

Le management technocratique et la crise

par Yvan BAREL, Maître de Conférences (IUT Rennes 1)
CREREG, UMR CNRS C6585

Résumé :

Une recherche-action menée dans une entreprise de la grande distribution tente de montrer que la dégradation de la situation sociale interne trouverait ses sources dans le management technocratique, forme moderne du taylorisme. La crise ne ferait qu'amplifier le phénomène. C'est «l'effet technocratique» de la crise...

Dans ce contexte de restructurations, de montée des licenciements économiques et de précarité croissante des formes d'emploi, le climat social et la communication interne auraient tendance à se détériorer. Ce phénomène serait selon nous moins révélateur d'un affaiblissement de la sécurité d'emploi que de l'incapacité des entreprises à inventer de nouveaux compromis sociaux avec ses salariés, compromis dépassant la conception instrumentale de l'homme héritée du taylorisme. En effet, la séparation entre conception et mise en oeuvre ainsi que l'approche technico-économique de la réalité qui sont traditionnellement reprochés à cette doctrine se retrouvent aujourd'hui sous la forme insidieuse du management technocratique. Insidieuse parce que, malgré les discours humanistes accompagnant l'augmentation des budgets consacrés à la communication ou à la formation, la vision technocratique du management s'appuie sur le postulat selon lequel la réussite repose sur l'élaboration de la solution adéquate au problème. L'idée est que «l'intendance suivra» (Crozier, 1991) puisque la solution a été prise par les responsables les plus compétents ! Et pourtant, c'est bien le management technocratique qui est aujourd'hui à l'origine de difficultés sociales dans l'entreprise, lesquelles sont d'autant plus inquiétantes qu'elles sont elles-mêmes amplifiées par le contexte économique et social.

C'est ce que nous tenterons de montrer à travers une recherche-action de trois ans menée dans un hypermarché appartenant à l'un des groupes leaders de la grande distribution française. A priori, tout plaide en faveur de cette entreprise : une absence de licenciements économiques, un faible turn-over, une formation importante, des primes collectives conséquentes, une participation de 98% du personnel au capital (la seule entreprise du secteur en France à pratiquer l'actionnariat), un humaniste projet d'entreprise, un budget important consacré à la communication interne (journal d'entreprise, journal d'actionnariat, vidéos mensuelles, tableaux d'affichage, réunions hebdomadaires à chaque niveau hiérarchique, etc.). Pourtant, et alors même que l'entreprise connaissait une croissance régulière depuis son ouverture (1979), une dégradation progressive du climat social et de la communication interne était observable.

Le point de départ de notre intervention (1992) repose sur le constat par le R.R.H. (responsable des ressources humaines) d'un fréquent blocage dans la circulation descendante

de l'information. C'est ainsi par exemple que les employés de base pouvaient légitimement se plaindre de ce qu'ils n'avaient pas été avertis à l'avance de l'ouverture exceptionnelle de l'établissement un dimanche, alors que celle-ci avait été décidée depuis plus d'un mois par la hiérarchie. De là, trois questions se sont successivement posées :

- comment expliquer ce dysfonctionnement alors que l'organisation paraissait sans faille ?
- comment remédier à la situation diagnostiquée ?
- quelle est l'influence exercée par la crise sur le comportement des acteurs, crise qui n'est apparue qu'en 1993 dans le secteur de la grande distribution française¹ ?

Le réflexe technocratique face à l'émergence d'un problème

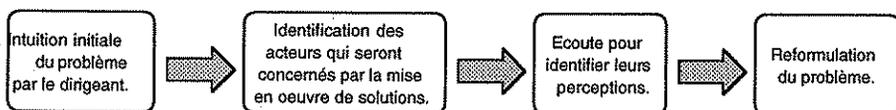
Dans la mesure où un dirigeant est plus ou moins influencé par des intérêts personnels ou des effets de mode, il existe un risque non négligeable pour qu'il énonce une problématique qui reste limitée. En outre, en tant qu'homme d'action, il a plutôt tendance à aspirer à une action ponctuelle, rapide et légère qui s'appuie sur sa propre vision du problème. Autrement dit, il attend une intervention qui fasse l'économie d'un diagnostic étendu, ce dernier étant perçu avant tout comme un coût. Le R.R.H. de l'établissement étudié n'échappait à ce schéma de pensée.

Sans prendre le temps d'étudier les raisons du dysfonctionnement de la circulation descendante de l'information, il pensait en effet qu'une réponse purement «instrumentale» (Brabet, 1993) pouvait y être apportée. Il attendait de notre part une aide pour la mise en place d'un journal d'entreprise plus attractif, de projections vidéo d'informations en salle de pause et d'un livret d'accueil des nouveaux employés. Il a finalement admis l'idée qu'il était préférable d'enquêter sur la nature du problème plutôt que de raisonner immédiatement en termes de solutions.

Pour le passage de la solution au problème

Selon Crozier (1991), «le temps des technocrates était le temps des solutions. Il nous faut maintenant passer au temps des problèmes». Autrement dit, il ne s'agit pas d'élaborer les «bonnes» solutions pour ensuite les imposer, mais de favoriser un compromis social autour de la perception des problèmes. De là, des solutions adaptées émergeront. On retrouve la même idée chez Coriat (1991), celui-ci indiquant qu'il faut «penser à l'envers». Mais comment penser la mise en oeuvre organisationnelle avant la conception ? La réponse peut se résumer à un mot : l'écoute. En préalable à toute action de changement, il convient d'adopter une attitude d'écoute respectant les différentes phases d'exploration du problème (Barel et Guyon, 1996) (voir figure 1).

Figure 1 Les phases d'exploration du problème



Ce cheminement paraît d'autant plus indispensable lorsque le projet de changement vise l'amélioration de la communication. A l'étymologique, communiquer signifie *échanger* ou *se mettre en relation avec*. C'est, en définitive, accepter de se soumettre au questionnement et d'enrichir par les autres sa propre conception des choses. La mise en oeuvre de la commu-

nication interne doit particulièrement s'inspirer de cette idée. N'est-il pas paradoxal que le R.R.H. envisageait d'introduire de manière directive des instruments de communication ?

Il s'agissait ici de viser comme cible d'investigation les 600 salariés de l'entreprise. L'opération d'écoute nécessitait la réalisation d'une vingtaine d'entretiens transversaux portant non plus sur le problème restreint de l'information descendante, mais sur celui de la communication instrumentale et managériale. Un questionnaire écrit (annexe 1) rédigé à la lumière des informations obtenues à l'occasion de ces entretiens a ensuite été expédié par courrier à l'ensemble du personnel : 189 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponses de 31,5%.

Le diagnostic de la communication interne

Il ressort de l'enquête qualitative et quantitative que les employés (salariés de base) recevaient peu de «*méta-communication*» (Bartoli, 1991), c'est-à-dire de communication sur la communication, et envisageait la représentation mentale de l'entreprise à travers la relation avec leur chef direct, le chef de rayon («*middle management*»).

Le manque de «*méta-communication*». L'information générale divulguée par les supports existants était peu captée par les employés. C'est ainsi que nombre d'entre eux se rendaient au bureau du personnel pour s'enquérir de renseignements pourtant diffusés dans le journal d'entreprise du mois. Le R.R.H. considérait ces réactions comme symptomatiques de la passivité des salariés : «*Nous ne sommes ni une entreprise directive ni une entreprise paternaliste. L'information existe. Est informé celui qui cherche à l'être*».

Mais n'est-il pas plus raisonnable de penser que les employés n'auront une attitude active et conquérante vis-à-vis de l'information que s'ils ont reçu des éléments de motivation dans ce sens ? Les caractéristiques des supports n'étaient pas en cause. Le problème venait en réalité du comportement adopté par l'encadrement.

«*On ne nous explique pas comment ça fonctionne*», témoignait un employé. De même que, dans la vie quotidienne, on adressera plus facilement la parole à une personne à qui l'on a été présenté, le salarié aura une perception beaucoup plus positive des supports si ces derniers lui ont été annoncés et décrits. Or, beaucoup d'employés regrettaient qu'à peine embauchés, leur chef de rayon les ait rapidement mis à l'ouvrage sans prendre le temps de leur donner une vue d'ensemble des différentes facettes du fonctionnement du rayon et du magasin. Ces lacunes constatées lors de l'accueil des nouveaux ouvriers perduraient par la suite. À titre d'illustration, une majorité d'employés affirmaient que leur chef de rayon leur parlait rarement des journaux internes en réunion².

Il convient donc de faire dès le départ, puis de manière régulière, de la «*méta-communication*». Les lacunes dans ce domaine expliquaient pour partie la passivité des salariés à l'égard de l'information disponible. Mais la place occupée par les chefs de rayon dans l'organisation était également un élément déterminant à considérer.

Le rôle de filtre des «*middle managers*». Les chefs de rayon produisaient de deux manières l'effet d'un filtre entre la base et le sommet de l'établissement.

D'une part, les rayons étaient des cellules très autonomes dont le responsable bénéficiait de pouvoirs conséquents : c'est lui qui recrutait, qui distribuait les tâches, qui jugeait les résultats, qui accordait des arrangements personnels, etc.. Si bien que les employés percevaient l'image de l'entreprise en fonction de la façon dont ils ressentaient le management exercé par leur chef de rayon. Une relation hiérarchique mal vécue poussait les employés à réagir négativement à tout ce qui symbolisait l'entreprise. Et les outils d'information tels que les vidéos d'information ou les journaux internes faisaient précisément partie de ces symboles. Or, la grande majorité des chefs de rayon adoptaient un comportement consistant à raisonner uniquement en termes de chiffre d'affaires.

D'autre part, la transmission descendante d'informations paraissait incomplète. En effet,

71% des employés s'estimaient plutôt mal informés sur les décisions prises par la direction³. Par contre, 76% des chefs de rayon apparaissaient plutôt bien informés par leur chef direct, le chef de secteur⁴. On peut en inférer que la circulation descendante de l'information, qui formellement suivait le cheminement chef de secteur - chef de rayon - employé, subissait un coup d'arrêt au niveau du chef de rayon.

Finalement, le problème initial tel qu'il avait été énoncé par le R.R.H., à savoir le blocage de l'information descendante, a été complètement reformulé. Il se situait au niveau du chef de rayon dans sa relation avec ses collaborateurs. La satisfaction des employés, leur effort pour capter l'information générale ainsi que leur représentation de l'image de l'entreprise dépendaient de manière très étroite du management adopté par leur supérieur hiérarchique direct.

On voit donc qu'il ne suffit pas de développer des dispositifs d'information et de communication pour que les acteurs les mettent à profit. La solution technique, prévue initialement par le R.R.H. pour résorber le «problème», s'est en fin de compte trouvée disqualifiée puisqu'elle s'inscrivait dans cette même logique technocratique. Bien entendu, il n'est pas question ici de contester le bien-fondé de la création formelle de dispositifs de communication dans l'entreprise mais de dénoncer la tendance qui consiste à les privilégier en considérant que les problèmes humains seront résolus de ce fait.

La persistance du réflexe technocratique

Adhérent à notre analyse, le R.R.H. décida de faire appel au psychologue externe rattaché à l'entreprise pour organiser, à l'attention des chefs de rayon, des séminaires de formation portant sur la communication interpersonnelle. Parallèlement à son initiative, le R.R.H. nous donna «carte blanche» pour améliorer la situation diagnostiquée.

Les carences de la solution «formation à la communication»

Cinq groupes composés d'une douzaine de chefs de rayon ont successivement participé durant trois jours consécutifs au séminaire en question organisé à l'extérieur de l'entreprise. Les thèmes abordés ont été les suivants : «s'exprimer et faire s'exprimer», «la perception de soi et des autres», «l'évaluation comparative», «le stress» et «la motivation». Les effets du séminaire furent contrastés.

La relative satisfaction des «middle managers» à l'égard de la formation. Interrogés un mois après leur participation à la formation, les chefs de rayon nous ont globalement fait part de leur satisfaction vis-à-vis du séminaire. La quasi-totalité d'entre eux se sont accordés sur deux éléments. D'abord, les stages ont permis de *«se retrouver tous ensemble, de parler d'autre chose et donc de mieux se connaître»*. La situation a suscité des rencontres et des échanges entre des acteurs que le travail respectif ne met naturellement pas en rapport. Ensuite, les stages ont permis de *«décompresser par rapport à un quotidien stressant»*. A ce propos, le professionnalisme du psychologue a été reconnu comme un facteur essentiel de satisfaction.

Celle-ci dissimulait toutefois des appréciations divergentes quant à l'intérêt pratique de la formation. Il est notoire que la réaction des chefs de rayon était spécifique au style de management pratiqué. Ceux qui étaient quotidiennement à l'écoute de leurs collaborateurs jugeaient le thème de la formation très intéressant. Ces responsables, minoritaires dans le magasin, y trouvaient en fait une forme de soutien à leurs convictions sur la façon de manager, soutien qu'ils ne trouvaient pas au quotidien. A l'opposé, ceux qui adoptaient un style autoritaire faisaient plutôt part d'un relatif désintérêt. Dévaloriser l'apport de la formation suivie peut s'interpréter comme une façon de légitimer leur pratique. Selon l'un d'entre eux :

«*Tout ce qui a été dit... je le savais déjà. D'ailleurs, je fais des efforts de communication en donnant à chaque réunion des résultats [économiques] complets et en parlant des événements du magasin*». Ce responsable, comme bien d'autres, confondait communication et information descendante. Il est probable que donner des informations factuelles, nombreuses et non reliées permettait à un certain nombre de chefs de rayon de se déculpabiliser en disant : «*chez moi, la communication passe bien*». Le séminaire n'avait donc débouché sur aucune véritable réflexion à l'échelle personnelle.

L'objectif manqué de la formation. Ni la prestation pédagogique, ni la satisfaction des participants ne constituent des indicateurs suffisants de la qualité de la formation, pour autant que celle-ci ait pour objectif l'évolution des pratiques et des comportements de travail. En réalité, le transfert des acquis de la formation aux situations professionnelles semblait inexistant. Tous les cadres interrogés déclaraient n'avoir rien changé à leurs habitudes ou à leurs façons d'entrevoir les relations avec les autres. Aucun d'entre eux n'a d'ailleurs été en mesure de citer une situation ou un fait concret en relation avec ces stages. Ce qui a été validé par leurs subordonnés⁵. Ainsi, les chefs de rayon ont globalement apprécié le séminaire mais n'en ont retiré aucun enseignement pratique.

Indépendamment de la satisfaction des participants, la seule incidence directe des stages sur le fonctionnement de l'entreprise a été l'amélioration de la communication entre les chefs de rayon issus de secteurs différents et rassemblés pour le temps de la session. Le travail relevant de chacun de ces responsables étant indépendant, cette facilitation des relations latérales ne représentait cependant pas un objectif des stages. Sans sous-estimer l'intérêt de ce «brassage» de cadres à l'occasion de la formation, on peut penser qu'il existe des moyens moins coûteux d'obtenir des résultats équivalents, notamment par des activités organisées par le Comité d'entreprise.

On peut opposer que l'impact de la formation est indéterminable dans la mesure où il se diffuse progressivement. Toutefois, l'observation de la situation durant l'année suivante a montré que rien avait progressé. Au contraire, il semblait même que le séminaire ait accentué la frustration de ceux qui aspiraient à une véritable communication. Selon le témoignage de l'un d'entre eux : «*L'entreprise nous paie des séminaires; on nous explique comment communiquer; puis, on revient dans le magasin et là c'est un tout autre décor*».

En réalité, la formation ne s'impose dans l'entreprise que dans la mesure où le terrain d'importation a été pris en compte lors de la conception. Or, en tentant de faire prendre conscience à chacun de son style de management, le R.R.H. et le psychologue organisateur des stages se sont situés sur le plan rationnel et non contextuel. La façon dont on doit communiquer de manière générale ne correspondait ni aux besoins ni aux attentes des stagiaires. Ceux-ci aspiraient avant tout à des réponses concrètes aux problèmes auxquels ils étaient quotidiennement confrontés. Intégrer le contexte de travail dans la formation est donc tout à fait essentiel si l'on veut augmenter ses chances d'efficacité. A ce titre, il paraît judicieux de recourir à la technique du «*recadrage*» de l'École de Palo Alto, de façon à présenter la formation dans le langage dominant des participants. Ce langage étant ici celui de la performance économique immédiate, il aurait fallu démontrer aux chefs de rayon de quelle façon un management à l'écoute pouvait leur être bénéfique. Pour rester crédible, cette démonstration devait prendre pour point d'appui les problèmes concrets vécus dans le travail par les intéressés. Il est regrettable qu'un séminaire portant sur la communication fut introduit de manière directive sans qu'une écoute préalable des personnes concernées ne soit organisée.

On retrouve en fait dans la façon dont a été conçue la formation les deux lacunes du comportement technocratique. D'une part, on conçoit un projet «pour» les autres -et non «avec» les autres- qui doit aboutir puisqu'il est apparemment rationnel. D'autre part, on perçoit la réalité de manière séquentielle et unidimensionnelle. Ainsi, après avoir incité les chefs de rayon à obtenir avant tout des résultats économiques, on leur demande de s'intéresser aux collaborateurs. Or, il ne suffit pas, en cas de nécessité, de «faire du social»

pour tenir compte du facteur humain. L'imbrication des diverses dimensions de l'entreprise (sociale, culturelle, économique, organisationnelle, technique...) implique que les phénomènes soient appréhendés dans leur complexité.

Pour une solution intégrant le contexte.

Parallèlement au déroulement des séminaires, nous avons entrepris une action sur le terrain visant à favoriser un changement des mentalités.

Une démarche incrémentale. Le changement global, approche défendue par l'*Organizational Development*, s'appuie sur le postulat selon lequel la réussite du changement dépend du choix de la bonne solution au problème. Estimant disposer de la légitimité pour choisir les caractéristiques de l'organisation future et de l'autorité nécessaire à sa mise en oeuvre, la Direction générale identifie seule les besoins de changement. Cette démarche linéaire d'immersion totale n'est pourtant pas aussi dépassée qu'on ne le pense, comme le montre aussi bien les contributions théoriques que les cas d'entreprise récents (Kanter, Stein et Jick, 1992).

Il nous apparaît préférable d'adopter une démarche «*tourbillonnaire*» (Latour, 1993) en commençant par un changement local, celui-ci étant envisagé comme une expérience dont les leçons serviront ensuite à une extension à l'échelle de l'organisation. Il s'agissait donc ici d'intégrer la créativité des acteurs et d'obtenir des «*victoires précoces*» (Stacey, 1993) dans un ou plusieurs rayons pour «*produire de la représentation*» (Guyon et Martial, 1992), c'est-à-dire montrer à l'ensemble de l'encadrement la pertinence d'un management intégrant la complexité des ressources humaines. Ce processus incrémentale permet de graduer la prise de risque de la direction qui ne doit pas «*perdre la face*» (Quinn, 1980) : «*Réussi, le prototype peut inspirer les services voisins. En cas d'échec, l'impact reste limité*» (Millot et Rouleau, 1991). En outre, contrairement au changement global, l'expérimentation locale limite considérablement la perturbation de l'organisation du travail. Ce qui était particulièrement important à respecter dans l'hypermarché concerné en raison de l'activité déjà mouvementée (propre à la grande distribution) et de la relative réticence de la hiérarchie.

Les résultats de l'expérimentation. Les deux chefs de rayon qui se sont portés volontaires pour l'expérimentation avaient des styles et des résultats complètement opposés : l'un, développant une attitude d'écoute de ses collaborateurs, était situé en tête du classement national des hypermarchés du groupe sur le plan des performances économiques (nous l'appellerons chef du rayon A); l'autre, adoptant une attitude fondamentalement directive, obtenait des résultats économiques qui se situaient au-dessous de la moyenne nationale (chef du rayon Z). Dans les deux rayons, un diagnostic socio-économique a été mené dans le but de repérer les dysfonctionnements et leurs causes.

Leur façon différente d'entrevoir le management faisait que les incertitudes n'étaient pas maîtrisées de la même façon, comme en témoignait leur attitude par rapport à l'absentéisme de leurs collaborateurs. Le risque était pesant compte tenu du caractère très contraignant des créneaux horaires officiels (de 3h à 9h30 du matin). Une absence imprévue causait de multiples problèmes organisationnels qui affectaient à la fois les conditions de stockage et le niveau de remplissage du rayon. Pour atténuer les risques d'absence imprévue, le chef de rayon A avait adopté une attitude flexible consistant, sans laxisme, à répondre favorablement aux demandes de journées exceptionnelles de congé et à autoriser des dérogations aux horaires officiels. Par contre, les sanctions étaient très fortes en cas d'absences non signalées à l'avance. Un récalcitrant avait d'ailleurs été licencié par le passé. Malgré un taux d'absentéisme annuel⁶ s'élevant à 14,7%, aucune absence imprévue n'avait été enregistrée dans l'année. Les absences étaient ainsi facilement régulées par l'équipe qui se rendaient plus tôt dans le magasin pour compenser la surcharge de travail. A l'opposé, l'intransigeance du chef Z amenait les employés soit à respecter de manière désabusée des créneaux horaires auxquels

ils auraient de temps à autre voulu déroger, soit à ne pas se rendre au magasin sans prévenir. Sur le plan statistique, l'absentéisme -qui s'élevait à 9,6%- était certes moins important que dans le rayon A (comme ne manquait pas de le souligner la hiérarchie), mais il était bien plus déstabilisant pour l'activité.

Quant aux autres «*imprévus*» (Bernoux, 1985), ils étaient bien maîtrisés dans le rayon A dans la mesure où le second de rayon et un manutentionnaire formé par le chef contrôlaient tous deux les tâches fondamentales qu'il fallait réaliser au quotidien (passations de commandes aux fournisseurs, réception de marchandises...). A l'opposé, le chef de rayon Z qui avait délibérément choisi de travailler sans second de rayon s'attachait à parer aux problèmes par un temps de travail important (plus de 60 heures hebdomadaires au lieu d'une quarantaine pour le chef A). Son attitude prenait la forme d'un «management par la peur», alors que les risques de licenciement étaient objectivement très limités⁷. Cette peur s'exprimait à l'égard :

- des supérieurs hiérarchiques (le chef de rayon interprétait de manière stricte le règlement intérieur et ne s'aventurait jamais à contrer les opinions ou les principes de ses supérieurs par crainte de perdre son emploi);

- des subordonnés (il occultait complètement les projets personnels des membres de son équipe par crainte de perdre leur maîtrise; de même, il n'adoptait pas un comportement délégatif et participatif par crainte de devoir partager la propriété du fruit de son travail);

- de lui-même (il décidait seul et n'acceptait pas la remise en cause de ses idées).

S'il convenait de tirer des enseignements de l'étude du rayon A, il s'agissait également de changer de manière radicale le mode de décision directif du chef de rayon Z. Afin de le soumettre à un déséquilibre suffisant pour déclencher un processus de «*décrystallisation*» (Lewin, 1948), une liste d'une vingtaine de problèmes très concrets (taux de casse important, ruptures de stocks...) a été dressée, liste validée par les employés. Nous avons décidé de commencer par un problème mineur qui avait les meilleures chances d'être résolu. Il s'agissait en effet de susciter de part et d'autre des mouvements coopératifs afin de favoriser l'émergence d'un climat de confiance car «*(...) à un moment donné, un individu ou un groupe ne peut imaginer une situation très différente de celle dans laquelle il est et qu'il a vécue jusque-là*» (Bernoux, 1985). Seulement, le chef de rayon manifesta de la mauvaise volonté. Or, le «*processus en tenaille*» (Savall et Zardet, 1989) consistant à agir sur le responsable (refusant toute idée de changement) au moyen de pressions venant de l'aval et de l'amont n'a pu être mis en oeuvre à cause du soutien solidaire de la hiérarchie supérieure, à l'exception du R.R.H., en faveur du chef de rayon en question.

L'attitude adoptée par l'encadrement supérieur était en fait révélatrice de la mentalité ambiante : vouloir changer le management du «middle manager» Z, c'était remettre en cause celui du «top management». A l'opposé, le chef A, dont le management à l'écoute se traduisait pourtant par d'excellents résultats économiques, subissait des pressions hiérarchiques. Parce qu'il dérogeait notamment aux créneaux horaires officiels pour prendre en compte les contraintes domestiques des membres de son équipe, le chef de rayon A faisait l'objet de remontrances répétées de son chef de secteur qui voyaient là des pratiques «*laxistes*». De plus, il s'était vu à plusieurs reprises privé d'une promotion au poste de chef de secteur accordée à d'autres responsables réputés pour leur forte autorité. Pour se justifier, la Direction indiquait qu'elle lui réservait le poste de R.R.H. devant se libérer à moyen terme. Ce qui en fait constituait une façon d'écarter le chef de rayon en question du système tant le pouvoir réel du R.R.H. était faible par rapport à celui correspondant au poste de chef de secteur.

Or, cette situation conflictuelle dans laquelle le chef A était plongé pesait psychologiquement sur son comportement et risquait d'aboutir à ce que Alter (1993) appelle la «*lassitude de l'acteur*». Selon le sociologue, cette lassitude se traduit à terme soit par une réduction de son activité, soit par le rattachement à la communauté de ceux qui se soumettent à la contrainte. Il est vrai qu'il est difficile pour un acteur de ne pas se conformer aux

comportements dominants réellement valorisés par l'entreprise. D'ailleurs, nombre de chefs de rayon ayant connu les déceptions d'une absence de progression hiérarchique tout en constatant, parallèlement, la promotion de responsables peu soucieux du facteur humain, s'étaient finalement résolus à adopter un management fondamentalement autocratique.

Il est pour le moins inquiétant qu'une entreprise protège un manager tel que le chef Z et au contraire désapprouve un manager tel que le chef A. L'absence de soutien convaincu du personnage le plus important du magasin, à savoir le directeur, ne nous a donc pas permis d'envisager une extension aux autres cellules de l'organisation des enseignements issus du rayon A. Pour satisfaire le R.R.H., un livret montrant à travers des exemples concrets l'intérêt d'un management communiquant a été distribué à l'ensemble des chefs de rayon de l'établissement. Mais cela ne pouvait guère avoir d'impact...

En définitive, la dégradation du climat social et de la communication interne était assimilable à un phénomène de lassitude en cascade. Avec le temps, les «middle managers» avaient tendance à se fondre dans le moule du management directif façonné par les «top managers». Et cela d'autant plus rapidement que la capacité psychologique des premiers à supporter les remontrances quotidiennes des seconds était faible et que la progression hiérarchique faisait partie de leurs ambitions. Les employés subissaient les effets de cette dévalorisation de l'intérêt accordé à la dimension humaine. Il n'est donc pas étonnant que le personnel ancien –toute hiérarchie confondue– soit le plus critique à l'égard de la communication pratiquée dans l'entreprise, celui-ci ayant eu nombre d'occasions d'être exposé à des frustrations et des déceptions (voir tableau suivant).

Tableau 1 La répartition des classes d'ancienneté en fonction de la communication perçue⁸

(%)	très bonne communication	communication moyenne	très mauvaise communication	Total
moins de 2 ans	12,5	75	12,5	100
entre 2 et 10 ans	11	68	21	100
plus de 10 ans	5,5	54	40,5	100
ancienneté non indiquée	9	67	24	100

Il est notoire que l'ensemble de ces résultats révélateurs de la mentalité du cadre managérial ont été obtenus alors que les résultats économiques de l'établissement était favorables. La diminution annuelle de 5 à 15% de son chiffre d'affaires enregistrée depuis janvier 1993 nous a par la suite permis d'observer l'influence exercée par ce contexte de «crise» sur le comportement des responsables hiérarchiques.

Les effets de la crise sur le management technocratique

Les difficultés conjoncturelles ont amené l'encadrement à se placer davantage encore dans une perspective de contrôle au détriment d'une perspective de communication. Ce qui n'a pas manqué d'accroître le décalage entre les valeurs officielles et les valeurs réelles.

Vers un regain de contrôle

L'accentuation du contrôle s'est traduit par un fort intérêt accordé à certains indicateurs quantitatifs et, concomitamment, par une nouvelle répartition du pouvoir informel.

Une focalisation sur des indicateurs «rassurants». Les chefs de rayon se sont tout à coup retrouvés dans l'obligation de réaliser de fortes économies. En particulier, l'attention du

«top management» s'est focalisée sur l'augmentation jugée inquiétante du ratio «Frais de personnel/Chiffre d'affaires». Aussi les chefs de rayon ont-ils été contraints à mettre fin à leur pratique consistant à faire appel à des intérimaires pour remplacer les employés prenant leurs congés payés ou absents pour maladie. Il s'ensuit que les employés permanents étaient amenés à assumer une charge supplémentaire de travail, généralement effectuée dans des conditions de fatigue et de stress. La qualité du travail s'en trouvait affectée : présentation des produits peu soignée; étiquettes de prix mal réactualisés; nettoyage délaissé...

Pourtant, le «top management» considérait tout à fait logique que le temps de travail soit réduit à proportion de la baisse du chiffre d'affaires. Or, le raisonnement est critiquable dans la mesure où la diminution du chiffre d'affaires était en grande partie due au succès des «premiers prix» dans l'hypermarché. En effet, pour faire face aux «hard discounts» et s'adapter aux exigences du «consommateur hérisson» (Rapoport, 1993), l'établissement avait suivi les consignes de la Direction du groupe consistant à proposer des produits sans marque à très bas prix. Autrement dit, les quantités de produits vendus, et donc les besoins de manutention, diminuaient de manière bien moins forte que le chiffre d'affaires. Il ressort donc qu'en situation de crise, et parce que la Direction a besoin de se raccrocher à des éléments rassurants, les indicateurs sont plus encore qu'à l'accoutumé perçus comme une fin en soi.

Si le président-fondateur du groupe considère que «les statistiques sont sources de progrès et d'émulation» (in Whiteley, 1994), elles peuvent néanmoins conduire à des mesures peu pertinentes pour le progrès de l'entreprise. Dans l'exemple cité, refuser le recours aux intérimaires pour respecter le ratio «Frais de personnel/Chiffre d'affaires» portait atteinte au moral des employés et à leurs prestations de travail. Sans compter que bien souvent, les chefs de rayon étaient eux-mêmes contraints à effectuer de la manutention pour suppléer aux défaillances... autant de temps qui n'était plus consacré aux tâches qui leur revenaient en propre⁹.

Une nouvelle répartition du pouvoir informel. Ce contexte de chasse aux frais s'était traduit par l'accroissement du pouvoir du contrôleur de gestion. Celui-ci faisait soudain preuve d'un élan d'autorité à l'égard des chefs de rayon, et même des chefs de secteur, ne se privant pas de leur faire des remontrances sur les ratios non respectés. Parallèlement, le pouvoir du R.R.H. s'en est trouvé affecté. Son rôle dans les décisions importantes telles que l'évaluation des managers ou l'attribution des postes à responsabilités était devenu consultatif. De même, sa marge de manoeuvre concernant l'organisation de la formation avait été réduite puisqu'il avait dû renoncer, à la suite d'une décision du directeur de l'établissement, à la continuation d'une nouvelle série de séminaires portant sur la communication. Officiellement, l'argument financier était avancé. Mais l'idée du R.R.H. de faire participer le directeur ainsi que les chefs de secteur aux différents groupes de chefs de rayon dans le but de favoriser une prise de conscience collective sur les enjeux de la communication interne avait probablement été un facteur déterminant de cette décision d'arrêter le cycle de formation. On retrouve ici la théorie de Crozier et Friedberg (1977) selon laquelle le pouvoir ne repose pas forcément sur une base légitime mais provient aussi des opportunités situationnelles : la situation de crise apparaît de nature à accroître le pouvoir de la fonction «contrôlante» au détriment de celle gérant le personnel parce qu'il est plus facile de voir dans les hommes des charges plutôt que des ressources. C'est ainsi que l'écart existant déjà entre le discours et la réalité risquait de se creuser encore davantage.

Vers un décalage grandissant entre valeurs officielles et valeurs réelles.

La rigidité des comportements hiérarchiques, qui allait à l'encontre des valeurs officielles prônant la prise d'initiative et l'écoute des collaborateurs, s'appréhende mieux au travers d'une analyse systémique que psychologique de l'organisation. De là, il nous sera permis de poser des hypothèses sur les raisons de l'étendue du raisonnement technocratique.

Une rigidité mentale plus systémique qu'individuelle. Les effets négatifs de cette lutte contre les frais de personnel pouvaient être réduits par la flexibilité du temps de travail. D'ailleurs, quelques chefs de rayon incitaient leurs employés à modérer le nombre d'heures de travail en période de sous-activité afin de compenser un accroissement du temps de travail lors des périodes intenses correspondant en particulier aux prises de congés par les autres membres de l'équipe.

Le problème était que les chefs de secteur, enfermés dans une logique de contrôle et non de communication, étaient amenés à faire des remontrances aux chefs de rayon dès lors qu'un manutentionnaire de leur équipe arrivait dans le magasin après l'heure normative ou bien le quittait avant l'heure. Il est regrettable que les chefs de secteur ne prenaient pas en compte le fait que les mêmes manutentionnaires effectuaient également plus d'heures que prévues en période de surcharge de travail.

Rigidité d'esprit ? Peut-être. Il s'agit toutefois d'éviter d'en faire des boucs-émissaires. Les travaux de Bateson, Mead et Watzlawick de l'Ecole de Palo Alto sur le «*système-famille*» sont à cet égard révélateurs. Dire que la famille est un système revient à voir chacun de ses membres comme les éléments d'un système structuré, c'est-à-dire à considérer que toutes les actions de ces membres influencent le système dans son ensemble. Dès lors, le comportement d'un individu ne peut se comprendre qu'au travers de sa dépendance vis-à-vis des comportements des autres membres du système.

À l'instar de la famille, l'entreprise est un système au sein duquel le comportement doit s'analyser au regard des comportements des autres, en particulier de ceux relevant des supérieurs hiérarchiques. Les «*middle managers*» avaient tendance à être directifs à cause de l'attitude elle-même directive des «*top managers*». De la même façon, les «*top managers*» de l'établissement étudié se trouvaient sous l'influence de la Direction générale du groupe. Or, celle-ci, en particulier en raison de son éloignement du terrain, procédait à une comparaison des résultats obtenus par chaque établissement au regard d'indicateurs quantitatifs tels que les frais de personnel rapportés au chiffre d'affaires, l'absentéisme, le respect des normes d'assortiments, etc.. Le respect des normes établies étant valorisé, en particulier en période de crise, il n'est pas étonnant que les chefs de secteur accordaient une importance extrême aux résultats des statistiques comparatives. On comprend mieux par exemple, qu'à l'inverse du chef de rayon Z qui obtenait un taux d'absentéisme de son équipe s'élevant à 9,6%, l'attitude flexible du chef de rayon A était critiquée à cause de ses 14,7%.

Les raisons de l'étendue du raisonnement technocratique. L'écart entre la logique «*professée*» et la logique «*pratiquée*» (Argyris et Schön, 1978) était d'autant plus apparent que l'entreprise procédait à un ostentatoire étalage de ses valeurs. Le projet d'entreprise était distribué à chaque nouvel embauché tandis que les valeurs figurant en son sein étaient affichées sur nombre de murs internes (couloirs, salle de pause, bureaux...). De même, dans un ouvrage coécrit avec un consultant américain (Whiteley, 1994) et gracieusement envoyé aux 25000 salariés du groupe, le président-fondateur du groupe, écrivait récemment que «*le salarié est le premier client de son entreprise*».

Thévenet (1992) dénonce à juste titre la «*ramboïisation*» du management qui vise à faire adhérer sur commande les salariés à des valeurs établies par l'état-major de l'entreprise. Penser que l'on peut motiver les salariés avec des slogans est une erreur. En effet, les valeurs officielles représentent un idéal, difficile sinon impossible à atteindre. Or, le fossé qui se creuse forcément avec les valeurs réelles est de nature à créer des frustrations et à provoquer des réactions d'hostilité à l'égard d'une Direction perçue comme manipulatrice. «*Ce n'est pas honnête. Cela discrédite complètement la Direction*», commentait un chef de rayon.

Dans ces conditions, on peut se demander ce qui incite l'état-major du groupe étudié, comme nombre d'autres Directions, à faire part d'intentions humanistes à travers un projet d'entreprise, des affiches ou des discours ? La réponse à cette question est en fait révélatrice des deux éléments intimement liés qui, selon nous, sous-tendent le comportement technocratique.

Le premier concerne des connaissances lacunaires des rapports humains laissant croire qu'il suffit de concevoir un dispositif pour que les individus appliquent les prescriptions. Sans forcément être convaincus de l'automatisme du mécanisme d'adhésion, ils considèrent toutefois que *«ça ne peut pas faire de mal»* : *«l'affichage des valeurs est là pour leur donner un repère. Cela ne peut que les inciter à les respecter»*.

Le second rouage, plus pernicieux, est relatif à un processus plus ou moins inconscient de déculpabilisation mis en oeuvre par les décideurs technocrates, ce processus allant d'ailleurs de pair avec une attitude de victimisation. Cela se retrouve aussi bien dans l'attitude des dirigeants qui mettent en évidence des valeurs officielles de relations humaines, dans l'attitude du R.R.H. qui envisage de développer des supports d'information et qui organise des séminaires sur la communication, que dans l'attitude des chefs de rayon autocrates qui diffusent une quantité importante d'informations générales et déliées. A chaque fois, il s'agit de montrer qu'on manifeste de l'intérêt pour le facteur humain pour ensuite pouvoir dire que les problèmes ne sont pas de sa faute et relèvent de la mauvaise volonté des collaborateurs.

Mais cette «déculpabilisation technocratique» a un prix : celui d'une frustration de plus en plus amèrement ressentie au fur et à mesure que l'on acquiert de l'ancienneté (cf. tableau 1). Aussi, la faiblesse des départs¹⁰, toute hiérarchie confondue, doit s'interpréter non pas comme un attachement affectif à l'entreprise, mais plutôt comme un attachement rationnel lié à la forte rémunération globale et aux difficultés du marché de l'emploi.

Conclusion

La dominance du raisonnement technocratique dans l'organisation présente ainsi deux aspects.

D'abord, on se focalise sur la «bonne solution» à élaborer sans chercher à cerner la complexité du problème avec les acteurs concernés. Il est vrai qu'il est plus confortable et valorisant de concevoir des solutions que d'aller sur le terrain pour rechercher un consensus sur les dysfonctionnements sociaux;

Or, toute perception limitée du problème conduit forcément les responsables à recourir à des recettes de management et non à une solution adaptée répondant aux réelles attentes des acteurs. C'est le cas du R.R.H. qui choisit de régler les problèmes par une amélioration des instruments d'information et par l'organisation de stages à la communication.

Ensuite, on se focalise sur le «bon résultat» (quantitatif) à obtenir en faisant fi de sa réelle signification et des moyens utilisés pour l'atteindre. L'évaluation des performances se repose alors sur une base restrictive incitant les managers à se plier aux normes du système sans se soucier de l'inefficacité de leurs actions. Dans cette perspective, le chef privilégiant l'écoute des autres apparaît peu rassurant aux yeux de ses supérieurs hiérarchiques car il aura tendance à adopter un comportement inventif pour mieux intégrer la complexité des ressources humaines qu'il gère et à relativiser l'importance accordée aux indicateurs officiels.

Parce qu'elle réduit le champ de vision temporelle à cause des incertitudes, la crise ne fait que renforcer ces deux maux de la logique technocratique, et par là, contribue à la dégradation du climat social et de la communication interne : c'est l'«effet technocratique» de la crise. En effet, pressé par les événements, on adopte précipitamment une solution-miracle (la «bonne solution») qui donne aux salariés l'impression d'être traités comme des moyens au service de fins décidées par la hiérarchie. Ne maîtrisant plus la situation, on privilégie sans recul critique des indicateurs quantitatifs (le «bon résultat») amenant successivement chaque niveau de management à rigidifier ses comportements.

Ainsi, faute de pouvoir se libérer du schéma mental classique, on décourage des comportements perçus comme «déviant» alors qu'ils sont tout simplement «créatifs». Il

importe pourtant que les innovateurs prenant en compte les caractéristiques de leurs collaborateurs ne soient ni marginalisés, ni freinés dans leur réussite au sein de l'entreprise, car leur progression dans le système est une progression du système. A quand la «révolution managériale» prônée par Crozier (1991) ?

Annexe 1 : le questionnaire

Après avoir mené mes entretiens sur la communication interne, je vous envoie ce questionnaire anonyme. J'ai ABSOLUMENT BESOIN DE VOS REPONSES pour proposer des améliorations sérieuses à la Direction.

Yvan BAREL

Q1) Vous a-t-on donné lors de votre arrivée à (nom de l'enseigne) des renseignements de type pratique (avantages sociaux, procédure pour en bénéficier, emplacement du C.E., etc.) ?

oui

non

Q2) Votre «chef» direct vous a-t-il remis le livret «Gestion du Développement Individuel» ?

oui

non

Q3) Selon vous, pour vous présenter l'équipe et votre travail, votre «chef» direct a pris :

trop peu de temps

suffisamment de temps

beaucoup trop de temps

Q4) Lisez-vous les journaux d'entreprise ?

oui

non

si non, pour quelles raisons ?

ça ne vous intéresse pas

les journaux sont mal faits

autre raison (laquelle)

Q5) Diriez-vous des réunions qu'elles se passent dans un climat :

plutôt propice au dialogue

plutôt difficile au dialogue

Q6) Votre «chef» direct vous informe-t-il sur ce qui se dit en réunion à un niveau supérieur ?

jamais

quelquefois

souvent

toujours

Q7) Diriez-vous à propos des résultats économiques de votre rayon que vous êtes :

mal informé

moyennement informé

bien informé

Q8) Les propositions que vous faites en réunion sont-elles prises en compte ?

jamais

quelquefois

souvent

toujours

Q9) En réunion, votre «chef» direct vous parle-t-il des journaux d'entreprise ?

- jamais
- quelquefois
- souvent
- toujours

Q10) A propos du style de management de votre «chef» direct, diriez-vous qu'il est :

- plutôt directif
- plutôt participatif

Q11) Lors des entretiens d'activité, vous estimez-vous correctement évalué ?

- jamais
- quelquefois
- souvent
- toujours

Q12) Le choix des stages de formation est-il ?

- discuté avec votre «chef» direct
- imposé par votre «chef» direct

Q13) Diriez-vous que les rayons sont :

- plutôt solidaires entre eux
- plutôt cloisonnés entre eux

Q14) Diriez-vous que (nom de l'enseigne) est :

- plutôt «une grande famille» (chaleur et solidarité)
- plutôt «un clan» (cloisonnement entre cadres et employés)

Q15) Selon vous, la quantité d'information générale sur la vie de l'hypermarché est-elle :

- insuffisante
- suffisante
- surabondante

Q16) Pour vous, le travail représente principalement (cochez une seule case)

- uniquement une nécessité financière
- un moyen de progresser dans l'échelle sociale
- un moyen d'enrichir votre compétence
- un moyen de se créer des relations au sein d'un groupe

Q17) Quelles suggestions proposez-vous pour améliorer la communication interne chez (nom de l'enseigne) ?

.....
.....
.....
.....

Renseignements facultatifs mais souhaitables :

niveau hiérarchique (E.L.S., chef de rayon, etc.) :

ancienneté :

- BERNOUX, P., *La sociologie des organisations*, Paris : Editions du Seuil, 1985.
- BRABET, J., «La gestion des ressources humaines en trois modèles», in BRABET, J. (sous la direction de), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris : Economica, Collection Gestion, 1993, 69-142.
- CORIAT, B., *Penser à l'envers*, Paris : Christian Bourgois Editeur, 1991.
- CROZIER, M., *L'entreprise à l'écoute*, Paris : InterEditions, 1991.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil, 1977.
- GUYON, C. et MARTIAL, P., «Le tableau de bord, outil de changement culturel du service public ?», *Brises*, 17 (1992), 169-180.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A. et JICK, T.D., *The challenge of organizational change*, New-York : The Free Press, 1992.
- LATOURE, B., *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris : Editions La Découverte, 1993.
- LEWIN, K., *Resolving social conflicts*, New York : Harper and Row, 1948.
- MILLOT, M. et ROULLEAU, J-P., *Transformer l'organisation du travail*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1991.
- QUINN, J.B., *Strategies for change : logical incrementalism*, Homewood : Irwin R., 1980.
- RAPOPORT, D., «Le consommateur hérisson», *Libération* (25 mai 1993), 10-11.
- SAVALL, H. et ZARDET, V., *Maîtriser les coûts cachés*, Paris : Economica, 1989.
- STACEY, R., *Strategic thinking and the management of change*, London : Kogan Page, 1993.
- THEVENET, M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris : Editions Liaisons, 1992.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J.H. et JACKSON, D.D., *Une logique de la communication*, Paris : Editions du Seuil, 1972.
- WHITELEY, R., *La dynamique du client*, Paris : Maxima, 1994.

Notes

- 1 La grande distribution a été le seul secteur d'activité à créer des emplois jusqu'en 1993 en France. Depuis cette date, sous l'effet conjoint de plusieurs facteurs (saturation du marché, apparition des «hard-discounts», agressivité des grandes surfaces spécialisées, exigences du consommateur pour des prix bas), la situation a radicalement changé.
- 2 (Q9) En réunion, votre «chef» direct vous parle-t-il des journaux d'entreprise ? : «jamais» [41%]; «quelquefois» [34%]; «souvent» [14%]; «toujours» [11%] (analyse en tris croisés des réponses des «employés» au questionnaire).
- 3 (Q6) Votre «chef» direct vous informe-t-il sur ce qui se dit en réunion à un niveau supérieur ? : «jamais» [27%]; «quelquefois» [44%]; «souvent» [21%]; «toujours» [8%] (analyse en tris croisés des réponses des «employés» au questionnaire).
- 4 (Q6) Votre «chef» direct vous informe-t-il sur ce qui se dit en réunion à un niveau supérieur ? : «jamais» [12%]; «quelquefois» [12%]; «souvent» [38%]; «toujours» [38%] (analyse en tris croisés des réponses des «chefs de rayon» au questionnaire).
- 5 Une quarantaine de manutentionnaires sur 300 ont été oralement interrogés.
- 6 Taux d'absentéisme annuel = nombre d'heures d'absence dans l'année / nombres d'heures théoriquement effectuées dans l'année.
- 7 Selon les résultats de l'indicateur 142 du bilan social de l'établissement :
 - «Licenciements économiques» = 0% (en 1992-93-94);
 - «Licenciements pour d'autres causes» = 2,5% (moyenne de 1992-93-94).
- 8 Résultats en tris croisés du questionnaire. Voir l'analyse factorielle en composantes multiples présentée en annexe pour cerner ce que recouvre une communication «très bonne», «moyenne» et «très mauvaise».
- 9 Voir à ce propos la notion de «sur-salaire» d'H. Savall et V. Zardet (1989).
- 10 D'après le bilan social d'établissement, le total des départs à durée indéterminée (indicateur 141) rapporté à l'effectif total fixe au 31 décembre (indicateur 114 bis) varie entre 8,5% et 9% entre 1985 et 1993. Ces taux sont les plus bas du secteur.