

LIBERTÉ, ÉGALITÉ,  
HÉRITIER

À propos de l'ouvrage  
de Thomas PHILIPPON,  
*Le Capitalisme  
d'héritiers – La crise  
française du travail*,  
Seuil, 2007

L'an dernier, Thomas Philippon était inconnu du public français. Professeur Assistant de Finance de son état, et donc *a priori* éloigné des problématiques du travail, il opère, qui plus est, à New York, loin des débats franco-français. Or, lors de la campagne présidentielle, tous les médias ont sollicité ses avis, et les deux camps lui ont proposé d'intégrer leurs équipes. D'où est venue cette subite renommée? L'origine en est une tribune, publiée dans *Le Monde* du 28 août 2006, restée une semaine en tête des articles les plus *forwardés* du site internet de ce quotidien, et transformée, depuis lors, en un livre proposant une analyse novatrice du lien entre relations sociales «à la française» et performances économiques.

### Les relations sociales, principal frein à l'emploi

Sa thèse principale est que les rigidités institutionnelles du marché du travail, habituellement sollicitées pour comprendre la persistance d'un niveau élevé de chômage en France (1), «n'expliquent sans doute pas plus du tiers des variations de taux d'emploi entre les pays». C'est davantage du côté des relations de travail qu'il faut chercher: «La mauvaise qualité des rela-

tions de travail constitue le frein le plus massif au dynamisme de l'économie française. [...] Depuis les années 1970, les pays dont les relations sociales sont traditionnellement conflictuelles ont vu leur taux de chômage augmenter nettement plus que dans les pays dont les relations sociales sont coopératives». Sur la base de plusieurs études comparatives (*World Value Survey*, étude portant sur 80 pays; *Global Competitiveness Report*, étude sur 102 pays), l'auteur a bâti une méthodologie permettant de mesurer la qualité des relations sociales. Qu'en ressort-il? «Le pouvoir explicatif des relations sociales [...] est remarquable. Statistiquement, la qualité des relations sociales dans l'entreprise explique 70 % des variations de taux d'emploi entre les pays. [...] On peut parler de *relations causales des relations sociales vers le chômage* (2)».

En scientifique formé à chercher les causes, T. Philippon tente de «tracer» les origines historiques de cette situation: «Les pays où le développement syndical, au XIX<sup>e</sup> siècle, a été faible et tardif sont précisément ceux qui souffrent aujourd'hui d'un manque de confiance dans les relations de travail. [...] Cette influence des conditions initiales, après plus d'un siècle, est tout-à-fait frappante». Cette mauvaise qualité des relations sociales attira aussi, en son temps, l'attention des experts américains du plan Marshall, venus évaluer les besoins hexagonaux. Entre autres motifs d'étonnement, ils notèrent que les Français n'étaient pas «conscients du rapport direct qui existe entre un niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains (3)». Constat qui renvoie à cette «étrangeté française» (4) que scrute un Philippe d'Iribarne, livre après livre...

L'«héritier» comme protection  
contre la déloyauté

Un chômage durable est, certes, la conséquence la plus visible des mauvaises relations au sein du travail, mais il n'est pas la seule conséquence de cette situation. Le grip-page des mécanismes de promotion et le manque de renouvellement des élites managériales font aussi partie des dommages collatéraux. Dans un contexte de relations de travail tendues, la compétence et la légitimité deviennent secondes dans les critères de recrutement, au profit de la loyauté. Aussi, les directions sont-elles tentées d'aller chercher à l'extérieur les ressources dont elles ont besoin au sommet des hiérarchies (une recherche d'«héritiers», car ils proviennent de la même famille, du même corps d'État, de la même Grande École, du même réseau...) et ceci, au détriment des personnels internes. L'État, tout particulièrement, a fortement développé cette stratégie. Résultat: les promus aux plus hauts postes, souvent «parachutés», sont peu enclins à déléguer des responsabilités à des collaborateurs qu'ils ne connaissent pas; lesdits collaborateurs, de leur côté, en particulier aux niveaux les plus modestes, refusent parfois les promotions, car ils ne veulent pas être suspectés de «collaboration» et doutent de l'équité des critères de sélection. Le cercle vicieux est en place.

### La relation comme problème

L'auteur s'appuie, entre autres, sur les analyses de la bureaucratie de Michel Crozier. Mais d'autres passerelles pourraient être établies, avec les travaux d'Emmanuel Todd (sur le lien entre structure familiale et type d'autorité), ou encore avec

(1) Cf. P. CAHUC, A. ZYLBERBERG, *Le Chômage, fatalité ou nécessité?*, Paris, Éditions Flammarion, 2004 (cf. *Gérer & Comprendre*, sept. 2006).

(2) C'est nous qui soulignons.

(3) L. BOLTANSKI, *Les Cadres*, Paris, Éd. de Minuit, 1982, cité par l'auteur.

(4) Ph. D'IRIBARNE, *L'Étrangeté française*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.

ceux de Marcel Gauchet (sur l'individualisme contemporain).

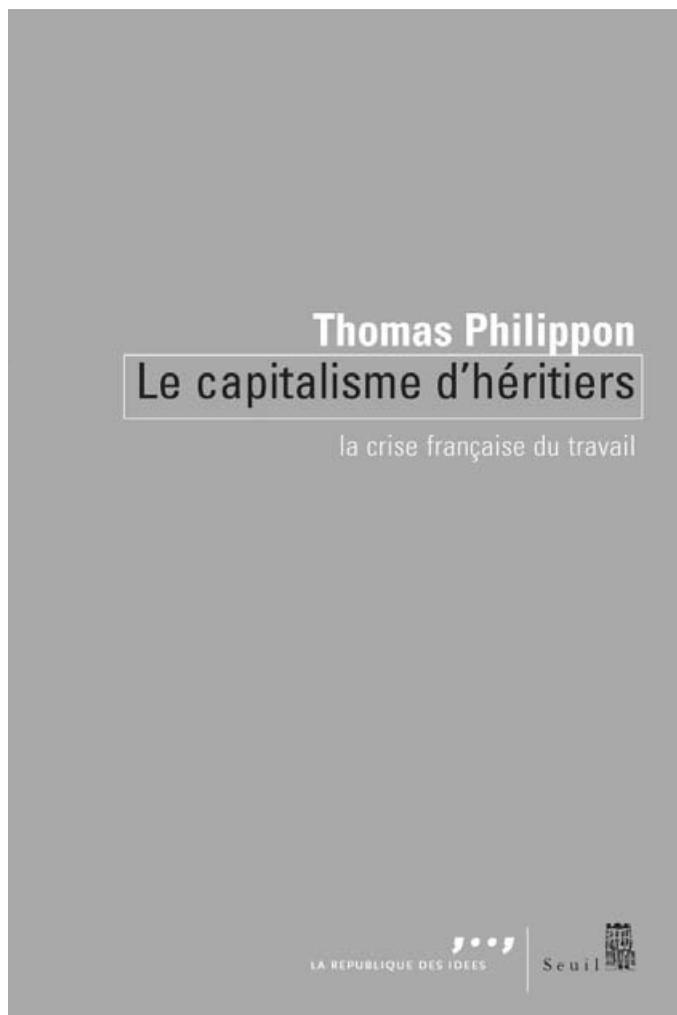
En effet, si l'on accepte de regarder les relations professionnelles comme la continuation – «l'actualisation», diraient les psychologues – de relations plus anciennes (celles vécues à l'école, ou même antérieurement, dans le cadre familial), alors on peut poser l'hypothèse que *les relations sociales d'un pays sont fortement corrélées à son modèle d'autorité*, en un mot: à la place qu'y tiennent les grandes «figures parentales» (5). Dans cette optique, les relations professionnelles françaises, faites d'un poids important de la hiérarchie et des normes d'autorité, et d'un faible niveau de confiance, seraient le prolongement de relations où l'enfant se voit notifier, très tôt, tout ce qu'il n'a pas le droit de faire et où, plus tard, l'élève ou l'étudiant qu'il est devenu se voit accorder, pour premier et unique droit, celui d'écouter respectueusement la parole de l'enseignant (6). Bref, *un modèle relationnel où le contact avec l'autre ne va pas de soi* (7), marqué par un écart persistant entre des mentalités résolument entrées dans l'âge de l'autonomie et des pratiques de commandement qui ne parviennent pas à se

(5) Notion empruntée à l'analyse transactionnelle, désignant les personnes détenant l'autorité: parents, enseignants, responsables hiérarchiques...

(6) À titre d'illustration, cf. la difficulté qu'a l'Université française à accepter une procédure *a priori* aussi banale que l'évaluation des enseignements par les étudiants.

(7) Marcel Gauchet parle du passage de «l'âge de l'affrontement [...] à l'âge de l'évitement»,

débarrasser d'un autoritarisme dont l'acte de décès semblait pourtant signé depuis la fin des années 1960 (8).



### L'amélioration des relations sociales, enjeu majeur

Thomas Philippon n'est pas éloigné de ces analyses, puisque, parmi les solutions qu'il propose, il évoque la question du type de relations nouées dès l'école: «Si l'on apprend l'anglais à tous les enfants, c'est bien parce que l'on pense que cela

confirmant ainsi la «peur du face-à-face» de Crozier. Cf. M. GAUCHET, *La Démocratie contre elle-même*, Paris, Éditions Gallimard, 2002, p. 234.

(8) Sur les incidences de cet écart sur la performance des entreprises, je me permets de renvoyer à l'introduction de mon livre *Équipes autonomes: guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Paris, Éd. d'Organisation, 2007.

sera utile dans leur vie professionnelle. Eh bien, apprendre à coopérer, à s'écouter et à décider ensemble, est aussi important que d'apprendre à parler anglais.»

Au-delà du diagnostic, le livre éclaire fortement les enjeux de l'amélioration des relations sociales. Deux exemples, parmi d'autres. Sur un plan micro-économique, l'auteur parvient à une conclusion étonnante à propos de la rémunération: «Passer d'un environnement où les relations sont hostiles à un environnement où les relations sont coopératives, tout en conservant la même position dans l'échelle des revenus, équivaut à passer du premier au troisième tiers dans l'échelle des revenus de son propre pays. [...] Les 30 % de Français les mieux payés semblent être moins satisfaits de leur travail que les 30 % de Suédois les moins bien payés.» Autrement dit, il faut,

en France, *beaucoup plus* d'argent pour obtenir le même niveau de satisfaction que dans un pays aux relations de travail plus harmonieuses. Si les entreprises intégraient ce constat, elles reporteraient les efforts qu'elles consacrent traditionnellement aux fiches de poste et aux salaires, sur l'amélioration des coopérations internes. Sur un plan plus macro-économique, l'ouvrage souligne bien l'intérêt de l'amélioration des relations de travail comme *levier d'accompagnement de la réforme des retraites*. Le départ des classes d'âge pleines de l'après-guerre et leur remplacement par des classes creuses vont se traduire, d'après Philippon, par une inversion de priorités: la lutte contre le chômage va devenir

seconde, par rapport au financement des retraites. Dans ce contexte, l'allongement de la durée du travail, difficilement évitable, sera d'autant moins douloureux que les seniors trouveront plaisir à rester dans leur entreprise. Les entreprises ont, là encore, un beau chantier à ouvrir pour faire évoluer des modes de gestion encore fortement centrés sur les 30-45 ans.

### Quel lien entre connaissance et action ?

Nous avons proposé à l'auteur de venir partager ses analyses avec les dirigeants d'une entreprise dans laquelle nous intervenons. Autant ses auditeurs ont bien accueilli son diagnostic, autant ils ont regretté la pauvreté de ses propositions.

Cette critique, fréquente entre l'univers académique et celui de l'entreprise, soulève la question récurrente du lien entre connaissance et action : la première est-elle nécessaire à la seconde ? La seconde a-t-elle nécessairement besoin de la première ? L'importance *pratique* de cette question mériterait des développements plus étoffés que ceux permis par le format de ce compte rendu ; aussi nous contenterons-nous de suggérer deux voies de réponse. La première nous vient de la sociologie. Peter Berger, contrairement à une certaine tradition française (9), a fermement séparé le domaine de la production de connaissance de celui de son usage : « Il en va du sociologue comme de l'espion. Son travail consiste à rendre compte, aussi exactement que possible, d'un terrain social donné. D'autres auront à décider ce qu'il y aurait lieu d'y modifier, ou, s'il en décide lui-même, ce ne sera pas dans son rôle de sociologue » (10).

(9) Cf. M. MAFFESOLI, préface à P. BERGER & Th. LUCKMANN, *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Éditions Armand Colin, tr. fr. 1996 (1<sup>re</sup> éd. 1966).

(10) P. L. BERGER, *Invitation à la sociologie*, Paris, Éditions La Découverte, tr. fr. 2006 (1<sup>re</sup> éd. 1963), p. 41.

La seconde nous vient de la psychologie de Palo Alto, qui a montré le faible intérêt d'une *connaissance fine* des problèmes pour leur résolution. Si la connaissance a une utilité pour l'action, elle est moins à chercher dans son *contenu* propre que dans le processus qu'elle permet d'enclencher : pour faire simple, la connaissance doit permettre aux acteurs de définir ce qui serait souhaitable.

Ainsi donc, que les analyses de Philippon soient plus solides que ses propositions n'est guère étonnant, en soi : les deux exercices relèvent de savoir-faire et de démarches différents (11). Et si, pour finir, l'on nous autorisait un clin d'œil, peut-être nous permettrions-nous de souligner que c'est justement une des utilités de cet étrange métier qu'est le conseil en management, que d'établir des ponts entre ces deux univers...

**Par Arnaud TONNELÉ,  
Consultant en management  
et coach**

### LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) : UNE AFFAIRE DE COMMUNICATION ?

**À propos du livre de Patrice  
de LA BROISE et de Thomas  
LAMARCHE (éds), *Responsabilité  
sociale : vers une nouvelle  
communication des entreprises* ?  
Presses Universitaires  
du Septentrion, 2006**

En 2001, la loi française sur les « Nouvelles Régulations Économiques » a introduit l'obligation pour les entreprises cotées en bourse d'étendre le périmètre de leur communication institutionnelle aux

dimensions environnementale et sociale de leur activité. Cette décision réglementaire a accompagné l'éclosion de documents d'un nouveau type : les rapports de développement durable ou de responsabilité sociale, traditionnellement joints en annexe au rapport annuel de l'entreprise. Dans quelle mesure ces documents constituent-ils de nouvelles formes de communication entre les entreprises et leurs interlocuteurs ? Que peut-on attendre de ces nouvelles formes de communication ? Comment analyser et comprendre leur contenu ? Quels sont les objectifs poursuivis par les acteurs, et les effets de ces communications sur les organisations ? Telles sont les questions qui ont animé un groupe de travail ; celui-ci a rassemblé différents chercheurs en communication et a donné lieu à la publication d'un ouvrage collectif qui réunit des contributions de chercheurs en communication et en gestion.

Après une préface de Michel Capron, l'ouvrage réunit neuf contributions différentes, regroupées en quatre parties. Dans une première partie, Nicole D'Almeida développe une « perspective narratologique » des récits produits par les entreprises au travers des discours de leurs dirigeants, des documents de presse interne, des livres d'entreprise, des livrets d'accueil ou des rapports d'activité. À travers son analyse, elle souligne la fonction de ces récits : ils permettent de restaurer un sens et une cohérence souvent remis en question par l'instabilité grandissante, la perte de repère et l'absence de projet d'entreprise clair et fédérateur (car tels sont les traits caractéristiques des organisations contemporaines). Elle montre ensuite comment la structure de ces récits se polarise autour de deux registres narratifs. Le premier regroupe les « récits de la maisonnée ». Centrés sur l'entreprise qu'il s'agit de présenter comme un ensemble cohésif, ces récits visent à exalter l'identité de l'organisation, en puisant dans son histoire. Il s'agit de mobiliser le corps social de l'entreprise autour

(11) Nous avons déjà relevé le même contraste dans le livre de Fr. DUPUY, *La Fatigue des élites*, Paris, Éditions du Seuil, 2005 (cf. *Gérer & Comprendre*, déc. 2005).

de son succès, tout en l'opposant à ses concurrents et au reste du monde, présentés comme un extérieur menaçant. Mais la crédibilité et l'impact de ces récits sont progressivement mis à mal et l'on assiste à l'émergence d'un autre registre narratif. Par contraste avec les récits de la maisonnée, les « récits de l'engagement » visent, non pas à opposer, mais à intégrer l'entreprise au reste du monde et à lui gagner l'adhésion de son environnement. Il s'agit de montrer que l'entreprise est en adéquation avec des valeurs universelles, afin de justifier son action. La distinction entre ces deux types de récits apparaît particulièrement riche pour une relecture des évolutions contemporaines induites par la communication en matière de RSE.

Patrice de La Broise, qui conduit une analyse plus explicitement centrée sur les rapports annuels d'entreprise, souligne l'ambivalence de ces documents. Plus qu'un exercice de comptabilité, véhiculant l'idée d'une transmission neutre et objective d'informations à des tiers, le rapport annuel doit être analysé comme une activité de « communication corporate » destinée à légitimer l'activité de l'entreprise. Mais, pour l'auteur, cet état de fait n'est pas négatif en soi, dans la mesure où une approche trop figée et rigide du rapport annuel risquerait d'appauvrir le dialogue entre l'entreprise et ses interlocuteurs.

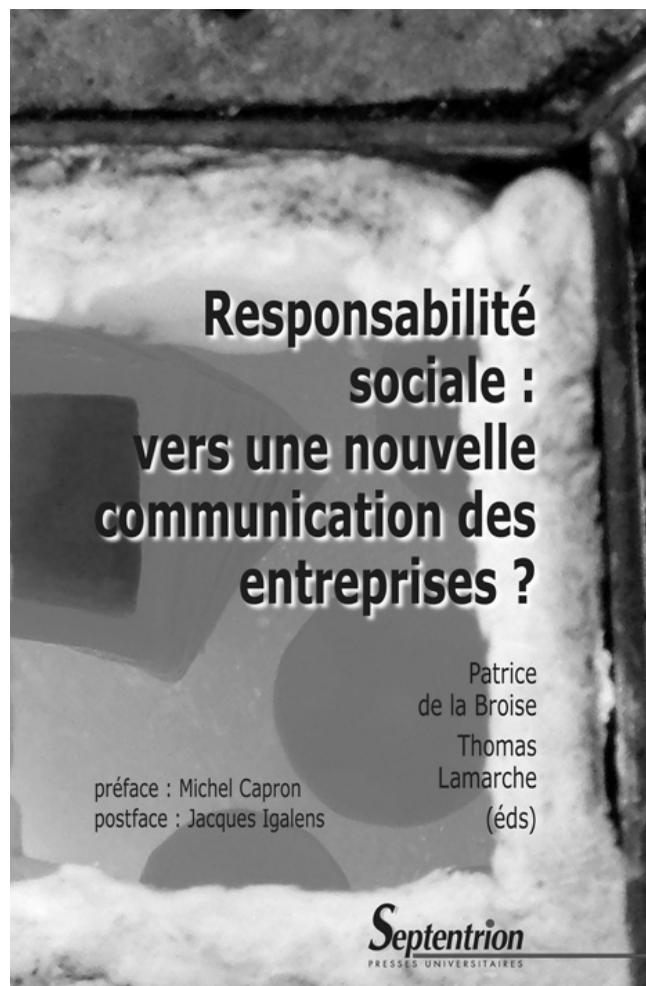
La deuxième partie de l'ouvrage s'ouvre sur l'analyse de Joseph Pirson, qui, à partir de questionnaires soumis à une vingtaine d'organisations marchandes et non marchandes, souligne la diversité des approches de la RSE rencontrées. Adoptant une perspective

*marketing*, Valérie Swaen et Joëlle Vanhamme s'intéressent ensuite aux risques potentiels auxquels s'exposent des entreprises revendiquant

rents points de vue, constituant autant de sources potentielles d'apprentissages et de nouveaux compromis.

La quatrième partie de l'ouvrage regroupe deux contributions qui abordent une spécificité de la RSE en matière de communication: la place privilégiée occupée par le chiffre, la mesure et la quantification. Marie-Andrée Caron et Marie-France Turcotte s'interrogent ainsi sur la portée des démarches de *reporting*, si on les considère comme un outil potentiel de régulation du comportement des entreprises. En analysant trois approches contrastées du *reporting* en matière de développement durable (ABB, Hydro-Quebec et Ford), les auteures montrent comment ces rapports révèlent différentes logiques d'appropriation du développement durable par les entreprises: la première approche est procédurale, la seconde est conceptuelle, et la troisième intermédiaire

entre ces deux modèles. Compte tenu de cette diversité, les pratiques de *reporting* restent hétérogènes; elles ne sauraient constituer un outil de régulation structurant du comportement des entreprises. Néanmoins, et sans céder à une vision idyllique, les auteures défendent l'idée que cette diversité est nécessaire à la diffusion des pratiques de *reporting*: leur caractère malléable permet, en effet, aux entreprises et aux parties prenantes de s'engager et de s'approprier ces pratiques. Dans un dernier chapitre, Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond et Bernard Leca reviennent sur la manière dont la référence à la mesure, à la quantification et au chiffre a permis à ARESE, agence de *rating* extra-



un engagement citoyen auprès de leurs clients. À travers un dispositif expérimental de qualité, elles quantifient notamment l'impact d'une crise médiatique sur une entreprise ayant préalablement mobilisé de tels arguments dans sa communication.

La troisième partie de l'ouvrage aborde les formes de communication générées par des dispositifs concrets: Romain Huët analyse, à cette aune, le rôle des chartes, et Catherine Bodet et Thomas Lamarche celui du Bilan Sociétal. Ces deux contributions conduisent, l'une comme l'autre, à porter un regard dynamique sur de tels outils: leur valeur, du point de vue de l'organisation, réside dans le fait qu'ils amènent à confronter diffé-

financier, de s'institutionnaliser et d'accompagner le développement des marchés de l'investissement socialement responsable en France. Dans une postface éclairante, Jacques Igalens revient sur l'aporie des discours en matière de RSE. Il souligne notamment l'énigme que représentent, du point de vue de la communication, les rapports de développement durable: comment un support unique et monolithique pourrait-il satisfaire les besoins d'information, souvent divers et contradictoires, de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise? En explorant cette question, il montre que les cibles et les objectifs de cette communication ne sont pas ceux que l'on croit (les parties prenantes, qu'il s'agirait de gérer). Il montre, par ailleurs, comment les grilles d'analyse linguistique ouvrent de nombreuses perspectives de recherche en matière de responsabilité sociale, en offrant des clés de compréhension des auteurs, des formes, des destinataires et du sens visé par ces communications.

Au-delà de la diversité et de l'hétérogénéité des différentes contributions, trois idées semblent ressortir, à la lecture de l'ouvrage. Premièrement, la communication d'entreprise en matière de RSE répond à un besoin de justification et de légitimation de l'entreprise. Deuxièmement, ces formes de communication restent embryonnaires et fortement hétérogènes, d'une organisation à l'autre. Troisièmement, l'intérêt de ces nouvelles formes de communication réside moins dans leur potentiel de contrôle de l'entreprise que dans les nouveaux apprentissages et les nouveaux échanges qu'elles génèrent, entre l'entreprise et ses différents publics.

L'originalité de l'ouvrage réside clairement dans l'apport des sciences de la communication à la compréhension des dynamiques contemporaines en matière de RSE. Ces outils d'analyse apparaissent d'autant plus importants

que, comme le souligne justement Nicole D'Almeida, l'activité de production des grandes firmes ne se limite pas aux seuls biens et services, mais s'étend de plus en plus à la production de discours et de récits. Si l'ouvrage laisse entrevoir le potentiel de tels cadres d'analyse, leur mobilisation et leur présentation restent cependant trop rarement systématiques, laissant le lecteur néophyte sur sa faim et le privant d'une compréhension suffisamment fine. Par ailleurs, les auteurs avancent à plusieurs reprises l'hypothèse d'une « nouvelle communication des entreprises », ou encore, posent la question de l'émergence d'un « nouveau paradigme » en matière de communication d'entreprise. Néanmoins, il est difficile pour le lecteur de situer l'originalité de ces nouvelles communications. À ce titre, un éclairage historique plus systématique des pratiques d'entreprise en matière de communication aurait sans doute été le bienvenu. De même, si l'ensemble des contributions se concentre sur l'analyse des documents produits par les organisations, une analyse *in situ* des pratiques et des méthodes des nouveaux experts en « communication développement durable » aurait, sans aucun doute, constitué un éclairage complémentaire de grande valeur: on aurait ainsi donné à voir la fabrique et les modalités de construction de ces formes de communication, et interrogé sous un autre angle leur nouveauté.

Finalement, ce livre constitue une invitation à explorer plus avant l'apport des approches narratologiques et des théories de la communication, pour une meilleure compréhension de la communication d'entreprise en matière de responsabilité sociale et de développement durable.

**Par Aurélien ACQUIER,  
ESCP-EAP, CGS,  
École des Mines de Paris**

## LA RÉFORME DANS LES ORGANISATIONS: UN ESPOIR SANS CESSE RENAISSANT

**À propos du livre de Nils  
BRUNSSON, *Mechanisms of Hope.  
Maintaining the Dream  
of the Rational Organization.*  
Copenhagen, Copenhagen  
Business School Press, 2006**

Si les thèses qu'il défend se vérifient, ce livre devrait n'avoir aucun succès. Kant a établi la distinction entre l'erreur et l'illusion: si l'erreur peut être corrigée, l'illusion renaît d'elle-même sans qu'on puisse l'extirper. Or, cet ouvrage s'attaque à l'espoir de réforme rationnelle des organisations en tant qu'illusion.

Pourquoi analyser l'espoir  
en la réforme?

La réforme organisationnelle prend généralement la forme d'une recherche de rationalité accrue. Mais qu'est-ce que la rationalité? « *Nous essayons de préciser nos préférences – ce que nous souhaitons voir arriver. Idéalement, nous établissons une hiérarchie de nos préférences en indiquant un degré d'importance à chacune d'entre elles. Nous essayons ensuite d'identifier toutes les actions possibles – nous clarifions les options en matière d'actions – et nous tentons d'évaluer toutes leurs conséquences. Nous comparons ces conséquences à nos préférences et choisissons alors l'option qui correspond aux conséquences les meilleures. Enfin, nous agissons en accord avec le choix que nous avons retenu.* » (p. 14). À partir de là, N. Brunsson formule une série de réflexions qui vont constituer le socle de son analyse: – Il existe d'autres formes d'action que la réforme rationnelle: l'apprentissage fondé sur l'expérience, l'imitation, le suivi d'une règle; – On agit donc souvent de manière non rationnelle, et cela est vrai au

niveau individuel, comme au niveau organisationnel;

– Par contre, il y a un paradoxe de la rationalité: un individu ou une organisation se sent souvent obligé(e) d'être rationnel(e), même si cela n'est pas rationnel;

– Individus et organisations ne peuvent surtout pas dire qu'ils suivent bêtement une règle, qu'ils imitent les autres ou qu'ils vont explorer une possibilité. Si l'on veut lever des fonds sur les marchés financiers, on ne peut pas dire qu'on va explorer une possibilité: il faut présenter un plan, un projet rationnel;

– Cela tombe bien: beaucoup de règles sont plus faciles à appliquer quand il s'agit de définir ce que nous disons (ou voulons) que ce que nous faisons;

– Nous sommes donc – tout comme les organisations – « incohérents ». Nous disons que nous agissons de telle manière, et nous agissons d'une autre. Ceci n'est d'ailleurs pas un problème: il y a de

sérieuses raisons de penser qu'eu égard aux incertitudes liées au futur, il est souvent plus efficace de ne pas être rationnel et, par exemple, d'imiter les autres;

– Dans le modèle rationnel, l'individu, comme l'organisation, élabore en toute liberté ses préférences, puis son plan d'action. Dans la réalité, c'est l'inverse: les préférences sont imposées de l'extérieur (notamment l'exigence de dire qu'on est rationnel); par contre, l'action est plus libre;

– Néanmoins, l'écart – entre ce qui devrait être et ce qui est – crée des problèmes.

Donc, des réformes sont mises en place pour rapprocher les pratiques des discours. Bien évidemment, ces réformes échouent. La connaissance sur laquelle elles reposent est générale, partagée et indépendante du contexte, alors

que la connaissance dont on a besoin pour agir est locale et contextualisée. Les deux ne se rencontrent pas. Comme les réformes

des *business plans*. Dans la réalité, toutes les études menées par les chercheurs montrent que les frontières des organisations sont difficiles à établir, que

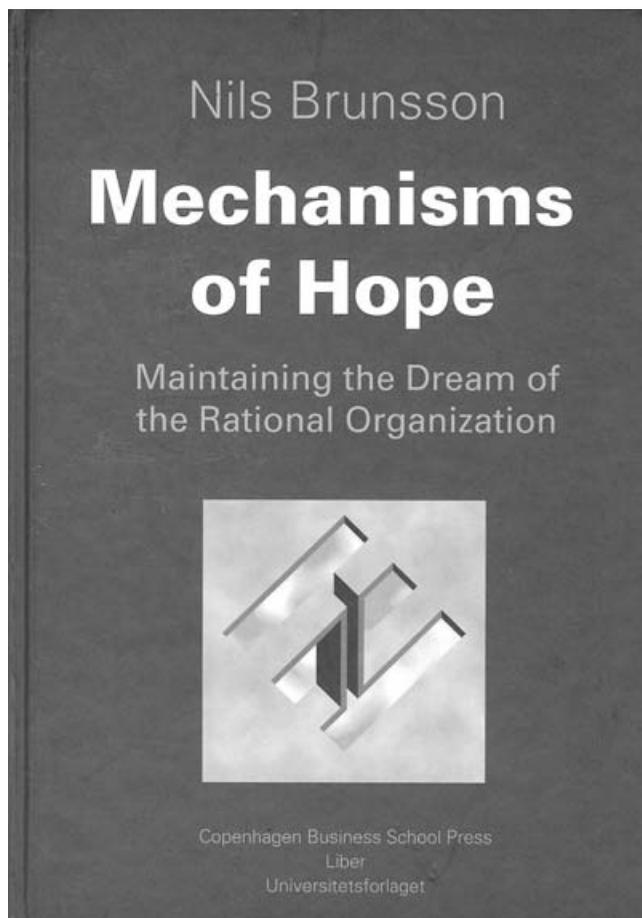
l'identité de l'organisation est traversée de contradictions profondes, que les objectifs poursuivis se découvrent dans l'action et que les méthodes de travail manquent le plus souvent de cohérence. Cette contradiction ne peut se gérer que par l'hypocrisie (1) ou la réforme.

La réforme va consister d'abord à clarifier et à formuler simplement: « Nous avons perdu de vue les objectifs simples que nos pratiques doivent atteindre... Nous allons donc faire un travail de formulation de ces objectifs et, une fois ce travail fait, les acteurs seront autonomes dans leur manière de les atteindre... ».

Deux remarques s'imposent, à ce stade.

D'abord, ce modèle réformateur est, en dépit de multiples avatars (dont certains sont relativement récents), étonnamment vieux: il reprend l'idée du management participatif par objectifs. Ces dernières années, c'est l'orientation client qui a dominé en tant qu'objectif clair et simple.

Ensuite, ce modèle n'est guère discutable: qui peut prétendre, en effet, que des objectifs clairs ne sont guère utiles, voire qu'ils sont contreproductifs (même s'il est souvent plus enrichissant de découvrir de nouveaux objectifs au fil de l'action)? Qui peut préférer un contrôle tatillon à l'autonomie, dans le cadre d'objectifs clairs? Même s'ils sont critiques, ceux à qui les réformes sont imposées ne sont pas en situation d'en discuter les principes.



échouent, on en lance d'autres. Mais si une réforme échoue, elle risque de conduire soit au désespoir, soit à l'apathie. Donc, il faut maintenir l'espoir: c'est sur ce phénomène que porte le livre.

#### Pourquoi le besoin de réforme?

Aucun dirigeant d'entreprise ne dira que son organisation a des frontières floues, une identité incertaine, des objectifs confus ou des méthodes de travail nébuleuses. Il présentera des organigrammes et

(1) Nils Brunsson est le père du concept d'hypocrisie organisationnelle (cf. BRUNSSON (N.), *The Organization of Hypocrisy. Talks, Decisions and Actions in Organizations*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press, (new edition) 2003.

### Le cycle de la réforme : lancement-adaptation- nouvelle réforme

Le lancement de la réforme se fait plutôt en fanfare. Les résistances sont faibles : personne n'est en mesure de s'opposer à une réforme et, par ailleurs, son principe (des objectifs plus clairs, une autonomie plus grande dans le choix des moyens et des actions) est bien accepté. Cette acceptation se fonde sur ce que Nils Brunsson appelle une entente apparente (*false agreement*).

Pour les dirigeants, l'important, c'est que la réforme se mette en place. Deux choses sont ici essentielles : d'une part, la réforme est un processus de fond, difficile, et l'on admet que les pratiques ne seront changées qu'à terme ; d'autre part, si l'on veut que la réforme réussisse, il est admis qu'il faut pouvoir l'adapter au contexte. Les instigateurs de la réforme sont donc prêts à transiger, à adapter, à vider en partie la réforme de son contenu concret, pour en maintenir le principe général (ce que Nils Brunsson appelle le « *watering down* »).

Pour ceux qui doivent se réformer, il y a l'idée qu'il ne faut pas prendre de front ses supérieurs hiérarchiques. Mais il y a aussi le fait que s'interroger sur ce que l'on fait, essayer de mieux le décrire et de le penser, apparaît intéressant (si tant est que l'on ait à changer assez peu sa pratique...). Ceux dont on cherche à réformer les pratiques acceptent donc apparemment assez bien la réforme.

La première phase se passe donc bien. Elle consiste à remplir des papiers et à faire des présentations PowerPoint mettant en évidence la définition des objectifs (objectifs qui doivent paraître réalistes et pas trop difficiles à atteindre..., tout en n'étant pas trop faciles non plus). Pour autant, cette phase n'est pas forcément aisée. Elle suppose un apprentissage rhétorique. Le livre en donne un exemple intéressant, au travers d'une entreprise agro-alimentaire rachetée par un groupe plus grand. Celui-ci veut laisser à

cette entreprise son autonomie de gestion, mais il veut en même temps rationaliser cette gestion. La première phase de la réforme consiste donc à définir les objectifs, qui seront une orientation client plus prononcée. L'entreprise cherche alors à définir son client et elle arrive au résultat suivant : le client est « la famille avec enfants ». Mais, aussitôt, cette restriction paraît trop étroite : faut-il s'interdire tout autre client ? Le client est donc défini comme « les familles avec enfants », mais il est bien précisé dans les objectifs que l'entreprise s'intéressera aussi aux familles sans enfants, aux célibataires, etc. Bref, le client est « tout le monde ».

Et ensuite ? La réforme change les discours. Les gens, dans l'organisation, se mettent à parler comme la réforme le leur demande. Bien sûr, des mécanismes d'évaluation du changement des pratiques se mettent en place, la réforme prévoit un apprentissage : on regardera les résultats, et, éventuellement, on modifiera l'action en cours.

En réalité, pour qu'il y ait apprentissage, il faut que quatre conditions soient réunies : un recueil de l'information, une constance dans les aspirations, des théories de l'action, une comparaison avec l'expérience des autres.

L'information ne remonte que s'il y a conflit. Or, on l'a vu, il y a souvent consensus apparent sur la réforme.

Les aspirations changent étonnamment vite, dans la dynamique de la réforme. Au début, la réforme est présentée comme une quasi-révolution. Quatre ans après, peu de choses ont réellement changé, mais ces maigres résultats sont présentés comme de grands changements. Les aspirations ont été revues à la baisse.

Le faible impact est de toute façon attribué à des résistances et/ou des circonstances défavorables. Les théories protègent la validité du principe de la réforme, face au prosaïsme du réel.

Enfin, la comparaison avec les expériences menées ailleurs montre, elle

aussi, la validité du principe : on ne compare pas « le résultat » des réformes sur les pratiques, on compare « l'adoption » des réformes par d'autres, et l'adoption généralisée des mêmes principes renforce la conviction que ces principes sont les bons. Bref, la situation est celle d'un non-apprentissage.

Le débat public est lui-même faussé. La littérature sur la réforme est très prescriptive : les articles et les livres énoncent qu'il faut réformer, que les principes sont bons. Lorsque les effets des réformes sont abordés, ils le sont toujours au niveau de la première étape : les discours et la formulation des objectifs. Les évaluations réelles viennent tardivement, alors que d'autres réformes ont déjà été lancées. Car le processus est un *perpetuum mobile* : comme le principe a été protégé, qu'on est persuadé de son bien-fondé, et que les pratiques ont, par ailleurs, peu évolué, toutes les conditions du lancement d'une nouvelle réforme sont réunies. L'important, c'est que l'espoir en la réforme demeure.

Pour terminer, N. Brunsson donne aux réformateurs quelques savoureux conseils pour qu'ils puissent se maintenir dans un état d'espérance défiant tous les échecs possibles. Nous en citerons deux :

– *Stick with your own kind!* Divisez le travail : il y a ceux qui affirment le principe, ceux qui décident de l'adopter et ceux qui sont censés changer de pratique. Evitez les contacts entre les groupes ;

– *Principles are for others!* C'est aux autres d'appliquer vos principes. S'ils ne le font pas, raison de plus pour vouloir changer leur comportement. Les réformateurs – qu'ils soient dans le domaine des politiques publiques ou dans l'entreprise – trouveront donc dans ce livre les moyens de renouveler leurs espoirs ; les « réformés » y trouveront l'analyse de ce qu'ils subissent. Et les réformes pourront continuer leur train, nourries de nouveaux espoirs...

**Par Hervé DUMEZ,  
CRG – École polytechnique**