

SACKSICK Charlotte
N° INE : 0G5DRJ16LH5

Master 2 GRH et sociologie
US 230V Ethique et ressources Humaines- Yvon PESQUEUX

Fiche de lecture :

Michel CROZIER, « La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se transformer »

(Ecrit avec Bruno TILLIETTE, journaliste)

INTEREDITIONS, Paris 1995

INTRODUCTION :

L'auteur et ses ouvrages principaux :

Michel CROZIER est un sociologue français né en 1922 et mort en Mai 2013.

Diplômé de l'école HEC et titulaire d'une licence de droit, ses premières recherches se déroulent aux Etats-Unis où il se rend pour étudier les syndicats. Il a enseigné à l'université de Nanterre et à Harvard.

Il entre en 1952 au CNRS comme attaché de recherche, puis sera directeur de recherche au CNRS de 1970 à la fin de sa carrière.

En 1962, il fonde au CNRS une unité de recherche, le CSO (centre de sociologie des organisations), où il développe son approche de l'analyse stratégique des organisations.

En 1964, il publie sa thèse d'Etat, « Le phénomène bureaucratique ».

En 1970, il publie « La société bloquée ».

En 1977, il publie avec le sociologue Erhard FRIEDBERG, « L'acteur et le système ».

En 1989, il publie « L'entreprise à l'écoute ».

En 1995, il publie « La crise de l'intelligence », en collaboration avec le journaliste Bruno TILLIETTTE.

I- Problématique de l'auteur dans l'ouvrage :

1) Problématique générale de l'auteur :

La question posée :

Dans cet ouvrage, le sociologue Michel CROZIER pose la question des causes de la crise morale et intellectuelle que traverse le pays dans les années 1990, et du pourquoi de la difficulté de la mise en place de réformes en France.

L'hypothèse :

Pour l'auteur, cette crise est due au fonctionnement des élites qui ne savent pas se remettre en question et imposent, en guise de solution aux problèmes que traverse le pays, une langue de bois technocratique déconnectée des besoins réels de la société.

L'objet :

Pour comprendre l'objet particulier de l'ouvrage, il est nécessaire dans un premier temps de le resituer dans l'ensemble de l'œuvre de l'auteur et dans les questionnements propres à la discipline qu'est la sociologie des organisations.

En effet, la problématique de l'auteur se situe dans la continuité des questionnements présents depuis le début de la naissance de la sociologie des organisations dans les années d'après-guerre. Elle interroge les phénomènes organisationnels à travers ses manifestations sociales et ses dysfonctionnements.

Dans les années 1945-1950, tout un courant de recherche sur les organisations se développe aux Etats-Unis. Ces organisations sont pour la première fois considérées comme une réalité sociale, contrairement aux postulats mécanistes de l'organisation scientifique du travail mise en place par F.TAYLOR. Les sociologues américains, Robert K. MERTON, A.GOULDNER, P.BLAU, P. SELZNIK mènent à cette époque des études de cas dans différentes organisations. Ces chercheurs vont critiquer la vision de M.WEBER qui avait construit une figure théorique, un idéal type « rationnel légal » définissant l'organisation bureaucratique censée être l'organisation optimale pour répondre aux nouveaux défis de la société industrielle naissante au début du XXème siècle. Au contraire, ces auteurs constatent que le fonctionnement bureaucratique secrète des dysfonctions et des effets pervers qui ne permettent pas d'atteindre la performance souhaitée.

Le questionnement de Michel CROZIER s'inscrit dans cette tradition américaine, comme le montre son ouvrage majeur « le phénomène bureaucratique » qui explore les mécanismes dysfonctionnels qui apparaissent dans les bureaucraties.

Dans cet ouvrage, il n'est pas directement question des problèmes internes des organisations bureaucratiques, mais plutôt des conséquences sur l'ensemble de la société de certaines

représentations des élites de ce que doivent être les organisations, et de la façon dont elles doivent être gérées. Cela rejoint la problématique de la bureaucratie du fait des présupposés mécanistes et rationalistes qui sont à l'origine de ces modes de pensée.

II- Résumé de l'ouvrage :

PARTIE I : LE MAL DES ELITES

1- Le problème des élites :

1.1. Un constat:

Les français sont très inquiets alors qu'ils disposent pourtant des ressources pour faire face aux défis de la société post-industrielle. Mais ils ne font plus confiance en leurs élites.

Des rigidités de fonctionnement dues à une tradition élitiste française qui produisent également des cloisonnements à tous les niveaux, qu'il s'agisse de l'Etat ou des grandes entreprises, ne sont absolument pas questionnés par la société et ses individus, comme si ces problèmes étaient sans solution.

Les changements de la société sont freinés dans leur évolution positive par ces organismes.

Le défaut d'intelligence des élites a produit le malaise de la société française. Elles ne savent plus apporter les réponses appropriées aux évolutions du monde.

On assiste ainsi à un retour dans les entreprises à un management pas le contrôle qui empêche les talents de s'exprimer et de développer l'innovation.

Les politiques de leur côté ne stimulent pas assez l'activité, ils préfèrent se concentrer sur la gestion de la pénurie et sa répartition.

Renforcer l'Etat consisterait à accentuer les phénomènes de bureaucratisation et freiner encore plus l'activité.

Ces mécanismes conservateurs ne sont pas adaptés aux nécessaires changements qui doivent avoir lieu dans la société.

L'intelligence française est en décalage avec les besoins sociaux, car, bien que présente chez de nombreux individus, elle n'existe que très peu par rapport aux défis que représentent les problèmes collectifs que rencontre la société.

En 1970, c'était la société qui était bloquée, aujourd'hui, c'est son système politico-administratif qui l'est.

1.2. L'échec de la réforme de la « nouvelle société » en 1969 :

L'échec du projet de « nouvelle société » de Jacques Chaban-Delmas en 1969 marque un point d'arrêt aux différents mouvements qui s'étaient créés pour fonder des alternatives au système en place, et en particulier des alternatives par rapport aux problèmes de la bureaucratisation des organisations.

Malgré le succès médiatique, la réforme recherchée n'a pas fonctionné.

Pourquoi ?

Les explications se trouvent dans le manque de leadership et de vision stratégique du changement.

Il manquait un stratège aux commandes, c'est-à-dire une personne de terrain qui ne se contente pas de planifier ses actions, mais une personne capable de prendre en compte, pour le calcul de ses ressources et contraintes, celles de ses ennemis.

Si Jacques Delors a renoncé à se présenter à la présidentielle c'est parce qu'il s'est positionné en planificateur manquant de moyens plutôt qu'en stratège.

Le paradoxe, c'est que le politique est obsédé par les idées de réforme, mais n'a jamais aussi peu réussi à réformer quoi que ce soit. Pourtant, pendant ce temps la société ne cesse d'évoluer et de changer, sans que les élites, pétries de leur façon de voir technocratique, n'en n'ai conscience.

1.3. Le gaspillage de la ressource humaine :

Il y a pourtant urgence à réformer et à utiliser à bon escient la ressource humaine dont dispose le pays.

En premier lieu, cela doit passer par une décentralisation des pouvoirs qui restent trop concentrés. Pour être véritablement démocratique, une société doit pouvoir s'appuyer sur des pouvoirs au niveau local.

Le projet de décentralisation mis en place en 1982 a conduit également à un échec, en aggravant les problèmes et conduit à un gaspillage de ressource humaine.

Il faut pourtant en urgence rompre avec ces logiques inefficaces, car, après la société industrielle, on est passé à la phase de la société post-industrielle qui suppose d'être capables d'innover et de se transformer en permanence.

La complexité de ce nouveau monde impose de savoir travailler en mode collectif et interactif.

La ressource humaine est indispensable non seulement pour concevoir des innovations, mais également pour les accompagner au niveau des apprentissages.

Il y a un paradoxe français. Les français se plaignent de la rapidité des changements et craignent de ne pas pouvoir s'y adapter, alors même qu'ils disposent des ressources nécessaires (individualisme, curiosité, relationnel, intelligence...) pour y faire face et transformer les choses dans un sens qui présenterait un intérêt pour eux.

Si ces ressources sont des atouts, il manque néanmoins la capacité à coopérer collectivement.

Pourquoi ? Le fonctionnement hiérarchique figé et la survalorisation de l'importance de la règle explique ces difficultés françaises.

Les élites responsables de ce système s'acharnent à le perpétuer car elles méconnaissent leur responsabilité et refusent de voir les problèmes.

1.4. La formation des élites en question

Le système des grandes écoles produit des élites qui ne sont pas formées pour répondre aux problèmes que rencontre la société.

Le système de pensée que les élèves acquièrent dans ces écoles est celui de la recherche de solutions plutôt que la compréhension des problèmes. Les apprentissages, basés sur des objectifs de performance, ne favorisent pas le développement de l'imagination et de la créativité. Cet enseignement reste conformiste et dominé par l'obsession du classement.

Il forme des esprits encyclopédiques qui possèdent des connaissances considérables, mais qui ne sont pas forcément en lien avec le terrain.

Les revendications de Mai 1968 ont globalement échoué et n'ont abouti à aucune réforme intéressante.

Les axes de réformes proposés (système des grandes écoles et décentralisation) n'eurent pas d'écho concret, car ils furent interprétés comme une critique des personnes, des groupes alors qu'il s'agissait d'une critique du système comme modélisant une façon de penser erronée.

Plus tard, suite à ces échecs, se sont associées deux idéologies, l'idéologie technocratique et le management à l'américaine.

1.5. Nécessité d'avoir des élites

Il ne s'agit pas de dire qu'il ne faut pas d'élites au nom de principes d'ordre social issus d'une idéologie révolutionnaire. Mais de revoir les modes de raisonnement intellectuel de ces élites. Si les élites sont brillantes, elles n'apportent aucune nouveauté dans les pratiques et les concepts.

2- Revoir le système de l'éducation nationale

2.1. Les vrais défis d'une réforme de fond à l'éducation nationale:

Malgré des tentatives de réformes successives de l'école, celles-ci demeurent superficielles et ne changent pas dans le fond les problèmes. L'éducation nationale se heurte à une crise de confiance. Tout le monde sent plus ou moins consciemment que le système n'est plus adapté aux transformations du monde post-industriel. On se focalise sur le problème de l'inadéquation de l'école aux emplois, et donc sur le problème du chômage alors qu'il faudrait se concentrer surtout à préparer des êtres humains efficaces, capables de réfléchir et de s'adapter au monde de demain.

Le monde avenir se caractérisera par le développement des réseaux et l'interactivité. La vision de l'apprentissage comme accumulation de savoirs n'est donc plus appropriée.

L'école française ne favorise pas suffisamment les capacités d'initiative, alors même que les défis futurs de la société nécessitent des hommes ayant appris à être libres pour pouvoir faire des choix judicieux.

Le développement intellectuel des élèves est déconnecté d'une compréhension des applications possibles pour la vie concrète, et de son utilité pour faire face à la complexité du monde. Les méthodes pédagogiques doivent être revues de fond en comble. Elles passent par apprendre à écouter. Ecouter n'est pas recevoir passivement des informations, mais pouvoir réagir de manière interactive.

L'éducation nationale doit passer d'un fonctionnement basé sur une logique gestionnaire de masse et centralisée qui réduit les capacités d'initiatives des opérationnels.

Les décisions prises au sommet ne sont pas faites en concertation avec la base, qui fait que celle-ci s'enlise dans des routines et dans une bureaucratisation de son travail au lieu de se concentrer sur des actions susceptibles de générer de l'innovation.

La coopération entre les différentes parties fonctionnelles ne marche pas et aboutit à des dysfonctions dans le travail de la base.

Pour changer le système il faut donc revoir notre manière de raisonner pour ne pas continuer à gâcher la ressource humaine de demain.

3. La centralité de l'écoute

3.1 Une plainte récurrente des Français : Ne pas être suffisamment écoutés

L'ensemble de la population française, toutes catégories confondues, se plaint de ne pas être suffisamment écoutée. Le concept d'écoute a été développé plus largement dans un autre ouvrage.

Pourtant, l'écoute se distingue du sondage. Car le problème des réponses obtenues par sondage est qu'elles sont issues d'un processus de généralisation qui ne dit rien des spécificités des demandes qui existe et qui devrait constituer le cœur de cible de l'action des politiques.

L'écoute est indispensable pour qui veut comprendre la réalité. Car la compréhension des systèmes organisationnels passe non par le recueil des besoins des individus, mais par le savoir sur ce qui constitue les contraintes de ces systèmes et ce que les individus ne contrôlent pas.

L'écoute permet à celui qui s'exprime de mieux se comprendre lui-même, c'est pourquoi un bon entretien sociologiques repose sur un apport réciproque entre l'enquêteur et l'enquêté.

Tout responsable, manager ou syndicaliste a intérêt à écouter pour être en mesure de mettre en place un diagnostic d'une situation afin de pouvoir par la suite élaborer une stratégie de changement et de convaincre les différents acteurs utiles.

3.2 Les obstacles à une véritable écoute :

Le problème des enquêtes obtenues par une véritable écoute est sa récupération à des fins de domination des plus faibles. C'est pourquoi, la confiance soit être au cœur du processus et les résultats des enquêtes restitués aux personnes.

Un deuxième obstacle au modèle de l'écoute est la remise en question obligatoire du monopole syndical de représentation des problèmes des mandants. Le dialogue social, censé constituer une communication véritable n'est pas efficace car il repose sur un fonctionnement social cloisonné et bureaucratique qui ne connaît que la langue de bois.

Une écoute véritable ne peut exister qu'avec la fin des monopoles de représentation.

4. Refonder la démocratie par la délibération

4.1 Changer le modèle français de négociation par l'écoute :

Les processus de décision en France passent systématiquement par l'intervention de l'Etat, et toutes les entreprises publiques ou privées sont habituées à ce système de fonctionnement qui va à l'encontre une prise de décision fondée sur l'écoute.

L'intérêt général est censé ne pouvoir être exprimé que par l'Etat et ses représentants.

L'écoute permettrait de faire ressortir les vrais problèmes concrets d'organisation que peuvent rencontrer les gens, en dehors de leur interprétation par les corps intermédiaires.

Dans le modèle de négociation des commissions départementales ou au sein de l'éducation nationale, on en arrive à susciter des situations volontairement conflictuelles pour pouvoir se positionner en arbitre indispensable.

Seule une écoute véritable peut permettre de se sortir de ce cercle vicieux des conflits en adoptant une autre façon de poser les problèmes.

4.2 L'écoute permet de faire ressortir les problèmes :

L'écoute véritable n'a pas pour objectif de noyer les problèmes, mais de les faire ressortir.

En Mai 1968, pour la première fois, les vrais problèmes ont été exprimés et pris en compte, ce qui a contribué à affaiblir le poids de la bureaucratie.

Cependant Mai 1968 a échoué car le « trop de paroles » est improductif, la transparence totale étant un objectif dangereux pour une démocratie.

Pour que l'écoute soit productive, elle doit être concentrée au niveau des personnes d'unités opérationnelles, ce qui est désormais possible dans le cadre de la décentralisation.

4.3 Construire un consensus :

Le consensus se construit. Il n'est pas un donné naturel, comme le montre les exemples de Pays comme la Suisse ou le Japon. Au Japon, les réunions constituent le pivot sur lequel se construit le consensus grâce à la prise en compte des points de vue de chacun et de l'importance accordée à la communication. Les points de vue de la base constituent les points de départ de la négociation qui devront être pris en compte par le sommet hiérarchique.

En Suisse, le système institutionnel permet une représentation proportionnelle des partis et engage ceux-ci dans la conduite des affaires ce qui permet de parvenir à un consensus.

La plupart des pays européens tendent à se rapprocher de ce modèle plutôt que du modèle monarchique français, et ils sont globalement plus efficaces (cas de l'Allemagne).

4.4. Le problème d'un fonctionnement basé sur « la démocratie d'accès » :

Le fonctionnement de la démocratie à la française repose sur l'accès aux décideurs. Ceux-ci (maire, président, préfet) représentent un recours pour les individus.

La décentralisation des pouvoirs était une bonne idée de départ, mais elle est vite apparue trop complexe d'accès pour la plupart des citoyens qui n'y comprennent rien. Les administrations sont devenues omniprésentes et bureaucratiques pour tenter d'augmenter leur capacité de contrôle.

Certes, ce fonctionnement, comme l'a noté Philippe D'Iribarne, a ses avantages car il protège de l'arbitraire dû à la dépendance directe, mais il est inadapté aux exigences des transformations du monde post-industriel.

5. Ne pas rechercher de solutions

5.1 Connaître le problème avant de chercher la solution :

Le débat public est souvent construit à partir des solutions que l'on souhaite apporter plus qu'à partir des problèmes. C'est ainsi que sont envisagées par exemple les réformes de l'Education nationale. Ces réformes sont une manière pour les ministres impliqués dans ces démarches de montrer le caractère brillant de ses idées.

Mais souvent, ces réformes sont teintées d'orientations idéologiques, sur des grands principes et valeurs (non-discrimination, égalité...), mais qui ne répondent pas aux problèmes de la crise que subit l'Education nationale.

Il y a même des effets pervers à cette façon faire, car la solution ainsi mise en œuvre se transforme en problème.

Ainsi, l'objectif des 80% de réussite au baccalauréat, ou les grands projets comme la décentralisation, l'évaluation, qui apparaissent comme des solutions mais produisent des effets pervers.

En politique, cette façon de procéder est très répandue. On propose des solutions par exemple au problème de jeunes de banlieue mais sans s'être attaché préalablement à connaître le problème.

Le choix des solutions finalement détermine le problème à résoudre.

5.2 L'exemple du sang contaminé comme illustration des conséquences néfastes de cette démarche :

Ce qu'a révélé cette affaire, c'est l'incompétence globale des différents acteurs du système malgré leur haut niveau d'expertise. En effet, les éminents hématologues ont cherché à appliquer des solutions aux problèmes posés par l'approvisionnement en sang des hôpitaux, sans se préoccuper de ce que faisaient les autres et du fonctionnement du système d'ensemble. Or, ce système était en train de changer du fait du passage d'un mode plus ou moins artisanal à un mode de fonctionnement industriel et concurrentiel.

Le tri des donneurs ne s'est pas fait dans un premier temps, car il menaçait l'équilibre d'ensemble du système.

La collecte dans les prisons a donc continué longtemps malgré les risques.

Les Britanniques ont au contraire avec l'arrivée du Sida, rapidement mis en place des mécanismes de sélection des donneurs.

La France fait partie des pays qui ont eu le taux le plus important de personnes contaminées.

En France les dysfonctions sont venues des administrations qui n'ont pas mis en place des procédures de contrôle concernant le tri des donneurs.

Dans cet exemple, aux conséquences dramatiques, on voit que l'on a tenté d'imposer des solutions toutes faites sans avoir cherché à connaître le problème.

Cela illustre un risque de dérive de la classe politique française vers un fonctionnement technocratique éloigné des problèmes concrets.

5.3. La mise en place de solutions :

Les problèmes que l'on rencontre dans le travail ne sont pas tous des problèmes techniques. Avec les transformations du monde, de plus en plus de problèmes sont d'ordre systémique et doivent être traités en prenant en compte les facteurs humains, ce qui est rarement fait.

Malheureusement, les problèmes sont traités dans l'urgence. Alors que c'est en amont qu'il faudrait mettre en place des systèmes de qualité.

En France, on survalorise l'importance du décideur et on méprise le travail collectif, pourtant seul ce dernier permet de dépasser les systèmes bureaucratiques qui masquent les problèmes.

Au Japon, au contraire, les décisions sont longuement préparées à l'avance avant d'être prises et elles sont le résultat d'un processus collectif où chaque acteur concerné est consulté et écouté.

La pression médiatique accentue les décisions prises en fonction de la recherche de solutions plutôt que des problèmes. Dans les cabinets ministériels, on cherche ainsi des solutions pour satisfaire les médias et les politiques, ce qui aboutit à rechercher des solutions quantitativement mesurables.

Le même mécanisme se produit dans les cabinets de consultants, qui ne sont finalement que des « courtiers en solutions ». Ils préparent des solutions qui n'ont pas de lien avec les problèmes rencontrés par les gens sur le terrain.

Les « solutions-recettes » qui sont mises en place dans les entreprises calquées sur des modèles étrangers (Japonais, Américains), comme le contrôle de gestion, développement de la motivation, la qualité totale... apparaissent inefficaces car appliquées sans tenir compte des spécificités françaises de fonctionnement. S'en suivent un retour en arrière vers des formes d'organisation bureaucratiques (centralisation du pouvoir, hiérarchie...) et peu de créativité.

5.4. Leçons d'une expérience pédagogique :

Des élèves ingénieurs de grandes écoles s'étaient vus confié comme exercice de résoudre un cas pratique lors d'un séminaire « d'aide à la décision ». Parallèlement, ils devaient mettre l'exercice en pratique lors d'un stage dans une organisation à travers la résolution d'un problème. Malgré les solutions souvent brillantes trouvées par les élèves, ceux-ci et les enseignants furent extrêmement déçus de constater que les solutions aux problèmes n'avaient pas pu trouver d'application concrète dans les organisations.

La même expérience fut réitérée mais cette fois en mettant le problème de l'application au centre de l'exercice et dans une perspective moins rationnelle. Ainsi, dans une solution, il ne faut pas forcément chercher la plus rationnelle, mais celle qui est la plus compatible avec le système organisationnel de l'entreprise (et sa partie informelle).

5.5. Ce que résoudre un problème signifie :

On apprend aux élèves et aux étudiants à résoudre des problèmes, et ces derniers se pensent compétents quand ils croient disposer de ce savoir-faire.

Mais les changements du monde imposent au contraire, non pas de recueillir tous les problèmes et essayer de leur apporter une solution à chacun, mais de diagnostiquer parmi les problèmes possibles à l'avenir, lesquels, selon leur degré d'impact sur la marche des affaires, sont à résoudre prioritairement.

Il faut que les dirigeants se focalisent sur cet objectif et non sur les questions d'ordre techniques, qui peuvent être déléguées.

Les problèmes à résoudre doivent être le fruit d'un travail collectif. Il faut dépasser les vieilles traditions hiérarchiques qui empêchent ce travail.

Les personnes sur le terrain doivent remonter les informations sur les problèmes qui existent au dirigeant. C'est ainsi que les problèmes sont devenus des constructions issues de l'interaction entre les collaborateurs et le dirigeant.

Ce n'est donc pas savoir résoudre rationnellement des problèmes qui comptent le plus, mais connaître la réalité opérationnelle.

De nombreuses études démontrent pourtant que le choix de la décision rationnelle n'est pas adapté dans de nombreux cas.

Le plus important est le choix d'une méthode adaptée à un monde en perpétuel changement.

Les cadres et dirigeants ont appris certes dans les grandes écoles à résoudre les problèmes, mais n'ont pas appris à réfléchir selon une logique de système.

Le problème de la formation des grandes écoles n'est pas tant son élitisme que le fait qu'il ne favorise pas l'acquisition d'une expérience de terrain qui s'obtient aussi grâce à l'échec qui constitue un apprentissage important pour appréhender la réalité.

Au Japon, la formation des dirigeants est aussi élitiste mais se déroule en partie grâce à une expérience de terrain. Les jeunes diplômés se retrouvent plusieurs années après leurs études à des postes subalternes qui les aident à comprendre les enjeux et les problèmes qui se posent aux subordonnés. Ils acquièrent de cette façon une expérience qui les prépare à occuper leur fonction future.

PARTIE II : INVESTIR DANS LE CHANGEMENT

Récapitulatif de la première partie :

L'auteur a montré dans la première partie, que les réformes mises en œuvre ont toutes, depuis les années 1970, abouti à des échecs du fait d'une manière de raisonner inadéquate.

6. La méthode d'intervention directe à la SNCF

6.1. Mettre en place une méthodologie différente du changement :

Le changement doit reposer sur une écoute mutuelle et une véritable communication, et non pas être imposé d'en haut par des élites qui pensent, selon une vision strictement hiérarchique, que le monde se divise entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent.

La complexification du monde impose une autre approche qui inclut l'ensemble de la population, car les dirigeants et cadres ne peuvent pas tout contrôler. Mais ce partage des pouvoirs pose problème en France du fait du manque de confiance des élites en la population et en ses capacités.

Les élites sont responsables du gâchis de la ressource humaine, car ils ne savent pas comment la développer et l'aider à se développer. Ils restent fixés sur une vision des rapports humains, comme rapports de domination fondés sur l'obéissance.

Les politiques se trompent lorsqu'ils croient que tout repose sur une bonne réforme, alors que seul un travail collectif de développement en amont des hommes et de leurs pouvoirs et capacités peut permettre de changer les systèmes. Et cela passe par une analyse préalable et une compréhension de ces systèmes.

Le changement ne se décrète pas, il se met en place progressivement en impliquant toutes les personnes concernées et pour qu'elles comprennent qu'elles ont intérêt à cette transformation du système dans lequel elles sont inscrites. Il se prépare par la mise en place des conditions de possibilités de son développement, et cela passe par une autre façon de concevoir les relations et des encouragements auprès des opérationnels.

Ces changements supposent également de revoir le rôle de l'Etat. Celui-ci ne doit plus être de commander le reste de la population, mais au contraire de l'aider à prendre en charge ses problèmes.

Les 3 leviers principaux du changement sont : l'intervention directe, la formation des dirigeants et des cadres, et la réforme du système des grandes écoles.

Une méthodologie du changement repose sur une démarche associant écoute, analyse, stratégie et méthodes pour guider celui-ci.

6.2. Changer le système par l'intervention directe :

L'idée d'un plan d'action, d'un programme préalable à la mise en œuvre du changement est déconnectée des besoins réels de changement de la société.

Il faut substituer cette idée d'un plan préalable à l'action à une autre approche de l'action collective. En effet, celle-ci se caractérise par un ensemble d'actions coordonnées fondées sur le système humain en question.

Ce mode d'intervention est indispensable car les fonctionnements institutionnels sont en retard par rapport aux évolutions des hommes. Le sociologue est ainsi « l'homme-problème ». Il constitue un intermédiaire entre la base et le sommet et permet la connaissance des situations par la mise en œuvre d'un diagnostic réalisé collectivement.

Il n'apporte pas la connaissance, il est celui qui la fait émerger. Cela passe par la prise de conscience des acteurs des jeux stériles qu'ils jouent.

6.3. L'exemple du cas de la SNCF :

Le contexte de l'étude :

Une étude qui s'est avérée être une réussite a été menée au département Traction de la SNCF en 1986-1987.

Elle a été beaucoup plus efficace qu'une intervention classique fondée sur des outils managériaux et techniques.

En 1985, une grève démarre au niveau des guichetiers, puis s'étend aux cheminots suite à des décisions prises par le Ministère des transports qui étaient contestées.

En 1986, le climat social est désastreux.

La démarche de l'étude :

Tout d'abord, elle a consisté en une collaboration étroite avec la direction, à la différence des démarches d'audit classique basées sur un point de vue externe.

L'idée de départ était de se concentrer sur la nature des phénomènes humains, et de comprendre le point de vue des acteurs concernés indépendamment des intérêts corporatifs, pour connaître la marge de manœuvre disponible et les changements acceptables.

Le sociologue ne constitue pas d'emblée, parce qu'il aurait telle formation, un meilleur consultant que les autres. Le sociologue, en tant que représentant d'une institution peut être tout aussi inefficace que les autres professionnels en croyant qu'il suffit d'appliquer une grille de lecture à une situation pour en comprendre tout le contenu. Cette posture scientifique menace toutes les disciplines quand il s'agit d'analyser un terrain concret.

Ce n'est donc pas le sociologue en tant que tel qui peut résoudre les difficultés rencontrées par une organisation, mais la posture de « l'homme-problème ».

Cette posture a été favorisée par des conditions appropriées, car le système était alors en situation de crise grave et de bonnes conditions de travail ont été accordées à l'équipe pour mener à bien son enquête.

La méthode utilisée diffère de celle classiquement mobilisée par les cabinets de consultants et qui repose uniquement sur des sondages superficiels.

Ces méthodes ne font pas d'analyse stratégique et systémique des organisations en étudiant par exemple les jeux entre acteurs qui se révèlent par exemple par l'énoncé de points de vue contradictoires.

L'analyse stratégique en effet ne recherche pas la vérité mais le contenu des rapports humains.

Étapes de l'enquête :

- Recueil et analyses de données sur les conflits sociaux à la SNCF : Ces rapports, une fois analysés ont montré une méconnaissance des souhaits des cheminots. Ils étaient rédigés dans une langue de bois qui masquaient l'état d'esprit réel de ceux-ci.
- Réalisation d'enquêtes qualitatives auprès de salariés du secteur de la traction.
- Restitution des résultats : Cette étape est interactive et repose sur une participation des personnes interviewées à qui on demande vérification sur l'interprétation de leurs propos. Les entretiens ont ainsi été approuvés par l'ensemble des personnes interrogées.

Résultats de l'enquête :

Les résultats de l'enquête peuvent être résumés en 4 points principaux :

- Les cheminots, bien que fiers de leur travail, souffrent de plus en plus de solitude car les avancements technologiques ont permis de ne plus avoir qu'une seule personne dans les cabines des trains.
- Le fonctionnement des horaires par roulement imposé est contesté, car les cheminots ne comprennent pas pourquoi ils ne pourraient pas négocier ces horaires alors que ceux-ci nuisent à leur vie privée et familiale.
- Les conducteurs ont de mauvais rapports avec la maîtrise, qui se divise en deux catégories. Une des deux catégories est plus appréciée que l'autre car plus proche et considérée comme plus aidante.
- La direction de la SNCF semble trop anonyme aux yeux des salariés qui ne savent pas à qui s'adresser en cas de besoin.

6.4. La suite de l'enquête à la SNCF :

L'enquête s'est poursuivie auprès de l'encadrement et a donné lieu à des préconisations.

Mais il n'y a pas eu d'imposition de nouvelles règles de façon autoritaire.

L'objectif de l'enquête était de montrer, suite aux entretiens et aux hypothèses qui en avait découlé, qu'il se produisait au sein de l'organisation, des dysfonctionnements bureaucratiques.

Ce qui se passait est que les conducteurs étaient très en colère du système autoritaire de fonctionnement des horaires qui ne laissait aucune place à la négociation. L'étude a fait prendre conscience au management de la Traction de ce problème et de la nécessité de revoir un système bureaucratique qui ne permettait pas d'échanger avec la base.

Pour changer le système, le système hiérarchique devait se simplifier, et des changements se mettre en place, selon les axes suivants :

- Management : Suppression d'un échelon régional puis national de la direction.
Résultats : Renforcement des responsables de proximité.
Il est important de noter que contrairement à d'habitude, où les décisions importantes ont été prises au sommet, ici, c'est le travail à partir de la base qui a permis des changements importants de l'organisation.
- Informatique : Le système informatique a pu être changé et s'adapter à la souplesse demandée par les travailleurs.
- Direction : Un nouveau directeur, convaincu de l'efficacité de la démarche, et en particulier de l'importance de l'écoute, a mis en place une stratégie d'écoute des

salariés. Ceux-ci ont désormais la possibilité de rédiger eux-mêmes les rapports d'accidents ou d'incidents.

L'autre conséquence positive de cette écoute est que les salariés ont plus confiance en la direction. De plus, on a transformé la logique de la faute et de la sanction en logique de l'erreur humaine, par définition acceptable mais qu'il faut chercher à anticiper ou à corriger.

6.5. Les leçons de cette expérience du changement :

Il aura fallu environ 4 ans pour que le département Traction de la SNCF intègre ces différents changements. Même si bien entendu, tout n'est pas rose encore aujourd'hui à la SNCF, ces progrès sont encourageants et les changements mis en place ont perduré.

De plus, c'est la structure même du management qui a changé grâce à cette enquête.

Cette expérience a montré que les changements étaient possibles, même dans les grandes organisations rigides et en apparence sclérosées qui caractérise les bureaucraties.

Ce processus de recherche et d'enquête ne peut fonctionner que s'il est basé sur l'écoute et surtout, point clé de la méthode, que s'il est basé sur la connaissance du système relationnel implicite de l'organisation que requiert l'analyse stratégique de l'organisation.

A partir de cette connaissance, que l'on va utiliser comme levier, peut se construire la confiance et apparaître les consensus.

Le changement de direction en 1988 a fait que l'enquête n'a malheureusement pu s'étendre aux autres départements de l'organisation. Pire, les problèmes se sont accentués car les réformes du management n'ont pas suivi les développements de l'entreprise.

Le changement n'est certes jamais facile, mais toujours possible, car toute société dispose d'opportunités dont il faut savoir se saisir.

7. La généralisation d'un modèle :

7.1. Un processus en double boucle :

L'écoute permet de saisir les rapports entre opérationnels et managers. Cette écoute favorise une première boucle de confiance.

Ce climat favorable permet de créer une deuxième boucle de compréhension qui est celle des rapports humains. Cette compréhension s'atteint grâce à l'interprétation de la signification des ressentis exprimés par les salariés. Ces ressentis traduisent des coopérations, des conflits, et des régulations.

Ces deux boucles vont permettre d'accompagner les responsables dans des actions de changement.

Il est important de noter que cette approche est très subjective. Mais remettre le subjectif au cœur des activités humaines est capital, afin que le management ne se réduise pas à une activité technocratique et déshumanisante, qui, on l'a vu a des conséquences catastrophiques.

7.2. Le cas AIR France :

Le processus mis en place à la SNCF est transférable à d'autres entreprises. Il l'a été également au sein de la société AIR France où le contexte était plus grave du fait de l'urgence de solutions à trouver à une crise aiguë qui sévissait.

Malgré les difficultés, la première boucle a pu se dérouler sans problèmes et aboutir à certains résultats.

Suite au mouvement de dérégulation de l'économie, et plus encore, suite à la guerre du Golfe en 1991, les pertes de la compagnie s'accumulent.

En 1993, de grosses grèves éclatent et des conflits multiples se développent qui peinent à être maîtrisés par la direction.

Une recherche est confiée au Cabinet SMG dirigé par le sociologue François Dupuy qui obtient du gouvernement qu'aucun changement ne soit mis en place durant 3 mois, ce qui fut accepté.

Cent-six entretiens non-directifs ont été réalisés dans l'urgence, et l'analyse, comme le premier diagnostic, ont été faits en un mois.

Les premiers résultats de l'enquête ont abouti au constat que la focalisation sur l'augmentation constante de la rentabilité avait eu un effet négatif sur la motivation des salariés, car les contraintes étaient devenues trop fortes.

Ce constat rejoint une analyse plus générale concernant les effets pervers des entreprises qui fonctionnent au management par objectifs et démobilisent ainsi leurs salariés.

Le problème de ce modèle est qu'il est inefficace à long terme, puisqu'il ne prend en compte que la performance individuelle mais non la part de travail collectif produit par la coopération informelle. Le système humain fait ainsi l'objet d'un déni.

A Air France, par exemple, les salariés avaient beau augmenter leur performance individuelle, leur service perdait en efficacité du fait de cette focalisation sur l'individuel.

Ces résultats ont été approuvés par les syndicats et la nouvelle direction.

Une deuxième salve d'enquête a par la suite été réalisée, et des questionnaires ont été envoyés aux 39.000 salariés qui y ont répondu à 40%.

Suite à cette deuxième phase, le climat s'est apaisé et des actions ont pu commencer à se mettre en place.

7.3. Un cas d'action préventive : Le Ministère de l'équipement

Dans le cas du Ministère de l'équipement, il s'agissait d'améliorer le fonctionnement de cette administration, sans que celle-ci soit dans une situation de crise.

Dans ce cas, il s'agissait pour l'équipe de sociologues de mettre en place des outils de conseils et d'évaluation.

En effet, l'organisation présentait des risques de dysfonctionnements graves sans pour autant en manifester de signes concrets.

Ces risques étaient dus au caractère monopolistique du pouvoir qu'avaient dans le Ministère, les ingénieurs chargés d'aider les communes par leur expertise, à la construction des infrastructures.

Malheureusement, cette situation avait abouti à une confiscation du pouvoir par ces ingénieurs des Ponts-et-Chaussées car les municipalités avaient impérativement besoin d'eux pour mettre en œuvre les travaux.

Le système était devenu féodal et technocratique.

Grâce à la décentralisation, ce système a pu être progressivement modifié dans les années 1980.

De nombreux acquis furent remis en question et le pouvoir qu'avaient les ingénieurs, redistribué entre d'une part les collectivités locales, et d'autre part, par la création de nouvelles équipes d'ingénieurs inscrits dans la réalité du terrain.

La réforme mise en place fut faite de manière itérative en responsabilisant les acteurs locaux grâce à des dirigeants impliqués et désireux de faire évoluer les choses.

En effet, il est apparu que tout pilotage concentré au sommet était sources de problèmes et de dysfonctionnements.

8. Développer d'autres modes de raisonnement

8.1. But de l'analyse stratégique : renverser les logiques de raisonnement habituelles

Les difficultés de base auxquelles se heurtent les changements de fond sont le problème du raisonnement erroné des dirigeants.

Ces difficultés peuvent être surmontées soit grâce aux situations de crise qui obligent les dirigeants à prendre conscience des problèmes et laissent ainsi une marge de manœuvre aux intervenants sociologues, soit grâce à la formation.

La formation doit déclencher chez les élèves un choc intellectuel leur permettant de changer leur façon habituelle de penser et de regarder autrement la réalité.

La formation comme l'intervention en temps de crise aigüe provoquent tous deux un choc de réalité qui permet d'envisager la réalité différemment et d'acquérir un autre mode de raisonnement.

8.2. Contenu du raisonnement :

Le raisonnement (qui se réfère aux principes méthodologiques de l'analyse stratégique) se déploie en 4 phases :

- Opter pour un raisonnement pluraliste fondé sur le postulat de la rationalité limitée d'Herbet Simon.

Selon cet auteur, l'homme ne peut pas avoir un raisonnement optimal sur les choses et n'a que des capacités limitées pour appréhender les problèmes. Il ne peut trouver la solution idéale à chaque problème rencontré.

En fait, les critères de choix des solutions à un problème reflètent plutôt les intérêts des personnes dans un système donné, que des choix optimaux correspondant à un absolu. Dans ce sens, ces choix peuvent être discutés avec les autres puisqu'on sait que les autres pourraient

choisir d'autres solutions tout aussi intéressantes. Si en revanche, la personne considère qu'il existe une solution préférable à toutes parce que fondée sur une rationalité absolue, alors on tombe dans la technocratie, et le mythe du pouvoir absolu du raisonnement rationnel.

- Changer la conception du pouvoir.

Dans « le phénomène bureaucratique », était développée une nouvelle conception du pouvoir, non plus fondée sur la monopolisation d'un seul, mais sur la relation. Dans une relation, le pouvoir apparaît comme lié à la maîtrise d'une zone d'incertitude pertinente pour le collectif concerné.

- Prendre en compte les ressorts de la construction d'une organisation.

Une organisation est construite par les différents jeux menés par les collaborateurs. Ces jeux mènent à des stratégies rationnelles ou non rationnelles par chacun.

- Méthodologie de la compréhension des jeux :

Pour analyser le sens des jeux, il faut mener des entretiens auprès des personnes concernées pour savoir comment ils résolvent leurs problèmes quotidiens. Il faut les amener à parler de leur ressenti sur les rapports humains qu'ils vivent au sein de leur travail. Ce ressenti permet de comprendre ensuite les stratégies, c'est-à-dire la rationalité cachée.

8.3. Le passage d'un mode de raisonnement mécanique à un mode de raisonnement différent

Ce passage s'est fait à partir d'un processus progressif, à partir de différents chocs vécus par l'auteur. Le premier fut le contexte de la seconde guerre mondiale.

Le deuxième fut celui de la découverte de dysfonctionnements organisationnels suite à des enquêtes auprès d'employés, et la fin de l'explication sociologique marxiste en termes de problème de conscience de classe qui concernaient surtout le monde ouvrier, mais plus le monde des employés. Le troisième fut la première expérience avec le monde de l'enseignement auprès d'étudiants américains à Harvard. Enfin, le quatrième fut la découverte du dogmatisme présent dans les universités françaises (Nanterre), et l'impossibilité de mettre en place des cours interactifs où les étudiants seraient à même de discuter les cours.

Ces différents chocs ont permis à l'auteur de prendre conscience de créer non pas des méthodes, mais plus profondément, des raisonnements nouveaux.

8.4. La création d'une formation pour développer ces raisonnements

Une formation (pour des DEA) a été mise en place dans les années 1968 pour développer ces raisonnements.

Cette formation reposait sur non pas un modèle d'enseignement prescriptif comme le modèle dominant, mais sur l'idée d'une expérimentation par la pratique et sur un terrain d'enquête.

En effet, le raisonnement nouveau ne peut s'acquérir que par la pratique.

Le contenu de l'enseignement était fondé sur deux modes d'analyse de résultats d'enquête principaux qui avaient déjà été expérimentés.

D'une part, le raisonnement inductif permettait de reconstruire le fonctionnement de l'organisation à partir de l'écoute, et d'autre part un raisonnement stratégique pour ensuite savoir quelles actions possibles pouvaient être mises en place.

Au cœur de ces formations, se trouvait l'idée centrale de remettre le terrain au centre de la formation des sociologues.

Au départ, dans le contexte de Mai 1968, ces idées avaient du mal à passer vis-à-vis des étudiants qui pensaient que tous les problèmes étaient politiques et émanaient du pouvoir concentré au sommet, alors que la méthodologie de recherche de la sociologie des organisations enseignée était au contraire de postuler que les problèmes pouvaient être compris en partant de la base.

Ce modèle d'enseignement est résolument différent des autres dans le sens où il ne dit pas aux étudiants comment et ce qu'il faut penser.

Au contraire, c'est en allant sur le terrain et en mettant en application la méthodologie que les étudiants testent la méthode.

En général, les étudiants se rendent compte de l'efficacité de la méthode, car, amenés à travailler sur des cas qu'ils connaissent et qui concernent leur propre vie, ils découvrent des choses qui dans les situations analysées, leur avait échappé.

A la fin du parcours, les étudiants sont tenus de réaliser une étude qui leur permet d'expérimenter au cours de la recherche, leur futur travail d'analyste.

Par ailleurs, ce modèle de raisonnement n'a pas de limites géographiques et peut s'exporter dans n'importe quel pays.

Il ne s'agit pas d'un modèle strictement franco-français, car de multiples expérimentations ont eu lieu un peu partout dans divers pays et ont trouvé un accueil favorable (en Chine par exemple).

8.5. Un modèle pour analyser toute institution

Ce modèle de raisonnement a trouvé un accueil particulièrement favorable auprès de responsables d'entreprises qui y trouvent une méthode leur permettant de résoudre leurs problèmes de management.

De ce fait, des formations de 4 jours ont été proposées à ces cadres pour les amener à comprendre les situations qu'ils vivaient.

Cependant, la limite de ces formations courtes, en tout cas pour l'obtention de résultats immédiats, c'est qu'une fois retournés dans leur cadre de travail, ces responsables retrouvent les mêmes problèmes dus au contexte.

C'est souvent sur le plus long terme que les choses peuvent changer car une brèche a été ouverte et peut donner naissance à des changements de fond.

Mais il ne faut pas négliger le fait que tout changement requiert du temps, et que la recherche du résultat immédiat conduit à l'échec.

L'idéal est quand la formation des responsables va de pair avec un souhait de changement de la part de l'institution qui porte alors le projet. Dans cette configuration, toutes les conditions sont réunies pour que le changement soit atteint et réussisse.

8.6. Rôle et influence de la sociologie américaine

Les origines de la sociologie des organisations et de la méthodologie de l'analyse stratégique, sont à rechercher du côté de la psychosociologie et de la sociologie américaine.

En particulier, le mouvement de l'école des relations humaines et les théories visant à transformer le management ont eu une influence importante.

Ainsi, la théorie de l'apprentissage en double boucle développée par Chris Argyris et Daniel Schön montrait que l'on pouvait changer les raisonnements à l'origine des programmes pour changer les programmes et non pas seulement en fonction des erreurs de résultats envisagées dans la simple boucle.

Mais la limite de cette théorie, c'est qu'elle ne prend en compte ni la question du pouvoir, ni la question de la rationalité limitée, et que finalement elle se pose comme modèle prescriptif, ce dont se défend l'analyse stratégique des organisations.

8.7. Faire évoluer les élites

Les élites doivent évoluer. Il ne s'agit pas de s'attaquer à elles en tant que personnes ou même groupe social. Ce qu'il faut c'est changer leur système de formation et le système de castes des élites.

Le problème des élites est de mieux les former pour rendre les fonctionnements des institutions plus démocratiques.

Pour réussir à leur faire changer de raisonnement, il faut les juger autrement et utiliser positivement leurs ressources et qualités.

Car même si leur formation est mauvaise, leur intelligence est réelle.

Le but est de leur faire comprendre qu'elles ont intérêt à passer d'un style de management autoritaire à un management qui laisse la place au pouvoir des autres et aux jeux collectifs.

9. Investir dans l'intelligence

9.1. Le problème de l'intelligence à la française

Il devient urgent d'apporter des solutions à une situation bloquée où les réformes ne peuvent être entreprises du fait du mode de pensée des élites dirigeantes.

Mais changer un système de pensée est plus compliqué que de faire la révolution.

Pourtant il n'y a que les changements des modes de pensée qui permettent de faire évoluer les choses. Par exemple, des mouvements de pensée comme la Réforme ou le marxisme ont fait évoluer le monde.

Le problème de la France, c'est le décalage entre les grandes évolutions qui se passent à la base et l'incompréhension de ces phénomènes par le sommet qui ne sait pas comment gérer ces transformations.

Ainsi, contrairement au titre d'un précédent ouvrage « la société bloquée », ce n'est pas celle-ci qui est bloquée mais le système de formation des élites qui reproduit à l'identique des modèles qui ne sont plus adéquats aux nouveaux besoins de la société.

9.2. Créer d'autres formes d'institutions

On l'a vu, le modèle de base du fonctionnement des systèmes basé sur un modèle élitiste des grandes écoles ne fonctionne pas.

Il faut par conséquent créer d'autres formes d'institutions basées non plus sur le système des grandes écoles qui sélectionnent d'abord les meilleurs, mais sur des systèmes qui forment les individus à la coopération et à l'entraide mutuelle.

Il faut changer ces modèles corporatistes et élitistes qui bloquent les réformes. L'arrogance en vigueur dans le système des grandes écoles fait que les personnes ne se remettent pas en question et ne sont pas préparées à affronter les responsabilités qui normalement leur incomberaient dans des contextes complexes.

Ils sont des « monsieur-solution », et ça ne peut pas fonctionner car ils ne prennent pas le temps de comprendre la complexité du système de fond.

Le mode de sélection des étudiants à l'université devrait se faire autrement que par concours.

Car les concours, où l'on sélectionne les personnes parfois sur des différences de demi-points sans connaître la richesse de la personnalité globale de la personne est une aberration.

Un point important à changer dans le système de formation français serait de ne pas faire peser tout l'avenir des personnes sur la formation initiale. Il faudrait compléter cette dernière par une seconde, et ce après plusieurs années d'expérience.

10. La coopération des hommes

10.1 Les freins d'une diffusion plus ample de la méthode

Les freins à la diffusion de la méthode sont importants.

D'une part, parce qu'il y a un côté laborieux de la méthode qui n'est pas attractif ni compréhensible rapidement.

Celle-ci ne donne que peu de résultats immédiats tout en demandant beaucoup de travail de préparation.

Les actions demandent à être sérieusement préparées pour avoir une certaine efficacité, et c'est ce à quoi s'attelle la méthode.

Il faut se défaire du mythe du décideur qui décide de tout très vite. C'est une vision machiste caricaturale de l'exercice des responsabilités qui est dangereuse.

10.2 Favoriser la coopération entre les hommes

La coopération est l'unique moyen, dans une société d'individus aspirant à de plus en plus de liberté, de vivre ensemble et de faire vivre les systèmes. Pour se défaire des lourdeurs bureaucratiques, les individus doivent apprendre la coopération. Cela permet d'éviter l'oppression et la domination par les autres.

De plus, cela permet l'innovation et la créativité grâce aux apports de chaque personne dans une organisation.

