléaire doit-elle être appréciée sur la base des quelques décennies de vie du réacteur ou sur les siècles que nécessite la dégradation des déchets combustibles ? S'agit-il d'une performance humaine plutôt que financière ? Est-elle alors individuelle ou collective ? Et comment choisir les indicateurs ? Les ratios du bilan social suffisent-ils ?

On est amené, on le voit bien ici, à prendre en compte la subjectivité, le point de vue et la stratégie des acteurs qui évaluent la performance et ont choisi les critères. Le leader syndical verra la performance en terme de salaire, d'emploi, de qualité de vie au travail. L'actionnaire la verra sous la forme des dividendes qu'il recevra par rapport aux sommes investies, par rapport au risque encouru, à l'évolution des cours du marché des actions, etc.

Doit-on dire à ce point que la performance est une notion idéologique ? Celui qui fixe les critères, les limite à quelques-uns parmi le champ étendu des critères possibles. L'évaluation de la performance accomplit donc deux choses successivement. Elle détermine d'abord ce qu'est la notion de performance, puis elle l'évalue objectivement, mais à partir de cette détermination subjective. Ainsi les acteurs sociaux à l'origine de ces critères peuvent-ils être tentés de s'abriter derrière le caractère méthodique de l'évaluation, en espérant que personne n'ira regarder - derrière les critères - les raisons, les passions, et les intérêts qui ont conduit à leur sélection. On reproche d'ailleurs à ceux qui élaborent les critères de disparaître trop souvent, de se faire invisibles, une fois que leur tâche est accomplie. Ils laissent des auditeurs - mettre en œuvre une méthode, la plus scientifique et rigoureuse possible. Dès lors celle-ci n'est plus interrogée - selon le bon vieil adage que « l'arbre cache la forêt » - mais elle prend bien force de loi. Plus la méthodologie est outillée, quantitative, complexe, plus grandes sont les chances que cette complexité fasse oublier le choix initial des critères, et les stratégies des acteurs qui les ont retenus. Cette critique, que l'on entend parfois, ne manque pas de fondement. Cependant, on peut lui objecter que la performance en tant que notion a l'avantage de ne pas occulter totalement l'aspect de sélection des critères, contrairement à des notions éthiques par exemple qui imposent leurs critères sans les soumettre vraiment à discussion. La notion de performance est donc fructueuse dans ce sens où elle permet la discussion et la confrontation entre les acteurs sociaux sur le choix des critères. Le problème vient des systèmes d'évaluation devenus institutionnels avec le passage des années et qui ne sont plus remis en cause. Ils amènent les organisations à satisfaire aux critères formels au détriment de la substance même de la performance qui sous-tend ces critères. Un autre détournement possible de l'évaluation de la performance se produit lorsque l'environnement a évolué alors que les critères restent inchangés.

Ces quelques idées générales sur la notion de performance étant posées, elles nous permettent de passer ici au sujet même de cette communication. Il concerne l'anticipation de la performance, et les paradoxes qui se produisent lorsque les points de vue épistémologiques des observateurs sont en état de confusion. Les points de vue du psychologue et du sociologue sont ceux que nous avons retenus ici. Ils intéressent particulièrement le responsable des ressources humaines et plus généralement la question de la gestion des ressources humaines qui utilise, depuis plusieurs décennies déjà, les concepts et les points de vue de la sociologie et de la psychologie pour lire la réalité humaine et sociale de l'organisation. Ces points de vue de la psychologie et de la sociologie sont souvent utilisés sans réflexion épistémologique, comme s'ils allaient de soi et ne méritaient aucune justification. Cette contribution vise à montrer tout l'intérêt d'une telle réflexion lorsqu'on veut anticiper dans une organisation l'impact de tel ou tel choix méthodologique sur la lecture de la performance individuelle et sociale.

3. Le paradoxe du sociologue

3.1 Le Goulag ou «le secret du bonheur»

Le sociologisme est l'attitude du sociologue qui prétend comprendre la dynamique de l'individu à partir du diagnostic - de l'examen - de la situation sociale, c'est à dire de l'organisation. Notre hypothèse est que cette démarche bien que répandue, pose des problèmes de validité, car elle est paradoxale. Dans ses extrêmes elle permet de justifier la contrainte sociale imposée à l'individu au nom de l'efficacité de l'organisation, soit à vouloir libérer l'individu de cette tutelle au nom par exemple d'un humanisme ou d'une idéologie politique.

Un système organisationnel stressant, voire coercitif, n'est pas un obstacle absolu à l'expression de l'autonomie individuelle. Nous avons eu l'intuition de cette hypothèse en regardant il y a quelque années un documentaire télévisé sur des prisonniers en Sibérie, dont le titre était «Le Goulag ou le secret du bonheur». Le reportage, fidèle à son intitulé, mettait étrangement en évidence que dans les pires conditions de la détention dans les camps de Sibérie, les individus - des prisonniers de droit commun - avaient su retrouver des repères, des pratiques sociales, et une attitude leur permettant de faire face, et de manifester un certain équilibre et un certain sourire, au cœur de ce qui ressemblait beaucoup à l'horreur carcérale et totalitaire. Les conditions sociales étaient les pires possibles et pourtant le bonheur, une étonnante sérénité, étaient présents, se lisaient en filigrane, sur certains visages. Juste à côté, d'autres faces présentaient les signes d'une détresse infinie. Enfin quelques figures semblaient refléter une étrange alliance. Comme des ciels ensoleillés que voilent les nuages qui passent, leurs expressions passaient imperceptiblement, d'un instant à l'autre, de la sérénité à la détresse, de la détresse à la sérénité. Qu'en dit le sociologue ? N'est-ce pas contradictoire avec ce que sait la sociologie ; les mêmes causes sociologiques ne produisent-elles pas toujours les mêmes effets psychologiques ?

Il faut admettre que l'individu dispose d'une créativité qui échappe aux généralités du sociologue pour s'adapter aux situations sociales de l'organisation. Il nous faut revendiquer ici la notion de l'autonomie de l'individuel par rapport au social. Cette autonomie est, on vient de le signaler, créative. C'est une dimension intérieure à l'individu. Elle répond à l'activité extérieure et à l'expérience, qui consiste d'ailleurs dans le mouvement même de l'intériorisation. Si l'individu accepte le système social qui norme et qui réprime, il peut y trouver l'autonomie. L'individu peut faire l'expérience d'une certaine liberté intérieure, d'un espace subjectif, par rapport à la situation sociale. Plus cette dernière est contraignante, plus cet espace intérieur peut être - paradoxalement - vaste.¹

On fait ici l'hypothèse que l'acceptation des normes sociales de l'organisation peut être

de plusieurs types.

- L'individu peut avoir confiance dans le système normatif et répressif (phénomène d'adhésion).

- Il peut percevoir la dimension idéologique et contraignante de l'autorité, et l'accepter par intérêt personnel, par un calcul où il met en regard les avantages et les inconvénients, ou par une anticipation d'un bénéfices à venir (gestion de sa carrière, ou prévision de son avenir, par exemple).

- Il peut réaliser que - de toute façon - chaque ordre social comporte une part d'aliénation, et où qu'on aille, on retrouve les ingrédients du pouvoir social et ses contraintes, ses exigences, envers l'individu.

- Il peut enfin ne pas avoir le choix, et être amené à prendre les choses du bon côté en acceptant la situation telle qu'elle est. Ainsi, dans tous ces cas, les tabous, les interdits, les territoires gardés de l'organisation deviennent autant de balises stables indiquant à l'individu ses espaces de liberté et l'encourageant éventuellement à les investir. L'hypothèse va ici plus loin que celle de Crozier et Friedberg (1977) dans «L'acteur et le système» qui nous présentent les espaces de liberté que délimitent les règles et les normes sociales. Les règles et les normes peuvent agir également comme des provocations aux manifestations réactives et créatives de l'individu, selon ses propres dispositions psychologiques. Hélas, la sociologie ne nous apprend rien sur ce qui se passe chez l'individu, et qui fait que l'un se soumet, l'autre rechigne, et le troisième manifeste son plein potentiel dans les pires conditions sociales. Ainsi la dynamique de l'individu reste indéterminée par le sociologue à l'intérieur de la généralité sociale qu'il décrit. Et donc la performance - individuelle, mais aussi sociale qui résulte des interactions individuelles - ne peut être anticipée au seul vu des conditions sociales que le sociologue appréhende.

3.2 Le cas Philippe Maurice

Le cas de Philippe Maurice semble bien illustrer ce propos. Condamné à mort à 23 ans au début des années 80, il avait été l'objet de la grâce présidentielle en 1981. Ce jeune homme qui avait à cette époque un niveau scolaire CAP, a mis à profit sa détention à perpétuité pour étudier avec autant d'ardeur qu'il en avait eu pour s'opposer par la violence. Fils de policier, dans une famille désunie, il avait tué un policier et tiré sur un gardien de prison (Porcher-Le bars, 1988). Il vient de soutenir à la fin 1995 une exceptionnelle thèse d'histoire médiévale de 1200 pages saluée par les milieux universitaires pour sa remarquable érudition. Il a traité de la généalogie des familles du Gévaudan au XV^{ème} siècle (Fohr, 1995).

A travers cette stratégie d'adaptation, apparemment inoffensive, l'individu met précisément en évidence l'aberration du système judiciaire qui l'avait condamné à mort à plusieurs reprises. Il en résulte pour l'organisation, ici l'institution judiciaire, un intéressant paradoxe. On condamne en effet à mort - on considère donc comme «irrécupérable» - un individu qui, quelques années plus tard, en signant un remarquable doctorat, atteste de son appartenance à l'élite intellectuelle de son propre pays. Ce simple prisonnier révèle en quelque sorte «l'injustice» du système de la justice par l'exemple qu'il donne.

1. Mais ces conditions extrêmes qui vont permettre à une personne de s'épanouir, risquent de détruire une autre personne. Nous ne suggérons pas que la force coercitive soit une solution acceptable, bien au contraire. Nous la condamnons clairement ici. Que le lecteur ne se méprenne pas sur la signification de ce développement. Il ne fait à ce point que décrire des phénomènes paradoxaux existant au niveau de la performance de certains systèmes sociaux coercitifs, et non proposer, ni bien sûr justifier, ces modèles sociaux en leur trouvant un caractère «performant.» Les quartiers de haute sécurité et les Goulags restent pour nous des barbaries, des aberrations, des souvenirs d'organisations venus d'autres âges que rien, vraiment rien, ne peut justifier aujourd'hui. Nous remercions par avance le lecteur de bien garder cette distinction à l'esprit en lisant le développement intitulé le paradoxe du sociologue.

Mais le plus remarquable c'est le fait que là où la famille et l'organisation éducative avaient échoué, l'institution pénitentiaire a - paradoxalement - réussi. En enlevant, par l'incarcération, l'accès facile au savoir, aux bibliothèques, il a été donné à cet individu le goût des études. Ce criminel dont il avait été dit par ceux qui l'ont jugé «s'il n'est pas tué, il tuera encore» est devenu, parce qu'il était loin de l'institution éducative, un érudit, vivant dans ses études, que ses camarades de prison qualifient de «moine bénédictin».

Ce cas exceptionnel devrait nous faire réfléchir sur notre manière de penser l'organisation. On fait trop souvent l'hypothèse qu'il suffit de mettre des moyens à la disposition des individus pour qu'il se les approprient. Cet exemple n'est-il pas un démenti ? On a trop souvent un raisonnement mécaniste, matérialiste : s'il y a des ressources mises à disposition, il y aura mise en valeur des ressources par les individus. Justement, c'est le contraire qui se produit. Au niveau social nous voyons par exemple que l'analphabétisme s'est développé au fur et à mesure que se sont multipliées les bibliothèques, que s'est prolongée la scolarité, et qu'ont augmenté les qualifications universitaires des instituteurs.

A contrario un système social permissif ou basé sur la responsabilité individuelle voire même l'implication individuelle, peut être insatisfaisant pour des personnes dans la mesure où - repétons-le - le vécu de l'individu ne dépend pas autant de facteurs sociaux objectifs que des projections qu'il fait sur son rapport à la réalité sociale, et donc sur sa lecture de cette réalité sociale. Comme on le sait c'est dans les sociétés démocratiques et les organisations permissives que l'on entend le plus crier au «censeur». Ce n'est d'ailleurs pas un hasard, puisque ce sont les seules qui acceptent leur propre remise en cause. On trouvera toujours, dans une organisation aussi, des raisons pour un individu de protester si ce dernier est - inconsciemment ou consciemment - à la recherche des motifs d'insatisfaction plus que de ceux de satisfaction.

Qu'il soit fonctionnaliste ou humaniste, qu'il décrive une organisation permissive et démocratique, ou autoritaire et coercitive, on le pressent ici le sociologisme n'est pas justifié. Le sociologue ne peut pas comprendre l'autonomie individuelle au vu de l'examen du système organisationnel. Il y a quelque chose d'intérieur et de propre à l'individu, appelons cela sa subjectivité, qui lit la réalité sociale et qui, par ses projections, en fait un «enfer», un «purgatoire» ou un «paradis», un «jardin des délices» ou un «jardin des supplices.»

Le sociologue au vu de la réalité sociale ne peut prédire le bonheur ou la souffrance de l'individu particulier. Qu'on croit le sociologue et ses études sur les styles de vie est peut-être dû à notre abus des statistiques, à notre recours et à notre accoutumance aux courbes de Gauss. On prétend que les exceptions se distribuent sous la forme des extrémités de la courbe en cloche autour d'un individu moyen regroupant 50% de la population. En réalité le sociologue ne peut pas prétendre à partir de l'analyse des indices sociaux que le dernier empereur de Chine déchu de son trône, et devenu simple jardinier dans le régime communiste, était malheureux. Peut-être jubilait-il de tant de bonheur en désherbant les fleurs. Peut-être pour lui cette vie de jardinier était-elle la conquête de la plus grande liberté, une liberté à laquelle il n'aspirait même pas quand il était le maître de l'Empire du Milieu. Nous ne pouvons exclure cette possibilité. Nous ne pouvons ni la refuser, ni y adhérer. En fait nous ne pouvons strictement rien savoir, par l'analyse sociologique, de la réalité psychologique de l'individu. Car la liberté et l'autonomie ne dépendent pas de l'extérieur, mais de l'attitude intérieure par rapport à la situation. Plus cette analyse sociale est fine, moins nous en savons sur la personne. C'est notre premier paradoxe.

4. Le paradoxe du psychologue

Une autre tendance consiste à vouloir étendre le champ de la psychologie au système social. On s'y réfère par le néologisme de psychologisme.

On peut voir deux extrêmes dans ce type de tentation. Il y a d'une part une approche que l'on pourrait qualifier de fonctionnaliste, matérialiste, qui vise à rendre efficace l'organisation sociale. Il y a d'autre part une approche humaniste et utopique. Le paradoxe de ces deux extrêmes est qu'ils se rejoignent puisque une fois mis en œuvre, ils aboutissent le plus souvent à des organisations totalitaires ou à des aberrations sociales, redoutables et parfois destructrices. Ainsi il s'opère une inversion puisque les utopies du prêtre et du psychologue tendent à se transformer en leur contraire à la mesure exacte de l'effort qui est accompli pour opérer leur mise en œuvre. C'est cette inversion entre les idées pertinentes au niveau de l'individu et des réalités sociales aberrantes qui en découlent que l'on qualifie de paradoxe du psychologue.

4.1 Skinner et la généralisation sociale du conditionnement opérant

Un exemple de psychologisme du premier type (fonctionnaliste) est celui que commet F Skinner (le célèbre comportementaliste) dans son ouvrage «Beyond Freedom and Dignity» (1971). Il souhaite étendre les conséquences du behaviorisme à toute la société. Il propose que le schéma du conditionnement opérant soit appliqué sur une grande échelle afin de récompenser les comportements sociaux et de décourager par extinction, par l'absence de circonstances antisociales, les comportements antisociaux.

On sait que même si l'environmental engineering est effectivement devenu aujourd'hui un des outils de management urbain, les problèmes de délinquance et de comportements antisociaux ne sont pas résolus pour autant, bien au contraire, serait-on tenté de dire.

L'échec du projet totalisant de Skinner (pour ne pas dire totalitaire au sens ou Orwell et Huxley l'ont compris dans leurs romans d'anticipation) ne doit pas pour autant nous faire croire qu'à l'inverse le psychologisme idéaliste puisse être une voie praticable.

4.2 L'inversion des utopies

Il existe toutes sortes d'utopies collectives où l'on part de notions ayant trait à ce qui est bénéfique, d'un point de vue psychologique, à l'individu. On tente de les appliquer comme des recettes, des modes opératoires, en les instituant dans des organisations ad hoc, c'est à dire au niveau social. Les sectes en sont un bon exemple. Elles repèrent la nécessité du développement psychologique, émotionnel et spirituel de l'individu. Jusqu'à ce point elles assument à leur manière le travail du psychothérapeute et/ou du prêtre. Puis elles supposent qu'il faut que l'organisation reflète - qu'elle manifeste - ce chemin thérapeutique ou d'éveil individuel. Il doit y avoir des structures sociales thérapeutiques ou éveillées. L'organisation doit refléter de manière collective la sagesse individuelle. Et c'est à ce point que les utopies se tournent volontiers en leurs contraires. Les sociétés éveillées qui sont projetées finissent le plus souvent par célébrer le culte de la personnalité d'un dirigeant. Ou bien elles recourent à différentes sortes d'extrêmes, perdant le contact raisonnable avec la réalité ordinaire, comme on l'a vu avec le «Temple du soleil» et ses suicides collectifs où disparurent des enfants, et comme on l'a constaté aussi avec la secte «Aom» qui a gazé d'innocents passagers du métro de Tokyo.

Tant que les idéaux thérapeutiques ou spirituels sont individuels, au niveau psychologique pourrait-on dire, ils restent - serait-on tenté d'écrire - à leur place. Chacun a le droit d'imaginer la fin du monde à sa manière! Il n'y a là après tout que de la névrose. Et cette dernière étant si bien partagée, et répandue sous des formes et des latitudes si diverses, de telles anomalies ne sont pas plus nuisibles à l'individu que l'alcoolisme, la toxicomanie ou la dépression. En revanche, lorsque ces idées inhabituelles deviennent, non la propriété et l'expression particulière d'un individu mais celle d'un groupe qui se structure autour d'eux, il y a simultanément apparition de quelque chose qui dépasse la simple idée fixe et qui devient

très facilement l'inversion de l'utopie, par exemple une ébauche de cauchemar totalitaire.

La secte nous donne ici encore un prototype de la tentation du psychologisme idéaliste. On va retrouver cela à des degrés divers, à des niveaux bénins ou graves, dans différents mouvements philosophiques, dans des sociétés initiatiques ou secrètes, dans des congrégations religieuses de diverses traditions, etc. Le plus souvent ce phénomène reste heureusement limité à des symptômes limités. Plus le mouvement est idéaliste, plus il se donne les moyens de mettre effectivement en œuvre ses hypothèses par des méthodes rigoureuses, et plus le rêve utopique du monde meilleur se tourne volontiers en sa parodie, ou en sa contre-image. On sait que c'est au nom du Christ, et de sa religion du pardon et de l'amour, qu'on a fait flamboyer les bûchers de l'Inquisition, que c'est au nom d'Allah que sont faites les fatwa, les guerres saintes de l'Islam. Et, c'est aussi - bien qu'indirectement - au nom du bouddhisme, et de sa doctrine de la non-violence, en tant que dimension de l'identité singhalaise, qu'on a pilonné depuis de nombreuses années les villages tamoul du Nord et de l'Est de Sri Lanka. Aucune religion révélée ne semble, à l'instar des sectes d'ailleurs, échapper à ces contre-images lorsque les groupes tentent d'appliquer massivement au niveau de l'organisation ou de la société, les conclusions intérieures, intimes, que le livre saint ou l'enseignement sacré murmurait à l'oreille du méditant ou de l'initié. Ce qui était versets sublimes, mots de sagesse, vérités éternelles, et qui s'écoutait dans le silence de la prière et dans la quiétude de l'oratoire, une fois transformé en une organisation, en un mode social opératoire, manifeste trop souvent intolérance, chasse aux sorcières, incantations et parfois terreur. C'est notre deuxième paradoxe.

5. Conclusions

Nous avons donc deux paradoxes. Rappelons-les. Le premier est que le sociologue n'a pas accès à l'expérience individuelle, et que toutes ses tentatives sont vaines. Ils nous décrit précisément l'emballage mais non le contenu de la réalité psychologique. Le sociologue ne dispose donc d'aucun élément sur le sens de ce qu'il observe, puisqu'il n'a pas accès à l'individu, et à la genèse imprévisible de sa capacité créative. Il observe donc un ensemble de pratiques, de formes, de procès sociaux dont la signification chez chaque individu lui échappe.

Le deuxième paradoxe est que le psychologue n'a aucun moyen de mettre en œuvre des pratiques sociales cohérentes avec sa connaissance de l'individu. S'il tente l'opérationnalisation sociale de cette connaissance, il aboutit, par exemple, à des contre-images sociales dramatiques comme dans les sectes ou comme dans les expressions organisées du fanatisme, qui contredisent et inversent formellement ses hypothèses psychologiques de base.

Nous pouvons simplement dire avec Russel et Whitehead (1911-1913) que ce sont là deux niveaux (respectivement psycho- et socio-)logiques différents, avec des règles qui leur sont propres. Vouloir appliquer les règles propres à un niveau, sur l'autre niveau, aboutit à des aberrations. Et c'est pourtant ce qui est fait bien souvent.

6. Pistes de recherche

Il sera intéressant d'approfondir la traduction de ces phénomènes dans le contexte des organisations, en étudiant comment les deux inversions, décrites sous la forme des deux paradoxes ci-dessus, s'y produisent. Il y a semble-t-il dans cette réflexion théorique un champ de recherche prometteur sur la compréhension de la performance des organisations. On se limite ici à deux pistes possibles, mais ce n'est bien sûr pas limitatif.

6.1 Une orientation dans ce champ concerne la **prévision et l'anticipation par l'organisation de ses politiques de ressources humaines**. Jusqu'à présent on considérait

comme évident qu'il existait des facteurs généraux, objectifs - c'est à dire sociaux - de satisfaction et de motivation individuelle au travail (au sens ou Herzberg par exemple les entendait). On avait peut-être trop vite déduit de ces travaux, établis sur des corrélations et non sur des causalités, qu'en mettant en œuvre certaines conditions favorables dans l'organisation, les ressources humaines se comporteraient d'une manière efficace. La double hypothèse paradoxale présentée dans cette communication amène éventuellement à reconsidérer cette manière de poser les problèmes. Elle peut permettre de mieux comprendre les cas des entreprises qui ont fait «tout ce qu'il fallait» au niveau collectif de la mise en œuvre des politiques de ressources humaines pour créer des circonstances propices à la performance individuelle et dont les efforts pourtant conformes à la lettre et à l'esprit des modèles de gestion des ressources humaines ont abouti à des échecs partiels. De même on pourra interroger avec profit le cas d'entreprises fonctionnant «en dépit du bon sens» en terme de gestion de leurs ressources humaines, et qui comportent pourtant nombre d'individus créatifs et satisfaits.

6.2 Une autre piste de recherche à partir de ces hypothèses concerne les **études interculturelles de gestion des ressources humaines** ou les études anthropologiques de management comparé.

Par exemple n'est-il pas remarquable que les boîtes à idées fonctionnent très bien dans les grandes entreprises japonaises où pourtant tout semble pousser l'individu au conformisme et à l'imitation, alors que les boîtes à idées n'ont jamais vraiment marché dans les entreprises françaises dont on se plaît pourtant à souligner la créativité et l'individualisme des salariés du fameux système D. Collectivement on a l'image de salariés japonais passifs, conformistes et sans fantaisie. En revanche, quand on regarde ce que chacun d'eux glisse dans les boîtes à idées on constate la créativité, l'audace, et l'ingéniosité des individus.

On voit que l'on pourrait reconsidérer ainsi certaines connaissances du management interculturel. Peut-être se rendrait-on compte que les check-lists qui résument en quelques traits les cultures nationales à l'attention des managers sont construites sur le paradoxe du sociologue. Par exemple supposons que le sociologue ait prouvé scientifiquement que 80% des salariés Chinois préfèrent la coopération à la compétition dans le cadre de la vie de l'entreprise. Le spécialiste de l'interculturel va donc mettre en haut de sa liste des caractéristiques culturelles typiquement chinoises : «Préfère la coopération à la compétition.» L'expatrié français, à son tour, a bien assimilé sa check-list afin de se préparer à travailler en Chine. Il arrive dans la joint-venture à Shanghai et rencontre Monsieur Quo Kim, employé au service commercial. Il imagine que Monsieur Quo Kim préfère la coopération à la compétition. Mais il s'avérera que ce dernier préfère la compétition à la coopération. Pourquoi ? Si l'on admet qu'il y a un milliard trois cent millions de Chinois, cela fait deux cent soixante millions de personnes qui préfèrent la compétition à la coopération, c'est à dire à peine moins que la population des U.S.A. Il est même possible que l'expatrié français ne rencontre dans sa joint venture que des personnes comme Monsieur Quo Kim qui appartiennent à la minorité sociologique. Et - c'est un clin d'œil - on ne peut totalement exclure la possibilité qu'ils soient tous comme lui dans la région de Shanghai!

Bibliographie

BATESON Gregory, Pour une théorie de la schizophrénie, in Vers une écologie de l'esprit, Tome II, Paris, Le Seuil, 1980.

BOSCHE Marc, Vers un audit paradoxal des organisations, Actes du colloque 1996 tenu à Aix en Provence, Institut de l'Audit Social, en préparation : 1996-08.

BOSCHE Marc (ed.), Le Management Interculturel, Paris, Nathan, Collection Université, 1993.

FOHR Anne, La deuxième vie d'un condamné à mort, Le Nouvel Observateur, décembre 1995, p 62-64.

- FRIEDBERG E., CROZIER M., L'acteur et le système, Paris, Seuil, Points Politiques, 1977.
- JARNIOU Pierre, in BOSCHE Marc, Le management interculturel, Op. Cit.
- PORCHER-LE BARS Françoise, 25 collégiens et un condamné à mort, Paris, Syros, Collection Alternatives, 1988.
- RUSSEL Bertrand, Introduction to mathematical Philosophy, New York, Clarion, 1971.
- RUSSEL Bertrand, An inquiry into meaning and truth, Londres, George Allen and Unwin, 1940.
- SKINNER B. F. Beyond Freedom and Dignity, Boston, Harvard University Press, 1971.
- WATZLAWICK Paul, Changements, paradoxes et psychothérapie, Seuil, 1975.
- WILDEN Antony, Système et structure, Montréal, Boréal Express, 1981.
- WITTGENSTEIN Ludwig, Le cahier bleu et le cahier brun, Paris, Les Essais, Gallimard, 1965.