

LES MYSTÈRES
DE LA FIABILITÉ

À propos de l'ouvrage de Christian Morel, *Les décisions absurdes II, Sociologie des décisions hautement fiables*, Paris, Gallimard, avril 2012.

Un chasseur d'incongruités

Christian Morel est un auteur singulier : il s'interroge sur des paradoxes de la vie ordinaire, que beaucoup ne voient plus. La lecture de chacun de ses ouvrages nous fait dire : « *Bon sang, mais c'est bien sûr !* », comme le commissaire de police Bourrel d'une ancienne série télévisée, qui devait beaucoup réfléchir pour réaliser l'évidence.

Dans *La Grève froide* (1), il s'étonne du tintamarre organisé par les syndicats pour mener leurs négociations et leur fréquent recours au rabâchage de déclarations toutes faites : ce n'est pas ainsi qu'on communique, et les syndicats américains ou allemands arrivent à de bien meilleurs résultats sans se comporter d'une manière aussi primaire ! Mais il montre que si les syndicats font ainsi, c'est parce qu'ils sont faibles et qu'ils ont besoin de s'affirmer aussi bien vis-à-vis des patrons que de la « base » ; il élabore ainsi un captivant traité de négociation en position de faiblesse.

Dans *Les Décisions absurdes* (2), un bestseller, Christian Morel s'étonne de la multiplication d'erreurs radi-

cales et persistantes, dont il donne des exemples presque incroyables : erreurs incompréhensibles dans le pilotage d'avions, actions managériales contraires à l'objectif visé, décisions de copropriété dénuées de sens, etc. L'étonnant, c'est la tolérance collective vis-à-vis de décisions absurdes, et il propose d'attaquer le mal à la racine, en mettant en relief les principales sources de ces erreurs.

Son troisième ouvrage, *L'Enfer de l'information ordinaire*, traite des indications incompréhensibles ou contradictoires (comme celle d'appuyer sur « *démarrer* » pour éteindre un ordinateur) que l'on trouve sur des boutons, sous la forme de pictogrammes ou dans des notices, des indications censées nous aider dans notre vie quotidienne (3). Il étudie les raisons qui conduisent à ces langages incompréhensibles, qui compromettent le confort des utilisateurs. Mais ceux-ci ne protestent guère, pendant que, de leur côté, les fabricants préfèrent investir dans les notices juridiques pour gérer leurs risques commerciaux...

La fiabilité, un miracle ?

Sachant la puissance des logiques qui poussent à ces dérèglements, on peut s'inquiéter pour des activités comme le pilotage d'un avion, la gestion d'une centrale nucléaire ou encore la réalisation d'interventions chirurgicales.

C'est l'objet de ce nouvel ouvrage que d'étudier les décisions prises dans des situations à risque. Le charme de ses ouvrages précédents tenait à l'originalité de ses exemples et à la rigueur avec lequel il les traitait, et, cette fois encore, on n'est pas déçu : on visite des cockpits d'avions (civils et militaires), on part en plongée à bord d'un

sous-marin nucléaire, on assiste à des appontages sur des porte-avions, au lancement de navettes spatiales, on s'installe dans des salles de contrôle de centrales nucléaires, on frissonne devant la multiplication des accidents d'atterrissages par temps de pluie, et les dysfonctionnements de blocs chirurgicaux, on suit des skieurs qui décident s'ils peuvent ou non s'engager dans des passages avalanches, on découvre même les secrets de l'écriture de scénarios par la troupe du *Splendid !* On entre aussi au sein d'industries plus classiques, notamment chez Renault, où l'auteur a été responsable des ressources humaines.

Christian Morel met ainsi en place, par touches successives, son analyse des facteurs de non fiabilité et propose des *métarègles de la fiabilité* tirant les leçons des réponses inventées par des organisations (souvent après un accident majeur), qui vont au rebours du sens commun.

Les pièges du sens commun

Comme les décisions absurdes, dans l'ouvrage que Christian Morel leur a consacré, le sens commun induit, bien souvent, en erreur : le diable se cache, en prenant les atours les plus respectables de notre culture et en se jouant de notre goût pour des raisonnements rationnellement étayés. En voici quelques exemples :

« *Une hiérarchie établie et une stricte répartition des rôles permettent d'affronter au mieux les dangers* », pense-t-on volontiers. Or, les accidents d'avion sont plus nombreux quand le commandant est aux commandes que lorsque c'est le copilote. Les commandants seraient-ils moins compétents ? Non. Mais s'ils font une erreur, le copilote le leur fait moins facilement remarquer que le commandant ne le ferait si le copilote était aux commandes. Les accidents surviennent d'interactions complexes entre facteurs techniques et facteurs humains, et un esprit seul

(1) Christian MOREL, *La Grève froide, stratégies syndicales et pouvoir patronal*, 1981, Octarès Éditions (2^e édition 1998), 238 p. Voir aussi Christian MOREL, « La Drôle de négociation », *Gérer & Comprendre* n°22, mars 1991.

(2) Christian MOREL, *Les Décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002.

(3) Christian MOREL, *L'Enfer de l'information ordinaire : ces boutons, modes d'emploi, pictogrammes, graphismes, informations, vulgarisations, auxquels on ne comprend rien*, Paris, Gallimard, 2007.

dispose de moins d'informations et de vigilance qu'un groupe dialoguant efficacement. Il faut donc qu'un copilote, une infirmière en salle d'opération, un rondier dans une centrale nucléaire, puissent signaler sans peur un risque d'erreur et apporter leur contribution dans des discussions sur la manière d'aborder des situations critiques.

« *Il faut déterminer des responsables et les punir pour éviter que ne se reproduisent des accidents* ». C'est une idée fortement ancrée, mais elle est souvent funeste. Pour éviter qu'un accident se reproduise, il faut en effet comprendre les enchaînements qui y ont conduit, et pour cela, il faut que les acteurs témoignent sincèrement, ce qui ne sera pas le cas si les informations qu'ils livrent peuvent se retourner contre eux. Les exemples de cet effet de censure sont nombreux, et sont parfois impressionnants. Seule une politique de non-punition permet de progresser en matière de fiabilité. Mais, comment faire, face à la force des passions et à l'idée que nous nous faisons de la justice ?

« *Il faut suivre un principe de précaution en se fondant sur des meilleurs outils scientifiques* ». Vu la place de la science dans notre inconscient collectif, on peut être incriminé après coup si l'on ne prouve pas que l'on a étayé ses choix sur les meilleures connaissances scientifiques. Mais c'est souvent un piège, comme le montre l'exemple des accidents d'avion à l'atterrissage par temps de pluie : la distance d'arrêt varie beaucoup en fonction de l'épaisseur d'eau sur le tarmac et de l'orientation du vent, des éléments qui peuvent avoir pour effet que cette distance dépasse largement la longueur de la piste. La réponse rationnelle consiste à calculer, pour chaque avion, la distance d'atterrissage en fonction de l'épaisseur de la pluie et de l'orientation du vent, et de donner aux pilotes des tableaux de correspondance leur permettant de décider s'ils atterrissent ou non en fonction des informations trans-

mises par le contrôle aérien. Mais l'épaisseur d'eau peut varier rapidement et le vent peut changer d'orientation d'un moment à l'autre ; cette méthode crée donc une sécurité illusoire. Elle est moins sûre qu'une méthode plus empirique, voire bricolée, relevant d'une *rationalité procédurale*. L'auteur nous montre que notre obsession de la *rationalité substantielle* est souvent un obstacle pour progresser dans la fiabilité.

Les chemins du paradis

Comment faire, si aller vers la haute fiabilité suppose d'aller à contre-courant des idées reçues ? Christian Morel propose des métarègles de la fiabilité pour asseoir ces démarches et plaide pour une contreculture. Voici quelques métarègles, qu'il reformule parfois à partir de règles énoncées par des acteurs ou par des chercheurs spécialistes des organisations hautement fiables :

- *il faut créer une hiérarchie restreinte impliquée*, c'est-à-dire atténuer le fonctionnement hiérarchique et écouter tous les acteurs impliqués pendant les périodes critiques. Dans les sous-marins nucléaires, officiers et sous-officiers enlèvent leurs galons quand ils montent à bord, et ce geste n'est pas purement symbolique. La Korean Airlines avait tellement d'accidents qu'elle allait être placée sur la liste noire, quand on s'est rendu compte que cela venait du poids extrême de la hiérarchie ; une action correctrice vigoureuse visant à encourager le dialogue dans le cockpit, a fait de cette compagnie aérienne l'une des plus sûres qui soient dans le monde ;
- *il faut mettre en place un processus d'avocat du diable*, de façon à ce que les choix soient discutés et que les points de vue minoritaires puissent s'exprimer. C'est une procédure systématisée dans l'US Navy, avec un grand succès ;
- *il faut énoncer un principe de non-punition des erreurs* ; Air France a mis en place un système

d'enregistrement de tous les paramètres du vol, qui sont systématiquement comparés aux paramètres normaux à l'arrivée. Le commandant doit expliquer les écarts, mais son anonymat est rigoureusement respecté. Des cas peuvent ensuite être publiés et cela facilite beaucoup les retours d'expérience. Il y a longtemps que le nucléaire français a quant à lui établi ce principe de non-punition, pour éviter que des incidents soient cachés et pour mettre au cœur des préoccupations de chacun la progression de la connaissance et de la formation : on découvre que le personnel peut jouer à des quizz lui permettant de réviser sans cesse les règles d'intervention en cas d'imprévu ;

- *il convient d'instituer une rigueur jurisprudentielle* ; la sécurité demande de suivre des règles, mais aussi de les transgresser, dans certains cas ; les transgressions ne sont pas interdites, mais ce qui est obligatoire, c'est d'en débattre et de diffuser les comptes rendus de ces débats. C'est l'équivalent de la jurisprudence, pour la justice ;

- *il faut procéder au renforcement linguistique et visuel des interactions* ; les mauvaises communications étant à l'origine de nombre d'accidents, il faut tout mettre en œuvre pour s'assurer que l'information transmise a été bien comprise et intégrée. C'est un des buts des *check-lists*, dans l'aviation, et leur application dans les salles d'opération a déclenché un tsunami : la mortalité des opérés a diminué de 57 % et les complications *post-opératoires* de 36 % là où cette méthode a été expérimentée ;

- *enfin, il s'impose de développer une formation aux facteurs humains* pour aiguïser la vigilance des acteurs sur les mécanismes cognitifs, psychologiques et sociologiques qui entravent ou, au contraire, facilitent les prises de décision. Cette formation, qui paraissait incongrue aux ingénieurs, est désormais obligatoire dans l'aéronautique, et a mis les hôpitaux de la Veterans Health

Administration américaine, qui avaient très mauvaise réputation, à la pointe en matière de qualité des soins.

Au-delà de ces règles, c'est donc une contre-culture qu'il faut établir. C'est bien sûr ceux qui connaissent les risques et qui ont essuyé des accidents graves qui ont été le plus poussés à inventer. Ils ont maintenant des choses importantes à dire aux autres. Christian Morel s'est fait, dans cet ouvrage, leur message très convaincant.

Par Michel BERRY,
École de Paris du Management.

CES ENTREPRISES QUI FONT LA CHINE

À propos de l'ouvrage de
Dominique Jolly, *Ces entreprises qui font la Chine*, Paris, Éditions Eyrolles, le 13 octobre 2011, 259 pages.

Entre fantasme et émerveillement, le développement économique et technologique de la Chine est actuellement un sujet d'intérêt majeur. Avec une croissance trimestrielle du PIB se situant entre 8 et 10 %, le modèle économique chinois fait l'objet de nombreuses publications cherchant à décrypter les mécanismes de ce processus d'évolution. L'une de leurs thématiques clés est la place que les entreprises occidentales prennent dans cette dynamique de développement. C'est à cette question que Dominique Jolly, professeur de stratégie à Skema Business School, se propose de répondre dans son ouvrage *Ces entreprises qui font la Chine* paru aux Éditions Eyrolles. Dans un premier temps, l'auteur recense les acteurs clés du développement de la Chine et en explique le rôle ; il décrit, en particulier, les fonctions assurées par le PCC, le Parti Communiste Chinois.

Chaque strate de cette organisation joue un rôle dans la structuration des entreprises nationales, l'encadrement des entreprises étrangères, la maîtrise de la taille des sociétés dans certains secteurs sensibles (comme la communication, par exemple) et le contrôle des prix. Pour chacune de ces missions et par secteur industriel (y compris celui des services), l'auteur fournit des exemples et détaille les modes d'action du PCC : prise de participations aux capitaux, pilotage de la Bourse, surveillance des investissements de capitaux chinois à l'étranger, intervention dans les fusions d'entreprises et influence dans des opérations stratégiques de management (telles que le recrutement des dirigeants). On y découvre l'étonnante Sasac (State-Owned Assets Supervision and Administration Commission), la plus grande *holding* mondiale, dont les membres sont ouvertement des adhérents du PCC. Et la Sasac ne se contente pas de la maîtrise financière : elle s'octroie un droit de regard sur la nomination de plus de 150 dirigeants de ses filiales (dont tous sont membres du PCC !).

Mais l'interventionnisme de cet organisme politique n'est pas guidé uniquement par un souci de pouvoir à court terme. Ainsi, dans une vision prospective indéniable, Dominique Jolly nous précise que 25 % des membres du PCC reçoivent une éducation supérieure (un ratio bien supérieur à celui du reste de la population). On notera aussi l'étonnante présence du responsable de Wahaha, le charismatique Zong Qinghou, l'un des hommes les plus riches de Chine, sur les bancs de l'Assemblée Nationale Populaire ! Et ce véritable parcours au cœur d'une « autre logique » continue lorsque l'on découvre que l'entreprise SAIC, un acteur majeur de l'automobile, est en fait une possession de la ville de Shanghai. Car même au niveau local, pour l'obtention de certaines autorisations, l'entreprise aura affaire au PCC.

En parallèle, le pays a initié des

campagnes de privatisation (la plus spectaculaire dans le domaine agricole) et l'entrepreneuriat privé a pris une place notoire (près de 70 % du PIB). Ainsi, le panorama économique chinois s'avère de plus en plus varié et complexe. Même si l'un des dirigeants d'une entreprise multinationale issue de cette révolution est un ancien haut dirigeant militaire.

Les indicateurs, s'ils impressionnent, traduisent une situation très évolutive et encore incertaine. L'évolution du pays est détaillée par aire géographique, mettant ainsi en évidence un déséquilibre territorial. L'axe majeur reste la production, avec, toutefois, une sensibilité forte par rapport à la demande extérieure, la demande domestique ne permettant pas de soutenir les investissements productifs. Si la Chine est devenue un acteur important sur le marché de l'argent, le yuan n'a pas le statut de monnaie de référence et le fonctionnement des principales bourses reste volatile.

Le chapitre III de l'ouvrage vise à donner une meilleure connaissance des stratégies des entreprises étrangères présentes en Chine. L'histoire des pionniers industriels s'étant implantés dans le Pays du Milieu est racontée en insistant sur la dimension contractuelle de leur engagement. Les règles de constitution et de fonctionnement des partenariats sont détaillées, ainsi que l'influence que ce contexte juridique a sur les performances ultérieures des sites industriels créés. L'auteur aborde ainsi les notions de bureau de représentation, de co-entreprise, de filiales à capitaux à 100 % étrangers et de *joint-ventures*. L'exemple des relations de Danone avec Wahaha illustre parfaitement la rigueur à observer pour construire un partenariat créateur de valeur pour chaque partie et la vigilance qui doit être maintenue si l'on veut assurer la durabilité du système collectif mis en place. Enfin, la possibilité de rachat d'entreprises locales par des étrangers est désor-

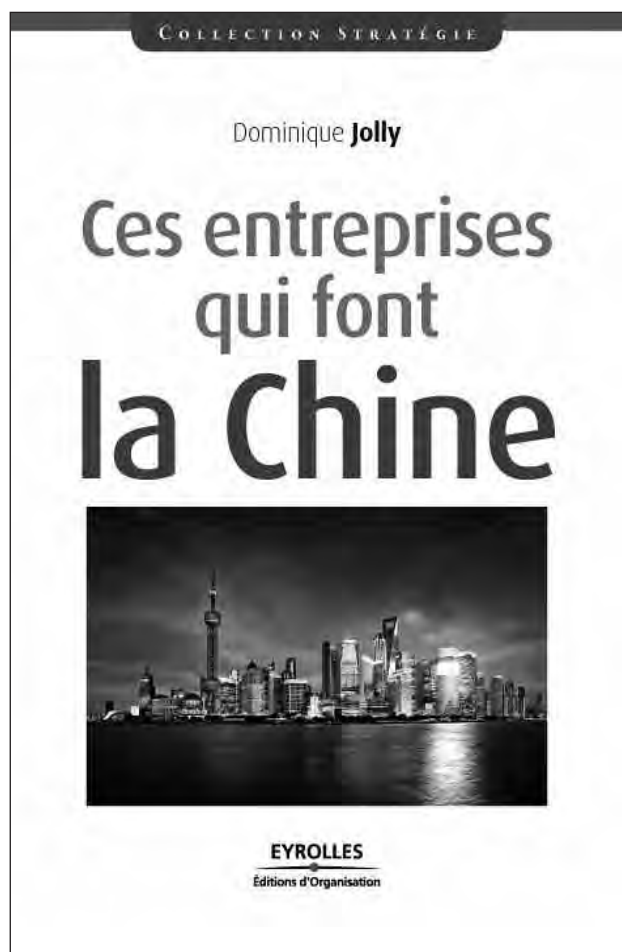
mais offerte aux entrepreneurs étrangers, sous des conditions que précise l'auteur. Ce chapitre, assez technique, reste toutefois didactique, grâce à la documentation et aux cas industriels exposés au fil du texte. Il suggère, contrairement à certains autres ouvrages, l'idée que la Chine a engagé depuis plusieurs années une véritable mutation de son cadre juridique et réglementaire. Et cette évolution est impressionnante, car, à partir d'une économie centralisée, l'État chinois a élaboré des lois en faveur de la propriété privée, un code du travail, des règles encadrant la propriété intellectuelle et bien d'autres textes encore. D'ailleurs, n'assiste-t-on pas, désormais, à des procès en propriété industrielle entre les Chinois eux-mêmes ? Selon l'auteur, ce qui pose problème actuellement, en Chine, ce n'est pas le cadre juridique, très structuré, mais la qualité des prestations des organismes de mise en œuvre et de contrôle.

Le chapitre IV est centré sur la dimension stratégique et sectorielle des investissements étrangers ; il répond à la question des domaines favorables à un engagement étranger en Chine. Dominique Jolly explique que l'on peut presque établir une corrélation entre le secteur concerné et la stratégie des entreprises occidentales. Diverses options sont en effet retenues par les chefs d'entreprises. L'une consiste à utiliser des plateformes chinoises pour fournir des composants aux unités de production du pays d'origine : cela concerne, par exemple, le secteur de la mécanique. Une autre consiste à viser la diffusion vers les marchés locaux : l'industrie du

luxé est dans cette dynamique. Dans ce dernier cas, la condition de réussite principale réside dans la parfaite adaptation des produits et

quement au secteur automobile. Il recense les acteurs locaux de la production de véhicules et dresse l'historique de leurs relations avec les grands opérateurs mondiaux. La stratégie agressive de General Motors et de Volkswagen est explicitée, montrant le caractère important de l'expérience acquise au fil des ans. L'auteur distingue ainsi les entrants précoces, des suiveurs (au nombre desquels figure PSA) et des retardataires (Renault/Nissan). Le caractère évolutif de la situation est bien décrit et mis en relief, en considérant la croissance des immatriculations, mais aussi les souhaits d'exportation des dirigeants chinois. Le rachat de Volvo par Geely est une illustration intéressante des dynamiques de ce secteur tant au niveau du territoire chinois que sur l'échiquier mondial. Là encore, on apprécie l'effort de synthèse de l'auteur, qui cherche à élaborer des règles de bonnes pratiques stratégiques à

partir de ses recherches *in situ*. Enfin, la dernière partie de l'ouvrage explicite le plan d'action concret adopté par les industriels entrant dans l'économie chinoise. On apprécie en particulier la description très rigoureuse de la notion de *guanxi* (établissement de liens professionnels et d'un climat de confiance avec les acteurs locaux). La précision s'impose d'ailleurs face à cette notion caractéristique du pays. Certes, on y trouve des aspects classiques de réseaux et de confiance forte faite aux individus, au-delà de la dimension contractuelle. Ainsi, la recherche de fournisseurs locaux pour une entreprise occidentale installée en Chine est simplifiée si le responsable des achats a la connaissance, mais surtout la



services aux aspirations et aux besoins locaux. Parmi les domaines faisant l'objet d'un positionnement fort des entreprises étrangères, citons la construction, les infrastructures de transport, la cosmétique et la pharmacie. Dans l'ouvrage, un focus est fait sur le secteur alimentaire et sur celui de la grande distribution, avec une analyse fine du cas de Carrefour. Les activités de service représentent également des espaces d'opportunités (citons Disney et Imax, dans le domaine des loisirs). Les secteurs favorables semblent être ceux qui se caractérisent par une forte intensité de main-d'œuvre. Certains secteurs restent difficiles d'accès, tels que les télécommunications et la finance. Le chapitre V s'intéresse spécifi-

confiance de réseaux de prestataires compétents. L'entreprise bénéficie alors d'une bonne image de marque et de garanties, en même temps que d'un carnet d'adresses bien fourni. Mais, de toute évidence, le *guanxi* a aussi une face cachée, beaucoup plus sombre. Il n'est pas certain que le prix d'un hôtel soit le même pour un dirigeant d'entreprise, selon que sa secrétaire dispose ou non du réseau adapté ! De plus, que penser de la confrontation de personnes ayant des niveaux de revenus aussi différents ? Certains peuvent être tentés d'abuser de leur position officielle au sein d'un réseau pour monnayer leur intervention. Ainsi, un lien est établi, dans l'ouvrage, entre la rigueur stratégique et la nécessaire adoption des comportements et de la culture locaux. Politique salariale et modes de management sont également abordés dans ce chapitre, dans le même esprit.

In fine, ce livre s'adresse aux étudiants en économie et à ceux des écoles de *business*, qui y trouveront des données quantitatives et qualitatives pour comprendre un des aspects clés de la mondialisation et une explication particulièrement claire des phénomènes complexes liés au développement « interne » et « ouvert » de la Chine. Ce livre représente également un support pédagogique, par la richesse des exemples qu'il fournit. Enfin, il peut être considéré comme un ouvrage de synthèse particulièrement utile pour des praticiens s'intéressant à un investissement en Chine. Ainsi, ce livre fournit les référentiels de base pour identifier les formes *ad hoc* de partenariats possibles avec la Chine, pour un entrepreneur occidental. L'ouvrage constitue une aide à la décision et un document à consulter pour comprendre les « règles du jeu en Chine ».

Par Vincent BOLY, Professeur à l'École Nationale Supérieure de Génie des Systèmes Industriels de Nancy.

COOPÉRER : DONNER, RECEVOIR, RENDRE

À propos du livre de Norbert Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009, 231 pages.

Cela faisait quelques années que j'attendais ce livre.

Étant quotidiennement confronté à la question de la coopération, comme consultant ou *coach* d'équipe, je n'avais à me mettre sous la dent que les recettes psychologisantes des livres de management, ou la grille de lecture stratégique de la sociologie des organisations.

Intuitivement, je ne m'y retrouvais pas : j'avais le sentiment diffus que les individus coopèrent pour d'autres raisons que le calcul, même si, bien sûr, celui-ci n'est jamais complètement absent.

Autant dire que la parution de *Donner et prendre* est venue à point nommé.

La coopération, un échange de liens

Norbert Alter part du constat, évident à énoncer mais qui peine encore à trouver sa traduction dans les pratiques de gestion, que « la compétence devient collective, et de plus en plus collective. Elle exige de savoir s'associer et d'échanger avec les autres ». Par exemple, pour une organisation dont la vocation est de vendre des « solutions » techniques, c'est-à-dire un assemblage « intelligent » de produits, à quoi sert de disposer de techniciens très compétents, si les commerciaux, qui ne possèdent pas le bagage technique suffisant, ne travaillent pas main dans la main avec les techniciens ? C'est bien le collectif Techniciens-Commerciaux qui, dans ce cas précis, va être capable (ou non) de créer de la valeur. « La seule addition des compétences individuelles ne permet pas de produire la richesse globale ».

À partir de là Norbert Alter va piocher dans l'anthropologie, plus précisément dans le triptyque *donner-recevoir-rendre* de Marcel Mauss, pour analyser les ressorts de la coopération.

La coopération, telle que les anthropologues la voient, est un processus de don et de contredon, qui met l'accent moins sur la nature du *bien* échangé (conseil, idée, coup de main...) que sur celle du *lien*. Elle est un cycle d'échange dans lequel le contenu de ce qui est échangé a moins d'importance que le *processus* lui-même. N'en déplaise donc aux tenants du paradigme de l'individu stratège, la coopération est davantage affaire de relation que d'intérêt, d'émotions que de calcul : « On choisit de coopérer avec telle personne parce que l'on a envie de coopérer avec elle. Les échanges sociaux s'orientent de manière principalement affective, et secondairement professionnelle. Les relations de coopération reposent sur des sentiments – gratitude, fierté ou complicité – qui procurent un plaisir recherché en tant que tel. »

La coopération entraîne un « endettement mutuel » : je te donne parce que j'ai envie de travailler avec toi ; tu me rendras ce que tu voudras, quand tu le voudras ; et ainsi de suite. Peu importe, au fond, que la valeur des biens échangés soit équivalente : seules comptent la réciprocité des échanges et leur inscription dans la durée.

S'il est évident pour tout le monde que la coopération crée de la valeur, il est en revanche plus difficile de la mesurer : « Rendre un collègue compétent n'a pas de valeur économique précise. On ne peut mesurer la valeur économique de ces échanges. »

Malgré ses allures de simplicité, la coopération n'a donc rien d'évident. Elle réclame des conditions bien précises :

– d'abord, donner : « Il faut au préalable investir dans le lien en donnant » (1).

(1) C'est ce qui fait dire à N. Alter qu'« il faut être généreux, pour faire équipe. »

– Il faut ensuite qu'il y ait un retour. Si la coopération n'est pas intéressée au sens étroit du terme, elle n'est pas non plus, évidemment, désintéressée : *elle attend du lien, de la réciprocité*. Et cette réciprocité se nourrit elle-même d'une certaine stabilité des relations : les organisations à fort *turn-over* ont du mal à coopérer.

– Enfin, la coopération, qui provoque une surcharge de travail, largement invisible, de surcroît, doit être reconnue, si l'on veut qu'elle se développe.

Changement ou mouvement ?

L'énoncé de ces conditions permet de mesurer en quoi la coopération se satisfait mal d'un simple « volontarisme managérial » :

– Si les salariés recherchent les liens pour eux-mêmes, car ils sont sources de satisfaction et d'estime de soi, il n'en va pas de même du « management amont (2) ». Pour celui-ci, le temps investi dans la relation est du temps perdu, car il n'est pas directement productif ; il doit être éliminé, comme la « flânerie » que redoutait Taylor, en son temps.

Alter a des mots assez durs : « Le management, malgré ses apparences de rationalité, n'apprend pas. Il ne modifie aucunement les hypothèses qui fondent ses décisions. L'un de ses crédos consiste, par exemple, à vouloir mobiliser le personnel, alors que celui-ci ne cesse de se mobiliser spontanément ; un autre persiste à penser que l'efficacité d'une organisation

tient à la qualité de ses structures, alors qu'elle repose sur la qualité des rapports sociaux qui y règnent. » Il revalide, à trente ans de distance, ce que Crozier et Friedberg notaient déjà dans *L'Acteur et le système* : « Au sommet, il semble bien que l'on

– Investir dans la coopération, donner, alourdir sa charge pour donner un coup de main : tout cela demande du temps. Or, cette denrée se fait rare. À ce propos, Norbert Alter souligne très justement que la notion de *changement* devient de plus en plus inadaptée, et il préfère y substituer celle de *mouvement*. Le changement est une transition entre deux états stables ; or, il n'y a plus guère de stabilité (c'est d'ailleurs l'une des remarques les plus fréquentes que je recueille dans les séminaires de formation à la conduite du changement que j'anime). « Il n'est plus possible d'utiliser ce terme pour décrire la dynamique des firmes contemporaines. On ne distingue jamais d'état B, car le changement ne se stabilise jamais durablement. Le mouvement représente une dynamique sans aboutissement. »

– « Cette danse », ainsi que la qualifie Alter, « n'a rien d'un ballet. Chaque danseur a tendance à suivre son propre rythme. » Alter appelle cela des *dyschronies* : des conflits de temporalité entre les différents métiers de l'entreprise. Le temps de la finance n'est pas celui de

la GRH, le temps des commerciaux n'est pas celui des producteurs, le temps d'une direction générale n'est pas celui des salariés. « Le mouvement réduit considérablement la durée des interactions, et donc la possibilité, pour les individus, de s'engager sur le long terme. Il ne cesse de remettre en cause le capital social accumulé, les dettes et les engagements. »

Norbert Alter

Donner et prendre

La coopération en entreprise



manque toujours de connaissance, et même simplement d'expérience de la complexité, et aussi de la richesse du vécu au niveau opérationnel. Le complexe du *il n'y a qu'à* nous semble plus répandu au sommet qu'à la base (3). »

– Le mécanisme don/contredon est aussi aléatoire dans l'entreprise que dans la vie. Chacun a, dans son entourage, des gens qui prennent volontiers..., mais qui ne rendent guère : « Les contredons ne sont jamais garantis : l'ingratitude est aussi répandue que la gratitude. »

(2) N. Alter appelle ainsi les acteurs en charge de la définition des standards de performance, des normes de gestion.

(3) CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Paris, Points Seuil, 1977, p. 447.

– La dernière difficulté réside dans la réciprocité. On a vu que la base du mécanisme coopératif est l'endettement mutuel. Or, « l'entreprise ne souhaite pas être redevable. Elle préfère le plus souvent les contrats aux arrangements, et l'équilibre des échanges à l'endettement. Elle tend donc logiquement à interdire de donner. Mais une observation attentive montre qu'elle ne résiste pas toujours à l'attrait de ces biens. Elle finit par les prendre, comme s'ils représentaient peu de chose. Elle ne manifeste pas qu'elle les reçoit. Elle ne doit donc pas grand-chose. »

Danser couvert de plumes

Le livre de Norbert Alter nous donne une vision globale des fonctionnements et dysfonctionnements des entreprises avec, en leur centre, le mécanisme central, subtil, mais mal compris, de la coopération.

L'approche de l'école du don est séduisante, mais il y a fort à parier qu'elle va avoir besoin de temps pour faire son chemin : « Considérer que les salariés font des cadeaux à leur employeur, qu'il faut reconnaître ces gestes et donner à son tour serait à peu près

aussi conventionnel que de proposer de danser couvert de plumes pour augmenter la productivité. Si ces propositions font sourire, ce n'est pas parce qu'elles sont inefficaces, mais parce qu'elles ne font pas partie des croyances considérées comme normales. »

Si l'on admet, avec l'auteur, que le ressort de la coopération est davantage à rechercher dans les bénéfices relationnels que dans l'intérêt, au sens strict de ce terme, alors on ne peut plus considérer que c'est parce que les leviers RH (évaluation, rémunération) fonctionnent mal qu'il y a des problèmes de coopération. C'est au contraire parce qu'ils fonctionnent trop bien et parce qu'ils recentrent méthodiquement les collaborateurs sur leurs objectifs individuels, étouffant dans l'œuf les velléités de fonctionner de façon plus collective.

Dernier point : si la coopération peine autant à s'installer, ce n'est pas parce que les salariés rechignent à coopérer – les 231 pages du livre prouvent le contraire –, mais parce que les entreprises créent des doubles contraintes autour d'elles. Dans le même temps où elles appellent à coopérer à grand renfort de démarches

d'*empowerment* et de formations, elles rechignent à offrir à leurs équipes les espaces qui leur seraient nécessaires pour se réunir et travailler ensemble... bien souvent, d'ailleurs, parce que les responsables de ces mêmes équipes ont eux-mêmes du mal à coopérer au sein des équipes de direction. Les salariés se voient ainsi contraints de choisir entre deux mauvaises solutions :

– S'ils ne coopèrent pas, ils sont considérés comme ne « jouant pas collectif » ;

– S'ils investissent du temps dans la coopération, l'entraide, le coup de main, le « travail invisible », ils sont suspectés de perdre du temps, de ne pas être assez « orientés résultats ».

Le beau livre d'Alter, dans la continuité des travaux d'anthropologie de l'école du don (4), montre ainsi de façon très juste à quel point capacité de changement, coopération et reconnaissance sont étroitement liées.

**Par Arnaud TONNELÉ,
Consultant, coach,
Groupe Bernard Julhiet.**

(4) Voir les travaux d'auteurs comme Alain Caillié, Jacques T. Godbout, entre autres.