LA RITUALISATION DU CHANGEMENT : LE RÔLE D'UNE ORGANISATION VIRTUELLE DANS LA PRÉSERVATION DE L'ORDRE BUREAUCRATIQUE

Isabella FREITAS GOUVEIA de VASCONCELOS

PUC-PR, Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Flávio Carvalho de VASCONCELOS

EAESP-FGV, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

Abstract

Why so many organizations engage in broad change programs? Why is organizational change so difficult to attain and yet is it almost universally pursued ? Why those programs so often fail ? Why failure and difficulties do not prevent organizations from trying change again and again ? Usual answers to these questions point to increased competition and the ever growing need to improve organizational efficiency. However, we suggest that other reasons lay behind this obsession with change. We suggest that in many organizations, change programs have a deeper role in maintaining organizational stability. In this perspective change initiatives are "ritualized events" that signal change but reinforce structure, thus preserving organizations the way they are. In other words - a discourse of change may in fact be a way of reinforcing intransience. To exemplify the dynamics of such ritual changes we present and discuss a sample of electronic discussion forums in a large European R&D laboratory.

Key words : Ritual Change, Networks, Organizations.

Introduction

Nous présenterons une étude de cas effectuée dans un laboratoire de recherche et développement français. Nous allons montrer que dans ce laboratoire, très formalisé et bureaucratisé, les ingénieurs ont crée une vraie organisation informelle en utilisant le réseau Intranet. Cette organisation virtuelle, un vrai "network" de contacts entre les ingénieurs de cette entreprise, a eu un rôle important dans la preservation de l'ordre social dans l'organisation. En effet, l'analyse de notre étude de cas montre qu'apparement cette organisation informelle était une transgression au système officiel, mais, en réalité, elle était un mécanisme d'évasion important qui a permis aux acteurs sociaux de tolérer un système très formel et bureaucratique.

1. L'institutionalisation des modèles cognitifs et normatifs dans les organisations

Karl Weick montre que l'organisation ne peut réagir qu'à des données ou à des problèmes qui ont été préalablement perçus, reconnus et compris par ses membres. Ils doivent pour cela les intégrer dans les cartes causales qui se construisent à travers leur expérience et qui leur fournissent leurs représentations et leurs schémas d'interprétation du monde (Weick, 1969). Les organisations ne peuvent réagir qu'à des éléments d'environnement que leurs membres ont institués ("enacted") à travers leur activité cognitive.

Chaque groupe dans l'organisation a son "enactement", c'est-à-dire des façons de percevoir et d'interpréter la réalité et de l'objectiver à travers son action, en institutionnalisant ses propositions. Selon Peter Berger et Thomas Luckmann, dans l'Interactionnisme Symbolique : « *Institutionalization occurs whenever there is a reciprocal typification of habitualized actions by types of actors.* » (Berger & Luckmann, 1967 : 32.)

L'Institutionnalisation est un processus composé de 3 moments : l'externalisation, l'objectivation et l'internalisation.

« *We and our associates take action (externalization), but we togehter interpret our actions as having an external reality separate from ourselves (objectivation); further, the objectivated word is internalized by us, coming to determine the subjective structures of consciousness itself (internalization).* »(Berger & Luckmann, 1967 : 33.)

Selon Zucker : « *Institutionalization is the process by which individual actors transmit what is socially defined as real.* » (Zucker, 1987 : 4.)

Dans une organisation plusieurs "vérités" sont présentes et certains groupes imposent aux autres leur interprétation de la réalité, laquelle sera instituée à travers les règles, la création de routines de travail et des structures organisationnelles. Ces éléments seront réifiés et perçus par les autres groupes comme étant des éléments objectifs de la réalité, comme Merton nous montre dans ses travaux classiques sur la bureaucratie (Merton, 1949). À l'intérieur de ces règles et de ces routines de travail, décrites par Crozier et Friedberg, se développent les jeux des acteurs et des groupes qui résistent et luttent aussi pour imposer leur vision de la réalité, en créant des nouvelles règles et en préservant leur espace d'action (Crozier & Friedberg, 1977). L'organisation évolue à travers ces confrontations.

2. L'homogénéisation des règles et des procédures dans les organisations actuelles

Devant l'augmentation des incertitudes et la vitesse des changements que l'organisation doit maîtriser, les entreprises font appel à la participation des employés. Mais du point de vue des dirigeants, comment donner plus d'autonomie aux différents groupes organisationnels, compte-tenu de la pluralité de logiques d'acteurs et de processus cognitifs existants ? Comment s'assurer de convergences et de coordinations minimales ?

Une crise de confiance peut s'instaurer. Le neotaylorisme soutient le besoin qu'a l'entreprise de salariés performants qui sachent comprendre et analyser leur réalité et prendre des décisions. On ne sépare plus la réflexion de l'exécution.

On soutient, cependant, qu'il y a une "meilleure façon de faire" dans le processus de cognition et analyse de la réalité, une meilleure façon de percevoir, organiser les données, les comprendre et enfin décider. C'est le raisonnement mécanique (Morgan, 1986) : fixer des objectifs de production et des indicateurs, représenter le travail en étapes d'un processus et l'analyser à travers les méthodes comme l'amélioration continuelle des processus et des procédures.

En utilisant un type de démarche fondée sur le modèle instrumental de ressources humaines (Brabet, 1993), les dirigeants fréquemment essayent de faire adopter aux différents groupes d'acteurs sociaux cette méthode de raisonnement. Selon les présupposés propres à ce modèle de management, en représentant et en analysant leur travail de cette façon, les individus finissent par adopter ce type de logique d'analyse. Par conséquent, les individus ne vont pas seulement adhérer aux routines préétablies par les ingénieurs, mais ils vont, eux-mêmes, à leur niveau, gérer des routines d'action compatibles avec les objectifs et les cadres de raisonnement dominants dans l'entreprise. En essayant de structurer le champ cognitif des individus, en réduisant la variété des processus de cognition existants dans l'entreprise, on essaye de contrôler les types de décision qui seront prises dans l'organisation, en s'assurant qu'ils correspondront à un certain paradigme ou à un cadre de raisonnement. Mais l'homogénéisation des logiques d'acteur risque d'engendrer un "tightly coupled system" (selon définition de Weick), lequel réduit la capacité réactive de l'organisation devant les incertitudes. On tend à retrouver toujours le même type de solution, sans remettre en cause le système de réflexion qui les engendre. Le "loosely coupled system" préserve les différentes logiques d'acteur et façons de raisonner dans l'organisation, qui réagit mieux aux transformations de l'environnement (Weick, 1976).

Les individus, cependant, ne sont pas passifs devant ces modèles : Chris Argyris montrait, à travers la psychologie cognitiviste, que les individus n'incorporent pas automatiquement d'autres cadres de pensée à travers la simple répétition du travail. À travers la description des "routines défensives" des individus et de leur résistance au changement, de leurs modes de cognition, Argyris montre comment

ces routines défensives "bloquent" l'incorporation par l'individu d'autres cadres de raisonnement. Il analyse l'apprentissage organisationnel à travers ses deux modèles, le "single loop learning" et le "double loop learning", soulignant son caractère complexe (Argyris & Schön, 1978).

3. L'adhésion aux modèles cognitifs et normatifs et l'action stratégique

Dans un autre cadre de raisonnement, Crozier et Friedberg décrivent l'action stratégique des acteurs sociaux et les jeux de pouvoir spécifiques à chaque organisation.

Adhérer à un modèle ou le pratiquer devient alors l'objet d'un choix stratégique, du point de vue des acteurs et des organisations.

La décision de suivre le modèle et de le pratiquer aura par la suite des influences sur le système cognitif et normatif de l'individu ou du groupe organisationnel selon leur degré d'adhésion à la norme. Par contre l'action de ces individus et les groupes de l'organisation vont influencer aussi l'évolution du système normatif et cognitif qui constitue ce modèle.

Le néo-institutionalisme montre que les organisations ont besoin d'adhérer à certains systèmes cognitifs et normatifs en quête de légitimité dans son secteur ou branche d'affaires. Parfois la mise en place de ces systèmes provoque un processus de changement organisationnel profond dans l'organisation. Parfois, cependant, il s'agit de créer une façade ou vitrine afin de "faire semblant" d'avoir incorporer un certain modèle et gagner legitimité et ressources, quand, en verité, rien n'a changé. Certaines organisations, par exemple, mettent en place l'ISO 9000 afin de "réussir l'examen" et obtenir le droit d'utiliser le label ISO, quand, en réalité, elles ne pratiquent pas ces procédures. C'est la ritualisation ou la cérémonialisation du changement, décrites par Meyer et Rowan dans le cadre du néo-institutionalisme (Vasconcelos, 2000).

À chaque branche ou secteur d'affaires correspond normalement un "environnement institutionnel".

Selon les travaux de Meyer & Scott : « *Institutional environments are characterized by the elaboration on rules and requirements to which individual organizations must conform if they are to receive support and legitimacy.* » (Meyer & Scott, 1981.)

Ces auteurs sortent d'une dimension purement cognitiviste du processus d'institutionnalisation et introduisent la dimension stratégique :

« *Organisations do not necessarilly conform to a set of institutionalized beliefs because they "constitute reality" or are taken for granted, but often because they are rewarded for doing so through increased legitimacy, resources , and survival capabilities.* » (Meyer & Scott, 1991 : 24.)

Ce qui est valable pour les organisations dans ce cas est aussi valable pour les individus.

Selon Friedland and Alford « *there is a set of differentiated and specialized cognitive and normative systems - institutional logics - and patterned human activities that arise and tend to persist, in varying form and content, in all societies* » (Friedland & Alford, 1985 : 53).

À partir de cette définition, Powell & DiMaggio ont proposé une typologie des processus qui conduisent une organisation à changer sa structure afin de se conformer au modèle cognitif et normatif "enacted" par certains groupes appartenant à un environnement institutionnel (Powell & DiMaggio, 1991).

Il y a d'abord une confrontation entre plusieurs modèles normatifs. Puis un ou plusieurs groupes parviennent à imposer leur modèle comme légitime et supérieur dans cet environnement. Ce modèle normatif représente alors le rapport de forces des groupes du secteur à un moment donné.

Les organisations, à partir de la stratégie définie par leurs dirigeants, adoptent ces cadres normatifs et modèles structuraux à travers 4 types d'institutionnalisation :

- la coercition,
- l'autorisation ou normalisation,
- l'induction,
- l'appropriation ou mimétisme organisationnel.

Ces processus sont insérés dans un phénomène général d'isomorphisme structurel, c'est-à-dire le fait qu'après un certain temps les organisations dans une même branche d'affaires ont tendance à avoir des structures homogènes.

3.1 L'autorisation (normalisation)

« *This type of institutional mechanism involves the authorization or legitimation of the structural features or qualities of a local organizational form by a superordinate unit.* » (Scott, 1987 : 494)

L'organisme qui donne l'accréditation ne peut pas imposer son modèle aux organisations. Elles y sont incitées afin de se différencier des autres, en cherchant la légitimation d'avoir un système reconnu comme le meilleur ou comme excellent. Ce qui donne la reconnaissance et la légitimité est le certificat conféré par l'organisme supra-organisationnel officiel qui concède "l'autorisation" d'utiliser un label ou une marque de différenciation comme l'ISO 9000. Le véritable enjeu devient alors celui d'obtenir ce certificat. Si on considère les négociations entre donneurs d'ordres, entreprises et clients, et la structure de jeux sur le marché, avoir ce certificat peut devenir une condition minimale d'existence dans un environnement d'affaires très compétitif.

Les organisations doivent modifier au moins en partie leurs structures ou activités afin d'obtenir le support des organismes normalisateurs. Elles doivent fournir aux représentants de ces organismes des informations et des preuves sur la conformité de leurs systèmes aux exigences de la norme. Dans ce type de démarche, les organisations n'incorporent le cadre normatif que dans la mesure où il est exigé par l'organisme certificateur afin d'obtenir l'autorisation d'utilisation du label. Nombre d'entreprises considèrent la certification comme un bon investissement, c'est pourquoi elles choisissent de s'y soumettre, dans une démarche instrumentale, où elles créent une "façade" ou vitrine afin de reussir l'examen, mais il n'y a pas un vrai changement.

3.2 L'acquisition d'un modèle ou d'une structure organisationnelle

Dans certains cas, les dirigeants d'une organisation choisissent d'adopter un des modèles normatifs prédominants dans leur environnement institutionnel, parce qu'après avoir comparé la structure actuelle de leur organisation avec celle du modèle du secteur ils trouvent cette dernière plus performante ou plus évoluée que la leur. En fait il y a souvent plusieurs modèles normatifs dans un même environnement institutionnel. Les entreprises leaders du secteur peuvent aussi être considérées comme des modèles cognitifs et normatifs à imiter pour les autres organisations (approche "benchmarking"). Dans ce cas, il y a acquisition à travers le mimétisme organisationnel, quand une organisation adapte et incorpore des structures et modes de production et de management d'une autre organisation considérée comme supérieure ou leader dans son secteur (Trépo, 1988).

Meyer & Rowan dans leur article "Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony" montrent que certaines structures et systèmes cognitifs et normatifs, surtout dans la société post-industrielle, deviennent des vrais mythes parmi les organisations d'une certaine branche d'affaires, même s'ils ne sont pas performants. À partir d'un certain moment, l'efficacité de ces structures n'est pas importante : les organisations doivent incorporer ces modèles si elles veulent obtenir ressources et legitimité.

« *Institutionalized products, services, techniques, policies and programs function as powerful myths, and many organizations adopt them ceremonially. But conformity to institutionalized rules often conflicts sharply with efficiency criteria, conversely, to coordinate and control activity in order to promote efficiency undermines an organization's ceremonial conformity and sacrifices its support support and legitimacy.* » (Meyer & Rowan, 1991 : 61)

Ces auteurs montrent que les organisations ont besoin d'incorporer certains modèles, source de legitimité dans leur secteur, mais, en réalité, il y a le phénomène du "decoupling" : la pratique organisationnelle est separée des règles officielles et de la structure formelle. La stratégie consciente du "overlooling" adoptée par les dirigeants (c'est-à-dire, "ne pas voir" quand leurs subordonnés ne suivent pas les règles et les normes officielles) permet aux dirigeants d'éviter les conflits qui ne sont pas nécéssaires. La stratégie du "overlooking" permet aux acteurs sociaux d'avoir plus de flexibilité et de s'adapter aux structures formelles.

« *Considerations of face characterize ceremonial management. Confidence in structural elements is maintained through three practices - avoidance, discretion and overlooking. Avoidance and discretion are encouraged by decoupling autonomous subunits ; overlooking anomalies is also quite common. Both internal participants and external constituents cooperate in these practices. Assuring that individual participants maintain face sustains confidence in the organization and ultimately reinforces confidence in the myths that rationalize the organizations's existance.* » (Meyer & Rowan, 1991 : 58)

Les acteurs sociaux adoptent fréquemment dans les organisations très bureaucratisées des comportements qui apparemment sont des "transgressions" aux normes et règles officielles. Pourquoi les dirigeants ignorent fréquemment ces "transgressions" ? En réalité, ces "transgressions controlées" sont des "espaces" nécessaires pour permettre aux acteurs sociaux de "respirer" et de continuer à "jouer le jeu". Les dirigeants travaillent avec l'hypothèse qu'il y a un certain niveau de compromis et d'engagement des acteurs sociaux avec l'organisation et qu'ils ne vont pas ignorer leurs responsabilités au-delà d'une certaine mesure. C'est ce niveau de confiance dans la " bonne foi " des acteurs sociaux qui permet aux dirigeants de tolérer un certain niveau de transgression, sans lequel il ne serait pas possible de préserver l'ordre et le "statu quo".

Nous allons présenter une étude de cas effectuée dans un laboratoire de recherche et développement d'un grand constructeur informatique français. Nous montrerons que dans ce laboratoire, très formalisé et bureaucratisé, les ingénieurs ont créé une vraie organisation informelle en utilisant le réseau Intranet. Cette organisation virtuelle, un "network" de contacts entre les ingénieurs de quelques filiales de cette entreprise, a permis aux acteurs sociaux de développer des actions politiques, d'exprimer leur mécontentement avec le système officiel et la hiérarchie et de proposer des changements. Apparemment cette organisation informelle était une transgression au système officiel mais, en réalité, c'était un mécanisme d'évasion important qui a permis aux acteurs sociaux de tolérer un système très formel et bureaucratique.

4. Méthodologie de l'étude

Cette étude de cas a été effectuée en 1997, dans le cadre d'une étude sur les effets de la mise en place des normes ISO 9001 dans l'entreprise étudiée. Nous avons utilisé l'analyse stratégique des organisations proposée par Crozier et Friedberg.

Selon Crozier et Friedberg, l'analyse stratégique des organisations permet de dégager des relations de pouvoir suffisamment marquées entre des acteurs, et de vérifier l'existence chez chacun d'eux de stratégies relativement stables. À partir de la configuration de ces stratégies, il est possible de formuler des hypothèses sur les jeux par rapport auxquels elles sont rationnelles et sur le système qui contient ces jeux. On retiendra la configuration du système dont la régulation pourra être effectivement la plus vraisemblable empiriquement et on en testera l'utilité et la vraisemblance sur des cas concrets. On utilisera deux logiques de raisonnement :

• **la logique stratégique**, inductive, à travers laquelle on cherche quel calcul chaque acteur peut faire de son intérêt dans la négociation qu'il doit mener avec ses partenaires ;

• **la logique systémique**, déductive, à travers laquelle on cherche quel ensemble de cohérence et de finalités hiérarchisées tend à s'imposer à l'acteur à travers le résultat des jeux qu'il doit jouer.

Selon Crozier et Friedberg, sans le raisonnement systémique l'analyse stratégique ne dépasse pas l'interprétation phénoménologique. Par contre, sans vérification stratégique, l'analyse systémique reste spéculative et risque de devenir déterministe.

Il devient alors possible, à travers l'analyse stratégique des organisations, d'étudier et d'analyser, dans une perspective comparative, les caractéristiques et propriétés différentes des systèmes d'action concrets mis en évidence. Il est possible de comparer :

a) le degré de fragmentation et de cloisonnement entre les parties d'un système d'action ;

b) les modes de communication dominants ; le degré de structuration, au sens d'organisation consciente, des jeux et leur mode d'articulation ou de hiérarchisation des uns par rapport aux autres ;

c) le problème des limites d'un système et l'entrecroisement de plusieurs systèmes d'action - plusieurs régulations opérant dans la même situation.

La démarche stratégique ne permet ni d'étudier un champ d'action dans l'abstrait ni à partir d'une quelconque rationalité "à priori". Elle ne pourra découvrir le poids de ces contraintes, pour les acteurs comme pour l'ensemble qu'ils forment, qu'en reconstruisant, dans une perspective phénoménologique limitée, la logique et la rationalité propres des relations et interactions qui sous-tendent cet ensemble. Il s'agira de découvrir les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs concernés et conditionnent leurs stratégies, et de remonter ensuite aux modes de régulation par lesquels ces jeux s'articulent les uns aux autres et sont maintenus en opération dans un système d'action.

En ce qui concerne l'organisation "B", nous avons interviewé 33 personnes appartenant au laboratoire de recherche étudié : 2 dirigeants et 20 ingénieurs qui travaillaient dans le Test, codification et validation des softwares et systèmes informatiques.

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs et anonymes.

5. Présentation de l'étude de cas

L'entreprise "B" est un grand constructeur informatique américain ayant des filiales en France et en Europe. Étant un des leaders du secteur informatique mondial jusqu'à la fin des années 80, cette société a traversé, au début des années 90, une période de crise économique, ayant connu de grandes pertes financières (de l'ordre d'une dizaine de millions de dollars américains[1]). En réalité, la montée de la micro-informatique et des systèmes ouverts a obligé l'entreprise "B" (et aussi les autres fabricants de grands systèmes) à s'adapter à un marché beaucoup plus sensible aux prix de vente des systèmes informatiques.
À la fin 1996 cette entreprise a présenté, finalement, des résultats positifs, après avoir mis en place, au début des années 90, un processus de restructuration profond à travers lequel la direction générale a été remplacée (1992) et 45 % de la main-d'œuvre a été renvoyée. En fait, en 1991, l'entreprise avait 600 000 collaborateurs dans le monde et en 1997 seulement 330 000[1].

À partir de 1997 l'entreprise "B" s'est redressé et a presentée des résultats financiers positifs : le cours de ses actions en bourse a été presque multiplié par trois entre avril 1993 et mars 1997 et en 1996 cette société a réalisé 113,8[1] milliards de dollars de CA et 8,1 milliards de profits (augmentation de 5,6 % et 29,9 % respectivement en relation aux résultats de 1995).

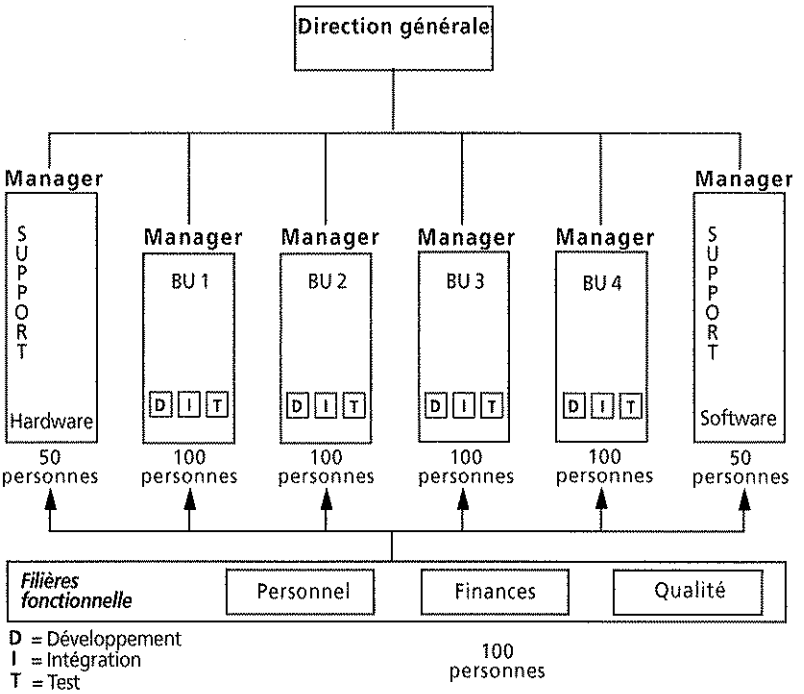
Selon le directeur qualité de l'usine parisienne, ce résultat positif a été produit grâce à la diffusion du réseau Internet et des réseaux Intranet, qui ont fait appel, à nouveau, aux grands systèmes informatiques.
Nous avons effectué notre étude dans le laboratoire de recherche et développement de l'entreprise "B". Ce laboratoire est spécialisé dans le développement de nouveaux produits de communication et de réseaux informatiques ("*networking*"). L' importance stratégique de ce dernier pour l'organisation vient du fait que l'entreprise "B" veut utiliser les technologies de réseau et ses compétences traditionnelles dans la construction de grands systèmes ("*mainframes*") pour offrir des services de gestion d'information dans le cadre de l'Internet.
En 1996 le laboratoire a souffert, comme les autres sites de l'entreprise, d'un processus de "*reengineering*", à travers lequel ses effectifs ont été réduits de 1 600 à 1 000 salariés.

Le graphique ci-dessous montre aussi les prévisions de réduction de personnel pour 1998 :

	1992	**1996**	**1998**
Total effectifs (tous secteurs compris)	1 600	1 000	900
Développement	**1 000**	**600**	**400**
Indirect	200	50	20
Autres services	400	350	480

1 Ces chiffres ont été multipliés par un facteur numérique invariable "x" afin de préserver l'anonymat de la société.

Au début de notre enquête, en 1996, le secteur de R&D avait un effectif de 600 personnes. La structure organisationnelle était la suivante :



Nous avons pu remarquer deux groupes :

- **le groupe technique R&D** (les ingénieurs et techniciens consacrés à la recherche et au développement) ;
- **les gestionnaires ou dirigeants**[2] (managers interviewés).

Les ingénieurs "développement", "intégration" et "test" interviewés ont mis en évidence que dès la mise en place des normes ISO 9001 dans le laboratoire (modèle auquel l'organisation a dû se conformer) le niveau de formalisme et de bureaucratisation de l'organisation avait beaucoup augmenté. Les ingénieurs ont dû s'adapter et intégrer ces caractéristiques (le formalisme et le système rigide de contrôle) dans leurs habitudes de travail et dans leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Ils ont aussi souligné l'émergence d'une organisation informelle entre les professionnels de R&D des divers sites mondiaux de l'entreprise, organisation qui s'est constituée à travers les interactions spontanées et volontaires des techniciens et d'experts dans les forums de discussion et débats électroniques ("Intranet"). Les membres de cette organisation parallèle, dans leurs débats, ont pris position contre la "bureaucratisation" de leur entreprise par l'ISO 9000, même si dans leurs activités quotidiennes et dans leur pratique la plupart des experts avaient intégré les normes et les procédures qu'ils questionnaient.

Selon un ingénieur "intégration" : « *Notre activité ici, avant l'ISO 9000, était décentralisée et basée sur la confiance dans le travail de chacun. Il n'y avait pas de contrôle systématique de toutes les actions entreprises par chacun de nous et nous étions évalués sur nos résultats, à travers un management par objectifs. Peu à peu, pendant les 10 dernières années, nous avons acquis l'habitude de la paperasse, nous avons dû subir les contrôles du département qualité et des audits internes, qui ont commencé à avoir lieu en 1987, et aujourd'hui nous avons intégré ce mode de fonctionnement, même si nous le regrettons.* »

2. La dénomination des groupes est choisie en fonction des expressions utilisées par les interviewés lors des entretiens.

Un ingénieur "développement" nous a dit :

« *La crise financière vécue par notre entreprise dans ces 5 ou 10 dernières années n'a pas été une crise de "dinosaure", comme le veut la presse spécialisée, mais, chez nous, la possibilité d'utiliser le réseau de communication ("Intranet") nous a permis de développer rapidement des nouvelles technologies, d'échanger des idées entre nous et de discuter dans les forums d'informations et débats électroniques, et une vraie organisation horizontale parallèle à l'organisation formelle s'est constituée. Cette organisation informelle est entrée en "choc" avec l'administration bureaucratique et taylorisée de notre entreprise. La crise économique que nous avons vécue a été une évolution nécessaire, une étape, elle n'a pas été qu'un événement fortuit ou aléatoire provoqué par les circonstances de marché. C'était un conflit entre une organisation taylorisée et hiérarchisée très classique, bureaucratique, et une organisation informelle qui a une base network.* »

Plusieurs interviewés nous ont expliqué ce qu'était cette organisation informelle "émergente", organisée autour d'un réseau informatique. Selon un ingénieur "développement" :

« *En 1991, le président directeur général mondial de l'entreprise "B" a déclaré que la structure hiérarchique rigide de l'organisation provoquait un "effet pervers" : les cadres moyens bloquaient et filtraient l'information de leurs subordonnés, en fonction de leurs intérêts personnels. À cette époque, un manager a entendu cette déclaration du PDG et l'a diffusée dans le réseau informatique. Alors, plus de 30 000 personnes ont pris connaissance de cette déclaration. En conséquence, la direction a décidé "d'ouvrir" le réseau pendant une certaine période car, auparavant, il n'était possible de discuter dans le forum électronique que des aspects techniques du travail : il était interdit aux salariés de discuter d'autres thèmes (salaire, opinions politiques, etc.). Alors, pendant 15 jours, tout le monde a été autorisé à discuter dans le réseau informatique sur les décisions de leurs supérieurs hiérarchiques et sur leur comportement. Les dirigeants ont été surpris des résultats : une des critiques du personnel était que l'entreprise avait une gestion "soviétique", trop planifiée, rigide, bureaucratisée. Selon les salariés, il fallait leur concéder plus d'autonomie, un esprit "laisser faire", c'est-à-dire mettre en place une "économie de marché". Les dirigeants se sont aperçus que les personnes n'avaient plus confiance en l'efficacité de l'entreprise, car les critiques des concurrents choquaient plus les salariés que les clients ! Selon les opinions exprimées dans les forums informatiques, la hiérarchie défendait toujours ses fiefs et ses avantages, avant les intérêts de l'ensemble de l'organisation. Selon les discussions et suggestions des membres du réseau, il fallait briser cette structure bureaucratique et réduire le pouvoir de la hiérarchie "apparatchik"*[3]*. Il est vrai que pour la hiérarchie, ces forums de débat étaient "subversifs". Après cette expérience, on a décidé de les fermer à nouveau et d'interdire le débat. On a alors nommé un "owner" pour chaque forum. Il était chargé de surveiller les discussions dont il était responsable. La censure était institutionnalisée au sein de notre organisation.* »

Un autre ingénieur "intégration" nous a dit à ce propos :

« *Je crois que la possibilité d'avoir une discussion technique c'est déjà quelque chose, c'est déjà révolutionnaire. Ces forums existent depuis 1979, ce sont des sources informelles d'informations. Nous avons, par exemple, le "talk and ring forum" et le "talk and ring answer". C'est un type d'organisation favorable à l'innovation et au changement technologique, une organisation souple, qui nous permet d'établir des contacts et d'interagir avec des personnes que nous ne rencontrerions jamais. Nous avons, de cette façon, une plus grande mobilité dans l'organisation. Et en plus, cet outil permet aux individus qui travaillent dans la recherche et le développement, dans les autres sites de l'entreprise, de se connaître mieux et de constituer une base de données commune. Ces interactions ont certainement un rôle politique aussi, car elles renforcent les relations au sein du système entre certains groupes d'individus. Et il arrive, parfois, que la surveillance dans les forums de discussion soit négligée et qu'on puisse débattre d'autres sujets "interdits". Lors du débat, il est possible de se faire connaître ou de garder l'anonymat, ce qui change tout et nous assure la liberté de participer ou pas aux discussions. C'est très rare que les managers lisent les débats dans les forums techniques.* »

3. Un membre du gouvernement d'un pays communiste.

Questionné à ce propos, un autre ingénieur "développement" nous a dit :

« *Les dirigeants n'ont pas perçu l'émergence de cette organisation parallèle. Comme montre la théorie du chaos : quand une chose semble être en désordre, elle peut tout simplement être ordonnée selon une logique jusqu'alors méconnue. Cet outil, l'Intranet, permet des inversions très intéressantes dans la logique de management classique, fondée sur la hiérarchie et le contrôle. Dans cette organisation en réseaux ("network"), par exemple, celui qui, grâce à ses connaissances techniques, est reconnu par les membres du forum électronique de débats comme leur leader, peut être un individu occupant une position inférieure dans la hiérarchie de l'entreprise par rapport aux autres membres du groupe. Dans ce cas, c'est la compétence professionnelle qui attire la reconnaissance des autres et non pas la position hiérarchique. C'est un leadership qui naît d'une relation plus substantive, fondée sur la connaissance réelle du sujet. L'individu en train d'écrire peut être une personne timide, qui arrive, cependant, à obtenir la reconnaissance de ses pairs en s'exprimant à travers le forum électronique (...) Par exemple, nous ne faisons plus seuls notre travail. La question de la propriété du travail est remise en question. Nous pouvons renvoyer dans le circuit électronique une proposition ou une demande avec la mention "request for comments" et recevoir beaucoup de suggestions et de solutions pour notre activité. De cette façon, notre travail ne nous appartient plus. Dans ce type de collaboration il n'y a pas d'enjeux de pouvoir, ce qui change les frontières du groupe, la notion d'appartenance à un groupe ou à un produit.* »

Nous avons observé, à travers les entretiens, que les interviewés du groupe R&D (Recherche & Développement) critiquaient « la structure bureaucratique rigide » de l'organisation "B" et la centralisation du pouvoir par la hiérarchie. Ils utilisaient, cependant, les moyens de communication institutionnalisés pour exprimer leur mécontentement, ayant intégré dans leurs actions quotidiennes la logique "bureaucratique" et "procédurale"[4], de l'ISO 9001, mode de régulation sociale dominante dans le système. Par contre, ces techniciens formulaient, entre eux, des critiques au système organisationnel, utilisant, à la mesure du possible, le réseau Intranet pour renforcer leurs liens en tant que groupe et constituer une « organisation parallèle ». Le fait que les forums de débat sur des sujets techniques n'étaient fréquentés que par des experts et qu'en pratique ces débats n'étaient contrôlés que de temps en temps par un autre expert, et qu'en plus, il était possible de garder l'anonymat, toutes ces caractéristiques rendaient plus facile encore l'utilisation politique du réseau informatique. De cette façon, les ingénieurs R&D exprimaient leur point de vue politique quand cela était possible, mais ils continuaient à "jouer le jeu" selon les règles du système"[4].

6. Analyse de l'étude de cas et conclusion

Cette « *organisation émergente* » dont parlent les techniciens, une forme « *théorique* », selon eux, de contacter leurs paires, de changer des idées et d'exprimer des points de vue, c'était une action stratégique qui ne mettait pas en danger les relations quotidiennes avec la hiérarchie et qui permettait aux individus de diminuer leur tension et leur insatisfaction à travers l'usage de la parole. Obligés d'accepter des contrôles et de travailler dans une structure très formelle, les individus appartenant au groupe R & D rencontrent dans ce type de communication une forme d'"évasion" qui leur permet bien accepter et d'intégrer dans leur travail quotidien les aspects bureaucratiques et les aspects du système qui ne leur plaisent pas. Ils continuaient ainsi à "*jouer le jeu*" et ils semblaient attachés au laboratoire (où certains travaillent depuis longtemps).

À ce propos, Hirschmann, dans ses travaux, montre que l'idée de "slack" invalide la seule adoption par l'organisation de deux stratégies : l'obéissance aux principes de l'école de l'administration scientifique ou l'"exit" du marché. Les travaux d'Hirschman permettent d'élargir la réflexion à d'autres mécanismes de protestation et de sanction, comme la "Voice" et son corrélatif, la Loyauté qui, « *dans certaines situations, seront des mécanismes de correction du déclin bien plus adaptés que le seul "exit" du marché* ».

Nous utilisons ce raisonnement pour faire un parallèle entre la stratégie de "Voice" ou Loyauté adoptée par les organisations et les stratégies des acteurs sociaux, lesquels peuvent aussi choisir entre

4. Selon expressions utilisées par les interviewés.

les stratégies d'obéissance, d'"exit", ou choisir encore de protester et de continuer à "*jouer le jeu*", en adoptant la stratégie de "Voice" ou Loyauté en relation à l'organisation. En ce qui concerne le cas du laboratoire "B", même si le groupe R&D (les ingénieurs et techniciens) ne s'opposait pas ostensiblement à son système de travail « *trop bureaucratique* » et « *formel* »[5], représenté, par exemple, par la norme ISO 9001, ce comportement ne voulait pas dire que les individus se conformaient entièrement aux règles du système ou qu'ils adoptaient une attitude apathique face à celui-ci : en fait, les membres de ce groupe acceptaient de "*jouer le jeu*"[5] et d'incorporer les « *lourdes* » procédures imposées par le système, mais ils utilisaient les canaux officiels de communication afin de « *porter plainte* », exprimer leur mécontentement ou afin de proposer des innovations. La création d'une « *organisation informelle* » à travers leur système de "courrier interne" ou "d'Intranet" était pour eux un moyen de protester et de faire des suggestions pour la hiérarchie. Nous retrouvons dans cette stratégie le corrélat du "Voice", la "Loyauté" : ce groupe continuait à être fidèle aux principes et aux règles de travail, même s'il manifestait son mécontentement. Les interviewés considéraient aussi que l'homogénéité du personnel du laboratoire et l'ouverture de son directeur, qui était à l'écoute de ses subordonnés, rendait plus facile les négociations. Ces caractéristiques expliquent le fait que la démarche ISO 9001 n'a pas provoqué de phénomènes de résistance organisationnelle dans le laboratoire: elle ne changeait rien aux "règles du jeu" déjà consolidées dans le système, au contraire, elle les renforçait. Les opinions négatives du personnel sur cette démarche (peu fréquentes), aussi bien que d'autres plaintes du personnel concernant leur unité, étaient exprimées à travers les canaux officiels de communication, sans porter préjudice à la mise en place effective de la norme.

Les cadres et dirigeants ont pendant longtemps adopté, eux aussi, la stratégie du "*overlooking*" : ils savaient que ce réseau Intranet existait et ils le toléraient, même si l'utilisation de l'Intranet pour l'activité politique était interdite.

La stratégie du "*overlooking*" a la même fonction sociale que celle du Carnaval au Brésil : dans une societé très hierarchisée, le Carnaval permet l'inversion sociale : les pauvres et les plus défavorisés qui habitent dans les "favelas" de Rio organisent leur beau défilé de Carnaval dans les endroits les plus importants de la ville, et la classe moyenne et les touristes (les "riches") payent cher afin de voir ces individus danser avec leurs beaux vêtements. Cette "anarchie", cette "inversion de l'ordre controlée" est nécessaire comme moyen d'évasion et de réduction des tensions sociales produites par l'inégalité sociale de la vie quotidienne. Après le Carnaval, ces individus rentrent dans la normalité, dans un univers social hierarchisé et formel. Ils acceptent l'inégalité sociale et les différences, rêvent et préparent le défilé de l'année suivante (Da Matta, 1991). Ce qui semble être un comportement de contestation de l'ordre est, en réalité, l'acceptation du "statu quo". Quand tout semble changer, rien ne change, et les acteurs sociaux et les organisations se conforment aux rites, aux règles et aux modèles dont ils ont besoin pour obtenir légitimité et pour survivre.

Bibliographie

Argyris C. (1964), "Integrating Individual and the Organization", *New York: Wiley.*

Argyris C. and Schön D. (1978), "Organizational Learning : A theory of Action Perspective Reading", *Mass., Addison-Wesley.*

Berger P. and Luckmann T. (1967), "The Social Construction of Reality", *New York, Doubleday.*

Brabet, J. (1993), "Repenser la gestion des ressources humaines ?" *Paris, Economica.*

Crozier M.& Friedberg E. (1977), "L'Acteur et le Système", *Paris, Seuil.*

Da Matta R. (1987), "Carnaval, Malandros e Hérois", *Rio de Janeiro, Zahar.*

Friedland R. and Alford R. (1985), "Powers of Theory : Capitalism, the State and Democracy", *Cambridge, Cambridge University Press, page 50.*

Hirschman A. (1970), "Exit, Voice and Loyalty", *Cambridge, Mass., Harvard University Press.*

Merton R. K. (1949), "Bureaucratic Structure and Personality", *in Social Forces, XVIII : 560-568.*

Meyer J.W. and Scott R. W. (1981), "Organizational Environments : Ritual and Rationality", *Bervely Hills, Sage.*

5. Selon expressions utilisées par les interviewés.

Morgan G. (1986), "Images of Organization", *Thousand Oaks,Sage.*

Powell W. & DiMaggio P. (1991), "The New Institutionalism in Organizational Analyses", *Chicago, Chicago University Press.*

Trépo G.X. (1988), "Modes de management et évolution des entreprises", *L'enjeu humain dans L'entreprise, CEPP.*

Vasconcelos I. (2000), "Assurance qualité et changement organisationnel : la mise en place de L'ISO 9001 chez deux constructeurs informatiques français", *thèse de doctorat soutenue à HEC/França, directeur de thèse : Georges Trépo.*

Scott W. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly, XXXII : 493-511.*

Weick K. (1969), "The Social Psychology of Organizing", *New York, Addison-Wesley.*

Weick K. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quartely, march :35-52.*

Zucker L. (1987), "Institutional Theories of Organizations", *Annual Review of Sociology, 13 : 443-464.*