Le client, fossoyeur ou secours de la bureaucratie ? Une étude du rôle du client dans l'évolution des bureaucraties contemporaines.

Denis Bourgeois

▶ **To cite this version:**

Denis Bourgeois. Le client, fossoyeur ou secours de la bureaucratie ? Une étude du rôle du client dans l'évolution des bureaucraties contemporaines.. Gestion et management. HEC PARIS, 2000. Français. NNT : 2000EHEC0073 . pastel-00918654

HAL Id: pastel-00918654

https://pastel.hal.science/pastel-00918654

Submitted on 13 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

THESE

POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

LE CLIENT, FOSSOYEUR OU SECOURS DE LA BUREAUCRATIE ?

UNE ÉTUDE DU RÔLE DU CLIENT DANS L'ÉVOLUTION DES BUREAUCRATIES CONTEMPORAINES

Candidat

DENIS BOURGEOIS

JURY

Président

Yves-Frédéric LIVIAN
Professeur, Université de Lyon 3 – Jean Moulin, *rapporteur*

Suffragants

Gilles AMADO
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, *co-directeur*

Julienne BRABET
Professeur, IUT de Sceaux, Université de Paris XI – Jean Monnet, *rapporteur*

Roland CALORI
Professeur, Habilité à diriger des recherches, Ecole de Management de Lyon

Rafael RAMIREZ
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, *co-directeur*

Pierre-Eric TIXIER
Professeur, Institut d'Etudes Politiques de Paris

2000

Le Groupe HEC n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propre à leur auteur.

REMERCIEMENTS

L'expérience de cette thèse fut paradoxale : j'y ai fréquemment éprouvé le sentiment d'être seul face à moi-même et, en même temps, j'ai eu le sentiment de bénéficier très fortement de l'amitié et de la générosité de nombreuses personnes. C'est donc à tout un réseau informel que je dois d'avoir pu la mener à son terme. Je tiens ici à remercier tous ceux qui y ont contribué, en espérant ne pas en oublier...

Ces remerciements vont tout d'abord à mes deux directeurs de thèse, Gilles Amado et Rafael Ramirez, pour leurs conseils, leurs mises en garde et leur soutien, ainsi que pour les précieuses opportunités de recherche qu'ils m'ont ouvertes. Ils ont su, en outre, faire de cette co-direction une source de richesse et de complémentarité, ce qui ne va pas nécessairement de soi. Ceci a été rendu possible par leurs qualités humaines, auxquelles je rends hommage en même temps qu'à leur apport intellectuel.

Je tiens également à remercier les membres du jury pour avoir accepté de consacrer de leur temps et de leur attention à ce travail.

Ce dernier doit également à Gilles Amado (à nouveau), Georges Trepo et Jacqueline Laufer, professeurs au Département Management et Ressources Humaines d'HEC qui ont fait preuve d'ouverture d'esprit en acceptant un doctorant hors normes administratives. Sans l'encouragement qui me fut prodigué par le premier à présenter ma candidature, et sans la décision de m'admettre dans le programme doctoral, prise ou recommandée par les derniers, cette thèse n'aurait bien évidemment jamais vu le jour. Sans doute n'évaluaient-ils pas alors l'étendue du service qu'ils me rendaient, pas plus, d'ailleurs, que je ne mesurais pas, à l'époque, dans quoi je m'engageais...

Ma reconnaissance va également aux personnes que j'ai rencontrées dans les trois organisations étudiées, au cours d'entretiens et de réunions, ainsi qu'aux responsables de ces organisations. A ce titre, je remercie tout particulièrement Henri Debruyne et Salima Rairi (CAPA), Joëlle Juppeau (Carboxyque), Jean-François Crola et Christina Nirup (Ministère de l'Equipement), pour m'avoir permis l'accès au terrain mais aussi pour les échanges que nous avons pu établir au sujet de mes travaux. Je remercie également Thierry Aube et Véronique Guienne, mes coéquipiers dans l'étude du Ministère de l'Equipement, pour nos débats animés autour de ce terrain.

Plus largement, cette thèse s'est également nourrie de contacts fréquents avec des praticiens, ma gratitude s'adresse donc aux nombreux clients rencontrés au cours de missions de consultant ou de programmes de formation, ainsi qu'à mes anciens collègues du cabinet Hommes et Performances. Elle s'adresse également

à Marie-Hélène Melin pour les observations qu'elle m'a apportées dans sa relecture de la version presque finale du texte.

Elle vise également des cadres, consultants ou dirigeants d'organisations non mentionnées dans la thèse, mais dont l'étude a contribué à ma compréhension de son sujet ; à cet égard, je remercie particulièrement Jean Michel Cordonnier, Denis Ducasse, Didier Lejeune, Gilles Manteau, Jean-Jacques Millet-Amaury, Arnaud Viallaneix, Franck Zaes.

Ce travail doit également beaucoup aux échanges avec bon nombre d'autres chercheurs. Je les remercie pour le temps qu'ils ont bien voulu y consacrer et pour le contenu de leurs remarques et informations :

- Laurent Choain, Charles Heckscher, Jacques Langlois, Michaël Maccoby, Kees van der Heijden, mes collègues du GIP Mutations des Industries et des Services, et, en particulier, Bertrand Nicolas
- au sein d'HEC, outre les personnes déjà citées, Alain Keravel, Romain Laufer (professeurs), ainsi que mes collègues doctorants. Parmi ces derniers, il convient de mentionner particulièrement ceux avec qui les échanges furent les plus fréquents : Yves-Marie Abraham, Rachel Amato, Fabienne Autier, Frédérique Bailly, Isabelle Bonnet-Polese, Jean-Paul Dumond, Flavio de Vasconcelos. Les doctorants échangent plus que des idées ; ils construisent ensemble des "espaces transitionnels", des lieux de connivence et de parole informelle, qui aident à traverser les difficultés psychiques liées à l'aventure d'une thèse. Merci donc à ces compagnons de voyage.

J'ai également plaisir à remercier les services d'HEC qui m'ont très largement facilité le travail, pour leur disponibilité et leur efficacité : je veux parler ici de la bibliothèque, de l'imprimerie et, bien entendu, du doctorat avec une mention spéciale pour Danielle Alix et Elizabeth Sartiaux.

J'exprime également ma reconnaissance à la Fondation HEC pour le financement du cas Carboxyque, ainsi qu'au GIP Mutations des Industries et des Services pour son soutien logistique et financier dans la phase finale, avec des remerciements particuliers pour Yvonne Pauly et Audrey Péna pour leur aide dans la mise en forme du document.

Enfin, mon épouse, Arlette, a supporté, à tous les sens du terme, ce projet. Je la remercie pour sa patience et pour son aide ; par bien des voies, elle a été précieuse et déterminante dans l'aboutissement de cette thèse. Je retire de cette expérience une hypothèse : le monde universitaire ne recevrait probablement pas, chaque année, son contingent de docteurs sans la contribution d'une catégorie insuffisamment reconnue, celle des conjoints de doctorants.

LE CLIENT, FOSSOYEUR OU SECOURS DE LA BUREAUCRATIE ?

Une étude du rôle du client dans l'évolution des bureaucraties contemporaines

TABLE DES MATIERES

Remerciements

INTRODUCTION 13

L'objet de cette recherche : la "révolution du client" et la bureaucratie *14*
Principes épistémologiques et démarche de recherche *19*
Fil directeur du texte *29*

PREMIERE PARTIE 34

CLIENT ET BUREAUCRATIE DANS LE CONTEXTE CONTEMPORAIN : LES APPROCHES THEORIQUES POSSIBLES

1. FONDEMENTS D'UNE CARTOGRAPHIE DES APPROCHES DU SUJET 41

1.1. L'explication des comportements individuels et organisationnels : logique de l'efficacité, logique des valeurs et des sentiments ou combinaison des deux 43

1.1.1. Définitions 43
1.1.2 A propos de quelques confusions possibles 48
1.1.3. La position synthétique : l'imbrication des deux logiques dans la vie sociale 51
1.1.4. A propos d'un éventuel troisième terme 61

1.2. Le regard porté sur les rapports sociaux : réformiste ou critique 63

1.2.1. Définitions 63
1.2.2. La nature de la dualité dans cette distinction 66
1.2.3. A propos de quelques confusions possibles 67
1.2.4. Relations avec la distinction précédente 71

1.3. L'appréciation de la marge de liberté des acteurs internes dans le modelage des organisations : fortement ou faiblement déterministe **72**

1.3.1. Définitions 72
1.3.2. La nature de la dualité dans cette distinction 79
1.3.3. Relations avec les deux autres distinctions 79

1.4. A propos d'autres distinctions théoriques possibles 81

2. L'IRRESISTIBLE ASCENSION DU CLIENT **85**

2.1. La montée en grâce du client : naissance d'un acteur majeur dans l'univers des organisations **86**

2.1.1. Longtemps un second rôle... 87
2.1.2. ...Aujourd'hui devenu star 91
2.1.3. La mutation de la relation client-fournisseur 100
2.1.4. Illustration en guise de conclusion : l'orientation vers le client à travers le siècle en trois périodes 104

2.2. Regards sur le client et son nouveau statut **106**

2.2.1. Approches réformistes 106
2.2.2. Approches critiques 112

2.3. Conclusion **115**

3. LE DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION **118**

3.1. La bureaucratie comme point de départ **119**

3.1.1. L'idéal-type bureaucratique Wéberien 119
3.1.2. Les enrichissements de l'idéal-type bureaucratique 122
3.1.3. Les critiques sur le phénomène de la bureaucratie 125
3.1.4. Les interrogations possibles quant à l'existence d'un modèle unique 128

3.2. Les évolutions des années 80 et 90 **129**

3.2.1. Evolutions marquées par la logique des valeurs et des sentiments : à la recherche de l'implication des employés 131
3.2.2. Evolutions marquées par la logique de l'efficacité : décloisonnement et flexibilité 135
3.2.3. Evolutions marquées par la combinaison des deux logiques (efficacité et valeurs/sentiments) : décentralisation, autonomisation et responsabilisation 139
3.2.4. La question de la diffusion réelle des nouvelles pratiques 143

3.3. Les appréciations portées sur ces évolutions **146**

3.3.1. Les approches réformistes : vers des formes d'organisation bénéfiques pour l'individu et la société 146
3.3.2. Les approches critiques : vers des formes de domination plus crues et/ou plus raffinées 151

3.4. Vers l'ère post-bureaucratique ? **155**

3.4.1. Approches réformistes 158
3.4.2. Approches critiques 173
3.4.3. Récapitulation 184

3.5. Conclusion **185**

4. LE CLIENT ET LA BUREAUCRATIE DANS LE CONTEXTE CONTEMPORAIN : LES VUES DIVERGENTES **188**

4.1. L'environnement détermine-t-il les organismes ? Un rappel théorique **189**

4.1.1. Positions théoriques étayées sur la logique de l'efficacité 189
4.1.2. Positions théoriques étayées sur la logique des valeurs et des sentiments 196
4.1.3. Positions théoriques étayées sur les deux logiques 203
4.1.4. L'environnement détermine-t-il les organisations ? Récapitulation 213

4.2. Le rôle du client dans la disparition ou le maintien de la bureaucratie : les réponses déjà apportées **215**

4.2.1. Approches réformistes envisageant le déclin de la bureaucratie : le client, fossoyeur de la bureaucratie 216
4.2.2. Approches réformistes relativisant le déclin de la bureaucratie : le client, danger occasionnel et/ou pas toujours fatal pour la bureaucratie 234
4.2.3. Approches critiques : le client comme outil de domination et d'aliénation 250
4.2.4. Approches critiques envisageant le déclin de la bureaucratie : le client comme outil plus ou moins central dans le développement de nouvelles formes d'aliénation 251
4.2.5. Approches critiques relativisant le déclin de la bureaucratie : le client, danger occasionnel et/ou pas toujours fatal pour la bureaucratie 260

4.3. Conclusion **266**

DEUXIEME PARTIE 270

APPROFONDISSEMENTS FONDES SUR DES ETUDES DE TERRAIN : CONTRIBUTION À UNE THEORIE RENDANT COMPTE DE LA SURVIE POSSIBLE DE LA BUREAUCRATIE À L'ERE DU CLIENT

5. CHOIX THEORIQUES, PREMIERES REPONSES A PRIORI ET APPROFONDISSEMENTS VISES PAR CETTE RECHERCHE 273

5.1. Choix par rapport aux trois grandes oppositions théoriques présentées en première partie 273

5.1.1. La combinaison de la logique de l'efficacité et de la logique des valeurs et des sentiments 273
5.1.2. Réformiste ou critique : l'alternance du regard 274
5.1.3. Une approche faiblement déterministe 277

5.2. Un modèle de relation entre organisation et client 278

5.3. Une définition de la bureaucratie 281

5.3.1. La bureaucratie 281
5.3.2. Les organisations non-bureaucratiques 284
5.3.3. A propos de quelques confusions possibles 290

5.4. Le client et la bureaucratie : premiers éléments de réponse 295

5.5. Approfondissements visés par cette recherche 300

5.5.1. A propos de quelques pratiques organisationnelles permettant de faire face à la complexité issue du client sans changements internes majeurs 300
5.5.2. A propos de l'adaptation de la bureaucratie à des exigences contrariant ses principes 306

5.6. Stratégie de recherche et méthodologie 311

5.6.1. Recherche sur les pratiques organisationnelles permettant de faire face à la complexité issue du client sans changements internes majeurs 311
5.6.2. Recherche sur l'adaptation de la bureaucratie à des exigences contrariant ses principes 313
5.6.3. Généralités sur les études de cas effectuées 317

6. QUELQUES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES PERMETTANT DE FAIRE FACE A LA COMPLEXITE ISSUE DU CLIENT : LE CAS CARBOXYQUE 327

6.1. Le cas Carboxyque : données techniques de l'étude 328

6.2. Contexte général du cas 329

6.2.1. L'Air Liquide : chiffres-clés et image 329
6.2.2. Stratégie récente (depuis le début des années 90) 330
6.2.3. Le cas étudié 331

6.3. La mise en place de Cryoservice 332

6.3.1. Le renouvellement de l'offre : caractéristiques techniques 332
6.3.2. Le renouvellement de l'offre : quelques remarques 336
6.3.3. Relations entre renouvellement de l'offre et fonctionnement interne : niveau du centre régional Ile de France Sud 339
6.3.4. Relations entre renouvellement de l'offre et fonctionnement interne : niveau national 343

6.4. A propos de quelques moyens d'adaptation à la complexité issue du client 346

6.4.1. Les moyens mobilisés par Carboxyque 346
6.4.2. Quelques enseignements de portée générale 355

6.5. Conclusion 363

7. LA BUREAUCRATIE FACE A UNE PRESSION GENANTE DU CLIENT : LE CAS DU MINISTERE DE L'EQUIPEMENT 366

7.1. Le cas Ministère de l'Equipement : données techniques sur l'étude 369

7.1.1. Relation organisation-chercheur 369
7.1.2. Processus de l'étude 371

7.2. Données générales sur le Ministère de l'Equipement et son évolution récente 374

7.2.1. Données générales 374
7.2.2. L'évolution récente des attentes et des contraintes pesant sur le Ministère 378

7.3. L'entrée du client au METL : évolution de l'offre 383

7.3.1. Les innovations tournées vers le client 384
7.3.2. Le client est-il satisfait ? 394

7.4. Le client et les fondements idéologico-psychiques du METL **397**

7.4.1. La place croissante du client dans le sens du travail pour les agents du METL 398
7.4.2. Le maintien d'autres références centrales, en parallèle ou en concurrence avec celle du client 404
7.4.3. La relation concrète au client comme source de plaisir au travail 419
7.4.4. Le client a-t-il déstabilisé les fondements idéologico-psychiques bureaucratiques ? 423

7.5. Le client et les formes pratiques du METL **426**

7.5.1. Structures 426
7.5.2. Méthodes de management et modes de délégation 429
7.5.3. Les contraintes d'une logique comptable et juridique largement étrangère aux questions d'efficacité sur le terrain 436
7.5.4. Une logique GRH endogène 439
7.5.5. Le client a-t-il mis à mal les formes pratiques bureaucratiques ? 446

7.6. Le client et les jeux d'acteurs au sein du METL **450**

7.6.1. La lutte des places : nouvelle donne produite par le client et issue identique 453
7.6.2. Le client dans le jeu entre régulations : nouvelle donne et vieilles méthodes 456

7.7. Le client a-t-il provoqué la fin de la bureaucratie au METL ? **469**

7.7.1. La vision de l'adaptation de la bureaucratie 472
7.7.2. La vision du grand écart 475
7.7.3. Conclusion 482

8. LA BUREAUCRATIE FACE A UNE PRESSION GENANTE DU CLIENT (SUITE) : LE CAS DU CAPA (CENTRE D'ANALYSE ET DE PROSPECTIVE DE L'ASSURANCE) **485**

8.1. Données techniques sur l'étude **486**

8.1.1. Relation organisation-chercheur 486
8.1.2. Processus de l'étude 486

8.2. Le CAPA : histoire jusqu'en 1996 **489**

8.2.1. De la création à 1994 489
8.2.2. Le changement de 1995-1996 492

8.3. L'entrée du client au CAPA : l'évolution de l'offre **493**

8.3.1. L'irruption du client 494
8.3.2. L'évolution de l'offre 495

8.4. Le client et les fondements idéologico-psychiques du CAPA **497**

8.4.1. L'avènement du client comme référence centrale 498
8.4.2. La relation concrète au client, source d'anxiété et de motivation 504
8.4.3. Le CAPA : une organisation en état de stress 505
8.4.4. Le client a-t-il déstabilisé les fondements idéologico-psychiques bureaucratiques ? 506

8.5. Le client et les formes pratiques du CAPA **507**

8.5.1. Structures et mode de management 507
8.5.2. GRH 511
8.5.3. Le client a-t-il mis à mal les formes pratiques bureaucratiques ? 512

8.6. Le client et les jeux d'acteurs au sein du CAPA **513**

8.6.1. D'un univers feutré à celui du conflit 514
8.6.2. Le client comme source de pouvoir 516
8.6.3. Le renforcement de la régulation de contrôle 519
8.6.4. Le client a-t-il modifié les jeux d'acteurs bureaucratiques ? 520

8.7. Conclusion : le client a-t-il provoqué la fin de la bureaucratie au CAPA ? **521**

9. LA BUREAUCRATIE FACE A UNE PRESSION GENANTE DU CLIENT (FIN) : VERS DES NEO-BUREAUCRATIES ORIENTEES VERS LE CLIENT ? **526**

9.1. Deux mécanismes principaux et complémentaires dans l'adaptation de la bureaucratie à une pression gênante du client **526**

9.1.1. Les enseignements du METL 527
9.1.2. Les enseignements du CAPA 530

9.2. A propos de deux objections possibles à notre analyse **532**

9.2.1. La difficulté de cerner ce qui procède du client 532
9.2.2. Les inconvénients d'études ponctuelles dans le temps 534

9.3. Les deux mécanismes mis en évidence : conditions d'occurrence et/ou facteurs facilitants **537**

9.3.1. La régulation par le client : conditions d'occurrence et/ou facteurs facilitants 537
9.3.2. L'ambivalence des bureaucraties : conditions d'occurrence 549

9.4. Conclusion : vers des néo-bureaucraties orientées vers le client ? **550**

CONCLUSION **555**

Les apports de cette recherche par rapport à la question des relations entre client et bureaucratie *555*
Les limites de ces apports et de cette recherche *561*
L'intérêt de ces apports et les hypothèses plus larges qu'ils ouvrent *564*
Quelques pistes de recherches ultérieures *570*

ANNEXES **576**

Annexe 1 : fondements épistémologiques : compléments 577
Annexe 2 : à propos d'autres définitions du client 592
Annexe 3 : le changement dans la relation client - fournisseur au vu de quelques publicités 594
Annexe 4 : attributs d'une organisation orientée - client (formes pratiques) 602
Annexe 5 : quelques éléments de la subjectivité du chercheur à l'oeuvre dans ce travail 604
Annexe 6 : organigramme d'une DDE 605
Annexe 7 : extrait d'un Plan Objectifs Moyens d'une DDE 611
Annexe 8 : organigramme d'une subdivision ayant subi la réforme de la répartition de ses contrôleurs par activités 614
Annexe 9 : les changements au METL : toilettage de la bureaucratie ou dé-bureaucratisation : quelques exemples 616
Annexe 10 : plaquette de présentation du CAPA 618

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES **628**

INTRODUCTION

En 1995, Cesare Vaciago, Directeur Général de Ferrovie dello Stato[1], décrivait le tournant qu'était en train de vivre son entreprise pour un groupe d'enseignants d'HEC :

" Garibaldi, dans chaque village où il entrait, créait un poste de télégraphe, une gare de chemin de fer, une école primaire et le monument aux héros du Risorgimento. Ces 4 choses étaient la Patrie.

Maintenant, au lieu du monument aux héros du Risorgimento, il y a le team national de football ; au lieu de l'école, il y a la télévision ; au lieu du chemin de fer, il y a l'auto ; au lieu de la poste, il y a le téléphone. Donc... la Patrie est détruite !

Et ce n'est pas par hasard que ces trois institutions employant du personnel (le monument n'en avait pas) sont devenues le siège du plus farouche syndicat corporatif que la nation ait jamais connu. Puisque la raison d'être de l'école ou du chemin de fer n'était plus la Patrie, leur raison d'être était d'être le personnel. C'était le personnel qui était le propriétaire de cette structure. La crise de cette structure, qui est arrivée avant tout au chemin de fer parce que le concurrent auto était le plus acharné, a créé une alternative à la propriété.

Cette alternative à la propriété, ce sont les clients.

Ces structures ont découvert le client. Et le personnel a été contraint de reconnaître que, sans le client, leur propriété était morte.

Ca, ça a été la révolution, et c'est la révolution qui est en cours."

---

[1] Entreprise publique italienne des chemins de fer

L'OBJET DE CETTE RECHERCHE : LA "REVOLUTION DU CLIENT" ET LA BUREAUCRATIE

Le bond du client sur le devant de la scène et le développement de nouvelles formes d'organisation sont deux phénomènes majeurs et conjoints des années 80 et 90, dans le monde des organisations.

Majeurs, eu égard aux réflexions qui leur sont consacrées dans la littérature. En particulier, l'omniprésence de la problématique du "changement" dans les organisations leur est en grande partie liée.

Conjoints, du fait de leur développement à peu près simultané dans ces deux dernières décennies.

Quel lien est-il possible d'établir entre les deux phénomènes ? Pour M.Vaciago, comme pour beaucoup d'autres, ce lien est fort : les organisations contemporaines vivent, en grande majorité, une véritable révolution du client, et celle-ci les conduit à des changements internes profonds. Ainsi la bureaucratie, en tant que principe d'organisation dominant, serait-elle appelée à disparaître pour céder la place à du radicalement neuf.

L'idée est fréquente dans les propos de dirigeants, mais elle n'est pas sans attrait sur le plan théorique. Pour les universitaires que nous étions, les propos de M.Vaciago, pouvaient facilement évoquer des réflexions bien connues sur la bureaucratie. Ces éléments constitutifs de "la Patrie" et des organisations chargées de la servir, renvoient à la légitimité rationnelle-légale analysée par Weber (1995) ; les dérives corporatistes évoquent les études sur les dysfonctionnements de cette bureaucratie que, de Merton (1965) à Crozier (1963), des recherches se sont employés à mettre en lumière. Ce corpus de travaux aujourd'hui bien fourni, comme nous aurons l'occasion de le voir un peu plus loin, montre à l'envi que l'idéal-type bureaucratique se construit sur des enjeux internes, où le client est absent car potentiellement perturbateur. Il est

donc logique de s'attendre à ce qu'une organisation bureaucratique résiste mal au choc du client et qu'elle doive se réformer profondément pour lui survivre. L'idéal-type bureaucratique ayant été construit pour rendre compte du fonctionnement d'une grande partie des organisations, il n'est alors pas surprenant que la révolution du client affecte largement le paysage organisationnel contemporain.

Cette recherche est pourtant née d'un paradoxe que nous avons ressenti à ce sujet.

Pour une part, il nous apparaissait, comme à bien d'autres, que cette révolution du client ne pouvait que mettre à mal les principes sur lesquels étaient fondées bon nombre des organisations jusqu'à ces dernières années. Ceci procédait à la fois de la lecture des "classiques" de la théorie des organisations mentionnés plus haut et de constats pratiques. Nous avions pu expérimenter par nous-même, en tant que manager ou entrepreneur, les vertus dynamisantes de la pression du client pour les individus et les équipes.

Pour une autre part, cependant, plusieurs constats ne cadraient pas avec ces idées. Nous avons mené en 1996, avec Rafael Ramirez, une étude exploratoire sur l'impact, dans les modes d'organisation interne, des processus de co-production de la valeur entre firmes ; nous nous attendions à trouver grosso modo confirmation du paradigme défini succinctement ci-dessus, c'est à dire celui de la transformation des formes d'organisation. Tel ne fut pas complètement le cas[2]. Plus généralement, nous avons personnellement pu côtoyer, au cours des cinq dernières années, bon nombre d'organisations variées devant faire face à un changement substantiel dans leur relation au client ; de notre point de vue, il serait hasardeux de prétendre que ceci n'a pas occasionné de modifications dans leur fonctionnement interne, mais il serait également excessif d'avancer que ces modifications ont révolutionné ces organisations dans tous leurs aspects. Des pratiques fréquentes dans les organisations du XXème siècle ne

[2] L'un des cas étudiés est envisagé au chapitre 6

semblaient pas du tout avoir disparu de leur univers : cloisonnement individualiste, poids du pouvoir hiérarchique, des règles, des jeux politiques

L'univers des cadres travaillant au sein des organisations contemporaines ne nous paraissait pas non plus refléter ces "lendemains qui chantent" que semblait annoncer cette révolution du client. Pris en dehors de leur contexte de travail (par exemple, en formation), ils ne nous donnaient pas l'image de personnes portées par le souffle libérateur qu'aurait pu ou dû déclencher l'effondrement du carcan bureaucratique.. Si changement il y avait, il se situait souvent dans le registre de l'amertume et de la désillusion. Les propos de l'un d'eux illustrent ce sentiment ; ils furent tenus au sortir d'une grand messe au cours de laquelle la direction avait insisté sur l'impératif de la satisfaction du client : *"X* (nb : son PDG, bien connu dans le monde des affaires) *se fiche du client ; ce qui compte pour lui, c'est le dividende qu'il est capable de verser aux actionnaires à la fin de l'année....Je ne me fais pas d'illusions, quand ils n'auront plus besoin de moi, ils me vireront...".*

Nous avons donc visé à dépasser ce paradoxe. Ce dernier provenait de constats divergents et d'un décalage entre notre cadre théorique et une partie de ces constats. Nous avons à la fois cherché à approfondir les constats et à revoir le cadre théorique qui nous permettait de nous représenter le fonctionnement des organisations bureaucratiques, et, plus largement, l'évolution des formes contemporaines d'organisation.

La question que nous nous sommes posée tout au long de ce travail est celle de l'impact du client sur le fonctionnement interne des organisations, en concentrant principalement notre attention sur les organisations que nous considérions comme proches d'un idéal-type bureaucratique. Ce dernier est compris comme le modèle sur lequel ont été formées, plus ou moins fidèlement, la majorité des organisations occidentales depuis le début de ce siècle, au moins jusque dans les années 80. Nous abordons plus loin la question de sa définition précise.

Le client est-il bien ce fossoyeur de la bureaucratie ? Si tel n'est pas toujours le cas, à quoi est-ce dû ? Au fait que, tout simplement, le client n'est pas si puissant, ce qui ne ferait alors que confirmer la vision classique du modèle bureaucratique ? Ou bien au fait que l'on déduit à tort de ce modèle des conséquences qui ne se constatent pas dans la réalité contemporaine ? Ou encore, que le modèle est inadéquat ?

L'intérêt de cette interrogation

Quel est l'intérêt de se poser de telles questions ? La réponse varie suivant la position adoptée par rapport au sujet.

Bon nombre de managers sont aujourd'hui préoccupés de faire évoluer leur organisation dans le sens d'une meilleure adaptation au client. Préciser en quoi les exigences de ce dernier sont de nature à bousculer ou pas les principes bureaucratiques peut contribuer à les éclairer dans leur travail à ce sujet. Ceci vaut en particulier (mais pas uniquement) pour ceux qui évoluent dans des organisations de type entreprise publique dont le passé bureaucratique est avéré.

Le chercheur y trouvera d'autres motivations. Cette interrogation permet de contribuer à la vaste entreprise de connaissance regroupée communément sous le nom de théorie des organisations. Celle-ci vise à comprendre ce qui se joue au sein des organisations, la façon dont apparaissent leurs formes et leurs modes de fonctionnement. Le choix de la présente interrogation est judicieux pour progresser dans cette connaissance, dans la mesure où cette dernière doit s'actualiser, vérifier, au contact de phénomènes récents, que les modèles et concepts élaborés au vu des situations d'hier sont toujours pertinents et suffisants aujourd'hui. Bien entendu, ce travail ne prétend pas combler cette lacune à lui tout seul mais il trouve là une de ses raisons d'être.

En particulier, la prise en compte du client dans la théorie des organisations n'est encore que très partiellement faite ; les modèles qui font aujourd'hui référence furent élaborés à une époque où le poids de ce dernier était nettement moindre et où les valeurs sociales dominantes n'étaient pas celles qui apparaissent aujourd'hui. Comme l'illustrait plaisamment Cesare Vaciago, celles qui fondaient la légitimité rationnelle-légale, analysée par Weber (op. cit.), sont en déclin. Or, la prédominance de la bureaucratie, selon la théorie courante, reposait à la fois sur une relative protection de bon nombre d'organisations vis-à-vis des sanctions du marché et sur des valeurs sociales rendant possibles la légitimité rationnelle-légale. Il est tentant d'en déduire que, si ces deux piliers sont en voie d'écroulement, la bureaucratie s'effondrera avec eux. Mais ceci n'est qu'une déduction théorique ; la situation actuelle nous permet de mettre concrètement à l'épreuve des faits l'idée selon laquelle ces deux piliers sont indispensables à la bureaucratie ou à des formes qui lui sont voisines. Si ces piliers sont bien en voie d'écroulement, alors s'ouvrent les mêmes possibilités que celles offertes par l'apesanteur à bord d'une navette spatiale : il est permis d'observer ce qui se passe quand des paramètres fondamentaux, habituellement non modifiables, sont modifiés.

Enfin, cette interrogation peut être intéressante pour les connotations qu'elle véhicule, et ceci peut toucher le manager comme le chercheur. Ces connotations renvoient en effet à une autre question, celle de la nature et des conditions d'occurrence de formes d'organisations souhaitables pour les individus et pour la société. On ne peut ignorer en effet que les concepts de "bureaucratie" et de "dé-bureaucratisation" (même dans leur sens scientifique), voire simplement de "nouvelles formes d'organisation", comportent des connotations marquées, positives ou négatives suivant les contextes sociaux.

S'intéresser au rôle actuel du client, c'est examiner de plus près une des pièces maîtresses d'un discours actuel sur les organisations : finie la bureaucratie (et tout ce qu'elle évoque de négation de l'individu et de « vies perdues à la gagner »), voici une

organisation nouvelle dont la vocation est de rendre service à ses clients, voici venir le travail qui a du sens. Dans quelle mesure ce discours est-il fiable ? Sommes nous aux portes de l'Eden ou bien ne sommes nous pas sortis de l'Enfer, dont on dit qu'il est pavé de bonnes intentions ? Nous ne prétendrons pas apporter de réponse à cette question qui demeure, en dernière analyse, du ressort de la subjectivité propre à chacun, mais il est cependant possible de nourrir le débat sur ce thème.

Nous envisageons maintenant les principes épistémologiques qui ont guidé cette recherche et les éléments fondamentaux de sa démarche : la façon dont nous avons défini le client et la bureaucratie, et le processus de la recherche qui a été suivi. Pour terminer cette introduction, nous donnons le contenu sommaire de chacun des chapitres qui suivent, en même temps que le fil directeur qui les relie.

PRINCIPES EPISTEMOLOGIQUES ET DEMARCHE DE RECHERCHE

Nous adoptons, dans cette recherche, une position épistémologique compréhensive, dans la ligne tracée par Dilthey (1947) et Weber (1985). Celle-ci conduit à considérer la réalité sociale comme un tout complexe qui ne peut être appréhendé qu'au travers d'interprétations.

Ceci suppose la mobilisation de la subjectivité du chercheur et revient à renoncer aux critères d'objectivité et de vérité démontrable ou prouvable. En cela, cette posture épistémologique se démarque aussi bien du positivisme que du solipsisme et constitue un moyen terme entre ces deux opposés : elle admet l'existence d'une réalité, hors de l'esprit de l'observateur, mais elle nie que l'objectivité et la vérité puissent être atteinte par une entreprise de connaissance d'un objet social. C'est donc le critère de pertinence des interprétations produites qui la guide et non pas celui de vérité.

Pour autant, cette approche ne renonce pas à des exigences qui lui permettent de se poser comme science : neutralité axiologique, discutabilité par des tiers des énoncés produits, cohérence et explicitation des raisonnements utilisés et du processus de recherche suivi.

Nous développons, en annexe 1, les justifications permettant de considérer cette approche comme scientifique et les raisons qui nous ont conduit à la préférer.

C'est à partir de cette position que peuvent se comprendre à la fois la façon dont nous avons défini notre objet, à savoir le client et la bureaucratie, et le processus de recherche que nous avons suivi.

Définition de l'objet de la recherche

Il ressort des principes épistémologiques retenus que nous ne chercherons pas, dans les notions de bureaucratie et de client, un contenu qui serait définissable de façon objective. Nous admettrons que ces notions sont construites par les acteurs et/ou par les observateurs sans que personne, en dernier ressort, ne puisse être érigé en juge suprême. Il n'existe pas de bureaucratie en soi ; il n'existe même pas nécessairement des organisations. Il existe des regroupements de personnes travaillant ensemble et c'est l'observateur, en interprétant ce qu'il observe, qui décidera de voir dans ce regroupement une organisation, plus ou moins proche d'un idéal-type défini comme bureaucratique. Il n'existe pas non plus de client en soi ; il existe seulement des personnes qui se considéreront elles-mêmes comme les clients de quelqu'un d'autre, ou bien qui seront considérées comme telles par cet autre ou par un observateur.

Bien entendu, ceci ne dispense pas de précautions méthodologiques, que nous expliciterons dans le courant du texte, ni de préciser ce que nous entendrons par ces termes, ce que nous faisons ci-dessous.

Bureaucratie

A la manière de Weber (op. cit.1995), nous considérerons la bureaucratie comme un idéal-type. Elle ne sera donc pas une catégorie, définie par des caractéristiques qu'une organisation appartenant à cette catégorie se devrait de posséder. Dans une telle démarche, il serait alors possible de dire si une organisation donnée appartient ou pas à la catégorie ; il suffirait pour cela de vérifier si elle possède les caractéristiques constitutives de cette dernière.

La notion d'idéal-type ne permet pas de telles affirmations ou de telles négations tranchées. En effet, elle se définit elle aussi par des caractéristiques mais elle les relie ensemble au travers d'une logique rendant compte de leur occurrence conjointe. Sa description peut être plus riche que celle d'une simple catégorie, mais, à l'inverse, il sera rare qu'une organisation corresponde point pour point à cette description. On pourra seulement parler d'organisation plus ou moins proche de l'idéal-type. Nous utiliserons parfois le terme de "bureaucraties" mais il s'agira seulement d'un raccourci pour signifier la proximité de l'idéal-type. Un tel jugement procède donc d'une double interprétation de la part du chercheur : celle qui lui permet de considérer la présence de certaines caractéristiques (par exemple, la nature des sources de l'adhésion des collaborateurs aux injonctions qu'ils reçoivent) et celle qui le conduit à évaluer la proximité de l'idéal-type (à partir de l'évaluation de ces caractéristiques et de la logique qui les relie).

Nous nous sommes attaché à définir le contenu de cet idéal-type en proposant une synthèse élaborée à partir de travaux sur la bureaucratie, comprise comme modèle sur lequel ont été généralement formées les organisations occidentales, au moins jusqu'au début des années 1980. Nous nous sommes évidemment inspiré de l'idéal-type fondateur proposé par Weber (op.cit. 1995), mais nous avons cherché à tenir compte des travaux postérieurs qui ont enrichi celui de Weber, sans nécessairement le dénaturer sur le fond.

Le concept de bureaucratie présente en effet la difficulté d'être utilisé avec des acceptions différentes, indépendamment même du sens qu'il possède dans le langage courant. Bon nombre de chercheurs s'accordent en effet sur l'idée que les organisations occidentales ont été en majorité formées d'après quelques grands principes directeurs, au moins jusqu'aux années 80, mais il existe des variations dans la définition de ceux-ci. Nous traitons cette question en détail au chapitre 3. Dans la seconde partie (chapitre 5), nous choisissons une définition plus précise, synthétisant bon nombre des travaux étudiés au cours de la première partie : la bureaucratie se caractérise à la fois par des valeurs et des sentiments dominants, des formes concrètes et des jeux d'acteurs, contribuant à :

- une faible coopération interne (logique individualiste d'adhésion des membres, jeux d'acteurs individualistes et corporatistes, cloisonnement horizontal et vertical)
- une sécurisation des membres (primat de règles subies, évitement du traitement explicite des antagonismes et des tensions, GRH peu discriminante et peu responsabilisante, cloisonnement vertical). Cette sécurisation entraîne, dans un contexte culturel occidental, l'absence de responsabilisation, collective ou individuelle sur des résultats (le respect des règles primant) ou, au moins, sur des résultats définis en fonction de bénéficiaires.

Client

Nous considérerons la qualité de client comme un attribut accordé à une personne ou à une organisation. Cette qualification peut être opérée par cette personne ou par des membres de cette organisation, par la personne ou par les membres de l'organisation avec qui elle est en relation, ou par un tiers observateur, et rien n'empêche que les appréciations sur un même cas divergent suivant les positions occupées.

Le client est couramment défini comme celui qui achète un produit ou un service à un prestataire. Toutefois, si cette définition peut être correcte dans le langage courant elle est insuffisante pour traiter de notre problématique articulée autour de la pression du client, voire de la "révolution du client". Nous adopterons donc une définition plus actuelle et plus proche de ce que les managers contemporains entendent généralement par ce terme ; nous entendrons par client d'un offreur (personne ou organisation) tout acteur qui peut influer sur des enjeux considérés comme non-négligeables par cet offreur, de par son choix de recourir ou pas aux produits et services proposés par ce dernier ou de par son action directe, inscrite dans le processus courant de décision, pouvant contribuer à ce que d'autres y recourent.

Ceci introduit deux différences par rapport à la définition courante.

• Le client n'est pas seulement celui qui achète. Un boulanger peut considérer que son client est celui qui achète sa baguette mais il peut avoir intérêt à considérer que ses clients sont tous les membres de la famille de l'acheteur, s'il veut que ce dernier revienne régulièrement, car il agit, en quelque sorte par mandat de l'ensemble des mangeurs de pain de la famille. Une autorité portuaire peut considérer que son client est, stricto sensu, l'entreprise de manutention qui traite avec les compagnies maritimes ; mais elle peut avoir intérêt à considérer également comme son client ces dernières, c'est à dire les client de son client, faute de quoi, l'entreprise manutentionnaire peut décider un jour d'emmener ses clients dans un autre port. Un laboratoire pharmaceutique peut considérer que ses clients sont certes, stricto sensu, les distributeurs, mais il peut également inclure sous ce terme, les pharmaciens détaillants, les médecins prescripteurs obligatoires, l'Etat et la Sécurité sociale, les patients et leur famille. Il existe donc une constellation du client, ou un système-client plus ou moins complexe, dont les membres se répartissent, de façon variable, diverses fonctions : prescription, décision d'achat, action pour le compte de mandants, approvisionnement, usage proprement dit du bien ou du service, financement, prévention des risques liés à la transaction. Notre définition, sous le terme générique

de client, englobe les membres de ce système. Comme pour tout système, sa définition est arbitraire, ce qui explique que la question de sa délimitation soit source de discussion possible. A la limite, tout "stakeholder" (Freeman, 1984)[3], intervient plus ou moins directement dans le processus reliant l'organisation à ceux qui recourent à ses produits ou services, et d'ailleurs, un client peut être considéré comme un des "stakeholders". de cette organisation. Nous considérerons cependant ici que le système client est limité aux acteurs qui prennent part de manière régulière au processus de décision et/ou à l'usage d'une offre donnée, et n'inclut pas ceux qui peuvent faire irruption exceptionnellement dans ce processus, le plus souvent, pour le bloquer (ex. les routiers bloquant les routes, les écologistes appelant au boycott d'un produit pétrolier après une marée noire, l'Etat modifiant une clause réglementaire ou un taux de TVA).

• Le client est supposé ici avoir le choix de recourir ou pas à l'offre qui lui est proposée. Toutefois, nous admettrons que ce choix puisse ne pas être possible à tout instant. Nous considérerons par exemple qu'une collectivité publique, (ses élus, ses électeurs), est cliente d'une entreprise concessionnaire, même si cette collectivité n'a le choix de son fournisseur qu'une fois tous les 10 ou 30 ans. Pour ce dernier, en effet, cette collectivité possède des ressources clés vis-à-vis d'un enjeu important, celui du renouvellement du contrat, sans parler des effets de recommandations positifs ou négatifs pouvant intervenir dans d'autres affaires. Nous considérerons même qu'il est possible de considérer l'usager d'une administration, a priori sans choix, comme un client, dans la mesure où son mécontentement éventuel peut, à terme, menacer l'existence de cette administration. Il agit alors, dans le système client, comme le mandant ou le client de décideurs futurs.

Si, comme nous l'avons dit d'entrée, c'est le regard porté sur lui qui fait le client, quels regards avons-nous privilégiés dans cette recherche ? Nous avons considéré celui que

[3] Pour mémoire, un "stakeholder" d'une organisation est défini par cet auteur comme tout acteur pouvant influer sur, ou être affecté par, les actions qu'elle mène.

portaient les membres de l'organisation sur les bénéficiaires de ses prestations et celui que nous pouvions porter en tant qu'observateur. En d'autres termes, notre recherche s'est intéressée à ce qui se passe dans des organisations lorsque certains au moins de leurs collaborateurs considèrent qu'il y a pression du client et que ce dernier peut peser sur des enjeux qu'ils considèrent comme non-négligeables. Toutefois, nous ne nous sommes pas interdit d'évaluer par nous-même cette pression, de façon à comprendre ce qui pouvait les conduire à une telle perception. Nous ne renonçons donc pas à la prise en compte d'une réalité indépendante de l'esprit des acteurs ; nous admettons seulement que notre évaluation de cette dernière n'est pas plus "vraie" que la leur. Ceci interdit donc toute tentative de production de lois prédisant les formes d'adaptation des organisations, mais autorise à se poser la question de l'adaptation d'une organisation à un environnement qui n'est pas que construit mentalement et idéologiquement par ses membres.

Nous avons mentionné plus haut que notre évaluation du caractère bureaucratique d'une organisation procédait d'une double interprétation ; en voici donc apparaître deux autres, celle qui conduit à apprécier la pression du client pesant sur une organisation et celle qui vise la manière dont les acteurs internes perçoivent cette pression.

A l'inverse de ce qu'il en est pour la bureaucratie, nous n'avons pas eu à nous situer par rapport à des travaux nombreux cherchant à définir la notion de client. Celle-ci est utilisée dans un très grand nombre d'ouvrages mais très peu se sont souciés, à notre connaissance, de définir ce qu'elle recouvre. Le mot appartient au langage courant et sa signification est probablement considérée comme allant de soi. Certes, c'est l'une des bases du marketing que de définir, pour une organisation donnée, qui doivent être ses clients, mais ceci ne conduit pas pour autant à expliciter ce qu'est un client. Nous discutons en annexe 2, deux autres définitions rencontrées dans la littérature et justifions les écarts de ces dernières avec celle que nous avons choisie.

Processus général de la recherche

Le plan détaillé qui va être présenté ci-dessous se veut logique ; il traduit l'intention de dérouler une pensée de façon linéaire, pour satisfaire à des exigences de facilité de lecture et de clarté.

Les divers travaux qui nous ont permis d'y parvenir, cependant, ne sont pas enchaînés avec la même linéarité. Les questions de recherche et les réponses qui y ont été apportées, ont été élaborées au cours d'un processus constant d'itérations entre des études de terrain, des lectures, des essais progressifs de théorisation. Cette recherche a été fidèle en cela à un principe majeur de la démarche que Glaser et Strauss ont dénommée "grounded theory" (Glaser et Strauss, 1967, Strauss, 1987). Nous avons, au travers de tous ces outils, cherché à comprendre un sujet, à résoudre le paradoxe que nous ressentions et qui a été décrit en entrée. Le texte qui suit reflète ce que nous avons compris mais pas les méandres qui nous y ont conduit.

Les observations de terrain n'ont pas été seulement recueillies dans des dispositifs dédiés à cette recherche ; deux autres missions de recherche que nous avons menées durant cette période[4], les missions de consultants ou les programmes de formation auxquels nous avons pris part, nos expériences opérationnelles passées ou actuelles avec des clients, voire notre vie privée, comportant de nombreuses occasions d'être client, ont également contribué à cette compréhension. A l'inverse, nous avons effectué ou entamé deux études de cas, conçues pour cette recherche, qui n'ont pas été utilisées dans le texte final[5]. Au total, la problématique du changement introduit par le client aura donc été étudiée, au cours de recherches, dans quatre organisations qui ne

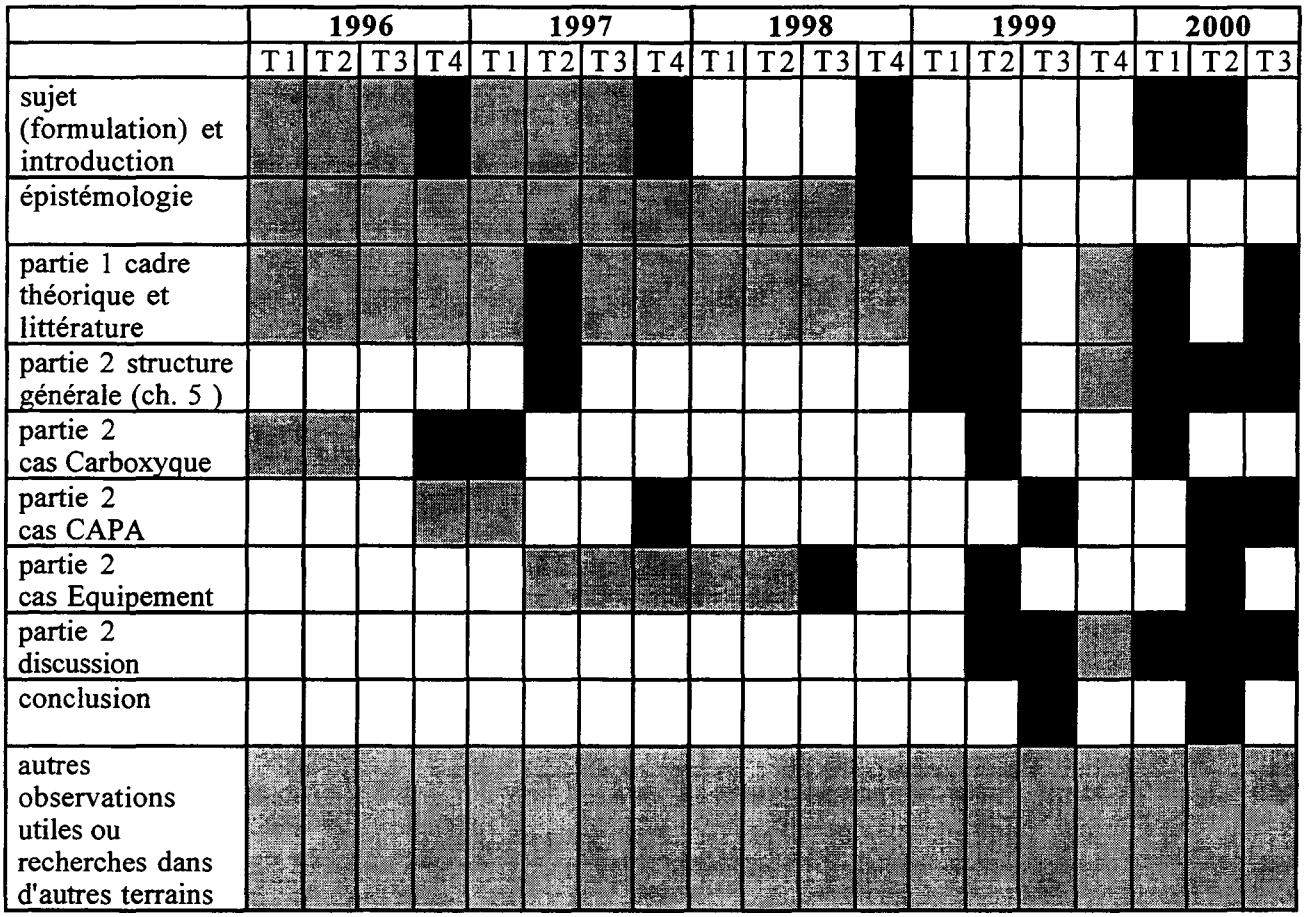
[4] Au sein de deux grandes entreprises : une de service public et une de bureautique ; la première recherche est toujours en cours au moment de la clôture de ce document et ne peut donc y être utilisée; la seconde a été menée sur le même mode que celle consacrée au cas Carboxyque (voir chapitre 6) et la présentation de ses conclusions n'aurait pas apporté d'élément nouveau par rapport à cette dernière.

[5] Dans un hôpital et dans une entreprise de grande distribution. Nous avons renoncé à poursuivre le premier car les projets d'orientation vers le client ou le patient s'y heurtaient à des résistances qu'il aurait été déontologiquement gênant de décortiquer publiquement. Nous avons utilisé le second dans l'article mentionné (Bourgeois et Ramirez, 1999) et que nous ne reprenons que partiellement dans cette thèse.

seront pas mentionnées dans ce texte et qui s'ajoutent aux trois que nous étudierons ici. Nous avons sélectionné, dans notre matériau, ce qui, au final, nous est apparu utile pour développer les points sur lesquels cette recherche nous semblait pouvoir apporter des éléments nouveaux de réflexion.

Il en va de même pour les essais progressifs de théorisation. Certains faisaient explicitement partie de ce travail de thèse, mais d'autres furent également précieux, même s'ils ne portaient le plus souvent que sur certains des aspects du sujet : séminaires de formation sur l'organisation orientée vers le client, discussions avec des collègues ou des praticiens, communications à deux conférences (Bourgeois et Ramirez, 1997a, Bourgeois, 1998) et publication d'un article sur un des aspects du sujet (Bourgeois et Ramirez, 1999).

Le schéma ci-dessous donne une idée de ce cheminement en situant sur un calendrier les dates auxquelles ont été élaborées les diverses parties de ce qui va suivre. Les cases correspondent à des trimestres. Celles qui sont noircies correspondent à des phases de rédaction, soit de versions provisoires, soit de la version finale. Celles qui sont grisées correspondent aux phases préalables (phase de terrain pour les cas, lectures, réflexions et échanges pour les parties théoriques). Le grisé est uniforme pour des raisons de simplification, sachant que les divers travaux ont tous connu des "pics" d'activité.


1996
1997
1998
1999
2000
T1 T2 T3 T4 T1 T2 T3 T4 T1 T2 T3 T4 T1 T2 T3 T4 T1 T2 T3
sujet (formulation) et introduction
épistémologie
partie 1 cadre théorique et littérature
partie 2 structure générale (ch. 5)
partie 2 cas Carboxyque
partie 2 cas CAPA
partie 2 cas Equipement
partie 2 discussion
conclusion
autres observations utiles ou recherches dans d'autres terrains

FIL DIRECTEUR DU TEXTE

Le produit de cette recherche sera présenté avec le fil directeur suivant.

Le texte comporte deux parties. La première envisage les façons possibles de penser le rapport entre client à bureaucratie dans le contexte contemporain, c'est à dire dans la période qui s'est ouverte au début des années 80. La seconde propose des approfondissements spécifiques, tirés de travaux de terrain et visant à enrichir certaines voies théoriques possibles, choisies parmi celles qui ont été décrites dans la première partie.

La première partie se compose de quatre chapitres. Le dernier (chapitre 4) présente diverses façons possibles de penser ce rapport entre client et bureaucratie dans le contexte contemporain. Les trois chapitre précédents apportent des éléments préalables, nécessaires à cet inventaire final.

Nous commençons par identifier, au chapitre 1, trois grands débats théoriques pouvant structurer une position sur le sujet. Le premier a trait aux fondements attribués aux comportements des acteurs : logique de l'efficacité, logique des valeurs et des sentiments ou combinaison des deux. Le second a trait au regard porté sur les rapports sociaux, réformiste ou critique. Le troisième enfin vise l'appréciation de la marge de liberté des acteurs internes dans le modelage des organisations. Nous nous attachons à clarifier les termes de ces débats qui vont ensuite servir de fondements aux diverses positions envisagées.

Le chapitre 2 s'intéresse à la montée en puissance du client dans le monde organisationnel. Nous y analysons en quoi son poids et la nature de ses demandes peuvent être considérées comme formant un phénomène nouveau, depuis une vingtaine d'années. Nous passons également en vue les diverses explications données

à ce phénomène ainsi que les appréciations qui sont portées sur lui. Explications et appréciations sont articulées sur les trois débats décrits au chapitre précédent.

Le chapitre 3 est consacré au développement de nouvelles formes d'organisation, apparues essentiellement depuis une vingtaine d'années. Nous décrivons et analysons le phénomène et étudions les appréciations qui sont portées sur elles. Nous abordons ensuite le débat sur la portée de ces changements : sommes-nous en train d'entrer dans une ère post-bureaucratique ? Nous proposons une synthèse de quatre grandes positions sur la question : deux qui envisagent ce passage et deux qui le mettent en doute (pour chacune de ces options, il existe une position réformiste et une position critique).

Le chapitre 4 aborde le rôle attribué au client dans le déclin éventuel de la bureaucratie. Après un rappel théorique des façons d'envisager le lien entre l'environnement et les formes de l'organisation, nous étudions comment les tenants des quatre positions identifiées au chapitre précédent, relatives à l'existence de ce déclin éventuel, y font intervenir le client ; nous dégageons également quelques voies apparemment peu empruntées pour renforcer leurs arguments, en puisant dans la revue théorique des façons d'envisager la relation de l'organisation à l'environnement. Les trois débats théoriques identifiés au chapitre 1 sont à nouveau mobilisés.

Nous en dégageons quatre façons de répondre à notre question de la relation de la bureaucratie contemporaine au client. Ces positions sont bien évidemment très différentes. Deux considèrent que le client est en train de tuer la bureaucratie ; l'une est réformiste et l'autre critique ; elles divergent sur l'appréciation qu'elles portent sur le phénomène et sur certains des mécanismes explicatifs qu'elles mobilisent. Deux relativisent le risque encouru par la bureaucratie ; elles divergent entre elles pour les mêmes motifs et sur les mêmes points que les deux précédentes.

Il est donc déjà possible de voir que cette première partie ne vise pas seulement à passer en revue les approches théoriques possibles de la relation entre la pression du client et un type d'organisation défini comme bureaucratique. Le sujet est traité avec plus d'ampleur : nous montrons, respectivement dans les chapitres 2 et 3, l'existence de deux phénomènes contemporains, la montée en grâce du client et le développement de nouvelles formes d'organisation. Nous envisageons ensuite comment ces deux phénomènes sont pensés et peuvent être mis (ou pas) en relation. Les raisons qui nous ont conduit à procéder ainsi sont développées en préambule de la première partie.

Dans la seconde partie, nous prenons nous-même position ; nous approfondissons et enrichissons certaines des voies théoriques décrites dans la première partie en nous appuyant sur des travaux de terrain.

Nous présentons, au chapitre 5, nos propres choix quant aux trois débats théoriques fondamentaux identifiés au départ : combinaison de la logique de l'efficacité et de la logique des valeurs et des sentiments, alternance du regard réformiste et critique, déterminisme faible. Ces deux derniers choix nous conduisent logiquement à combiner les deux positions sur notre sujet qui viennent d'être identifiées et qui relativisent le danger que représente le client pour la bureaucratie.

Nous reprenons les lignes d'argumentation mobilisées par ces positions, qui sont au nombre de quatre. La première consiste à pointer que le client n'est pas toujours en position de force, même aujourd'hui. Nous ne nous attardons pas sur ce point, notre objet étant constitué par les situations où le client dispose d'un poids effectif. Nous sélectionnons les trois autres qui nous paraissent en outre demander le plus de confirmations ou d'approfondissements. L'apport visé par cette recherche est donc, dans le cadre de positions théoriques prises sur les trois débats de fond, d'apporter des confirmations et des approfondissements à certains des arguments mettant en

évidence les ressources d'adaptation de la bureaucratie à la pression du client. Ces arguments sont, en résumé :

- la complexité induite par le client ne pousse pas toujours l'organisation vers des réformes dé-bureaucratisantes ;
- les organisations bureaucratiques, du fait de leur caractère faiblement cohérent, sont capables de produire des adaptations imparfaites mais réelles, aux exigences des clients quand celles-ci sont gênantes pour elles. Ceci peut leur suffire dans les cas d'un relatif équilibre du rapport de force entre elles et leurs clients ;
- dans ces mêmes cas, le client peut être l'origine de régulation sociale positive ou d'aliénation/domination dans une bureaucratie ; ceci permet alors à ces dernières de se maintenir sans avoir à affronter de crises internes ;

Nous explicitons ensuite les approfondissements que nous nous proposons d'apporter à ces thèses, la stratégie de recherche et la méthodologie utilisées à cet effet. Celle-ci est fondée sur des études de cas, dans l'optique d'une épistémologie compréhensive.

Le chapitre 6, traite de la première assertion. Nous utilisons un cas mettant en évidence quelques mécanismes permettant à des organisations, bureaucratiques ou pas, de s'adapter à la complexité induite par les caractéristiques contemporaines du marché sans se réformer en profondeur. Les conditions d'occurrence de ces mécanismes sont ensuite discutées.

Les chapitres 7 et 8 traitent des deux autres assertions : Ils présentent chacun un cas, permettant d'identifier des mécanismes donnant aux organisations bureaucratiques une possibilité d'adaptation au moins partielle aux exigences du client ; ils mettent également en évidence la possibilité de faire jouer au client un rôle de soutien ou de secours des organisations bureaucratiques.

Le chapitre 9 propose une synthèse des enseignements tiré des deux cas précédents. Il envisage également une délimitation des conditions rendant possibles l'occurrence des mécanismes décrits.

En conclusion, nous récapitulons les apports de cette recherche et les rapprochons des interrogations annexes qui lui sont associées et que nous venons de mentionner en introduction : implications pour les managers, conséquences pour la théorie des organisations, et en particulier, pour celle de la bureaucratie, contribution au débat relatif à l'appréciation de l'évolution contemporaine des organisations. Pour terminer, nous envisageons les perspectives de recherche ouverte par ce travail.

PREMIÈRE PARTIE

Client et bureaucratie dans le contexte contemporain
Les approches théoriques possibles

Comment peut être pensé le rapport entre client et bureaucratie dans la période contemporaine ?

Cette première partie se propose de présenter et d'analyser les approches théoriques possibles de la question.

Nous avons situé le départ de cette période contemporaine au début des années 1980. Comme nous l'expliquerons au fil du texte (chapitres 2 et 3), cette période marque en effet un tournant dans l'histoire de la relation client - fournisseur et dans le développement de nouvelles formes d'organisation.

Nous voudrions, dans ce préambule, expliciter et commenter deux choix dans la façon d'aborder cette partie.

Le premier choix est inscrit dans la façon dont la question est posée ci-dessus. Nous disons "comment peut être pensé" et non pas "comment a déjà été pensé" ce rapport entre client et bureaucratie. Bien évidemment, nous nous appuierons essentiellement sur ce que d'autres ont déjà écrit. Toutefois, il nous est apparu que plusieurs aspects de notre sujet n'avaient pas été étudiés autant qu'ils le pourraient, du moins, au travers de ce que nous avons pu lire. Nous avons donc fait le choix de mentionner

également des pistes suggérées par des travaux existants mais qui, à notre connaissance, ont été peu ou pas explorées.

Un tel propos a rendu particulièrement nécessaire le travail qui est présenté au chapitre 1. A partir de nos lectures, nous avons identifié trois grands débats théoriques permettant de structurer une position sur notre sujet. L'intérêt ne réside pas seulement dans la possibilité d'ordonner une revue de travaux existants; il est également de pouvoir repérer plus facilement et systématiquement des pistes peu ou pas explorées.

Le second choix a trait à l'ampleur avec laquelle nous traitons le sujet. Il serait envisageable a priori de limiter ce dernier aux rapports entre le client et un type d'organisation défini comme bureaucratique, sans, par exemple, se préoccuper de la question de la diffusion plus ou moins étendue ou plus ou moins déclinante de ce type dans le monde des organisations. Cependant, nous procédons plus largement. Nous considérons deux phénomènes de la période contemporaine, la montée en grâce du client et le développement de nouvelles formes d'organisation. Nous analysons les regards qui sont portés sur eux; en particulier, nous étudions les diverses positions prises par rapport à la signification du développement des nouvelles formes d'organisation: signent-elles la fin de l'ère bureaucratique ou pas ? Au travers de ce débat, nous définissons la bureaucratie par rapport à ces nouvelles formes d'organisation. Puis nous abordons les façons dont les deux phénomènes peuvent être mis ou pas en relation. Nous envisageons donc les diverses façons de répondre à la question: "le poids nouveau et accru du client est-il en train de susciter un ou des nouveaux paradigmes organisationnels et, ce faisant, de tuer la bureaucratie, en tant que modèle dominant d'organisation, dans nos sociétés occidentales ? ", et non pas seulement celles qui sont relatives à la question: " le type bureaucratique est-il compatible avec un poids nouveau et accru du client ?" .

Les deux questions sont voisines; la première englobe la seconde, en y ajoutant toutefois

deux types supplémentaires de considérations:

- celles qui se placent au plan macro-social, et non pas seulement au plan d'une organisation qui serait dite bureaucratique
- celles qui traitent des nouvelles formes d'organisation

Ces considérations nous ont paru nécessaires pour les raisons suivantes :

• Se limiter à une approche restreinte du sujet ferait courir le risque de perdre de vue les arguments expliquant l'évolution d'une organisation par des facteurs liés à son insertion dans un ensemble socio-économique plus vaste. De ce fait, la prise en compte du plan macro-social nous a paru plus riche; elle a permis de considérer des points de vue qui nous apparaissaient dignes d'intérêts mais qui auraient plus difficilement trouvé leur place dans une approche restreinte.

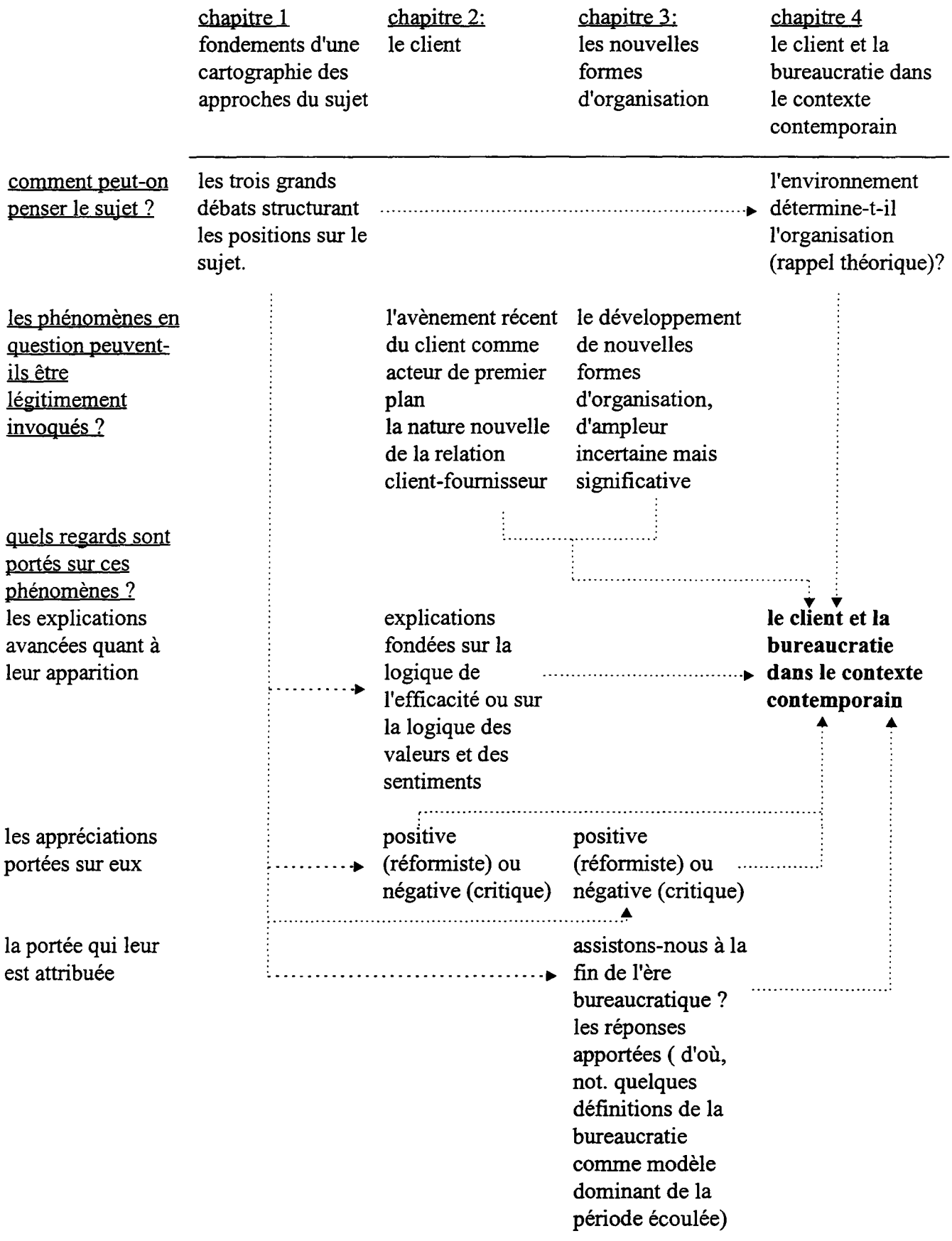
• Du fait de cette prise en compte du niveau macro-social, nous sommes amené à envisager la question de l'évolution du ou des types dominants d'organisation. Ceci conduit alors à prendre en compte les positions sur ce que pourraient être le ou les modèles éventuels supplantant la bureaucratie dans cette fonction ainsi que celles relatives au rôle que le client peut jouer dans la diffusion de ces modèles. Ceci nous permet de prendre en considération des travaux et des arguments intéressant notre sujet mais qui ne sont pas focalisés sur le rapport client-bureaucratie. Bon nombre de chercheurs, en effet, ne se posent pas précisément cette question mais réfléchissent sur la portée et les causes du mouvement des organisations contemporaines d'un modèle ancien vers un ou des modèles nouveaux ainsi que sur la nature de ce ou ces modèles. Il nous est apparu important de considérer leur réflexion sur ce mouvement, et cette manière plus large d'aborder le sujet nous a permis de le faire.

La logique de cette partie se déroulera comme suit.

Le chapitre 1, comme nous l'indiquons ci-dessus, présente et explicite les trois débats théoriques qui nous paraissent les plus appropriés pour cartographier les approches possibles de notre sujet et que nous allons amplement utiliser par la suite.

La cartographie proprement dite est présentée au chapitre 4, mais elle est précédée de développements qui la préparent, et qui figurent aux chapitres 2 et 3 ainsi qu'en première partie du chapitre 4. Nous venons, dans les pages précédentes, d'indiquer le contenu sommaire de chacun d'eux: rappelons que le chapitre 2 s'intéresse au client et le chapitre 3 aux nouvelles formes d'organisation et à ce qui les démarque du modèle ancien. Le premier sous-chapitre du chapitre 4, enfin, rappelle comment les rapports entre l'environnement et l'organisation peuvent être pensés, en l'état actuel de la théorie des organisations. Le panorama des approches possibles de notre sujet découle ensuite de l'ensemble de ces éléments.

Il est également possible de traduire le fil directeur de cette partie de manière transversale. Le schéma ci-dessous montre comment le résultat final, à savoir ce panorama qui vient d'être évoqué, est nourri par trois grandes questions qui sont traitées tout au long des chapitres qui précèdent.


chapitre 1
fondements d'une cartographie des approches du sujet
chapitre 2:
le client
chapitre 3:
les nouvelles formes d'organisation
chapitre 4
le client et la bureaucratie dans le contexte contemporain
comment peut-on penser le sujet ?
les trois grands débats structurant les positions sur le sujet.
l'environnement détermine-t-il l'organisation (rappel théorique)?
les phénomènes en question peuvent-ils être légitimement invoqués ?
l'avènement récent du client comme acteur de premier plan
la nature nouvelle de la relation client-fournisseur
le développement de nouvelles formes d'organisation, d'ampleur incertaine mais significative
quels regards sont portés sur ces phénomènes ?
les explications avancées quant à leur apparition
explications fondées sur la logique de l'efficacité ou sur la logique des valeurs et des sentiments
le client et la bureaucratie dans le contexte contemporain
les appréciations portées sur eux
positive (réformiste) ou négative (critique)
positive (réformiste) ou négative (critique)
la portée qui leur est attribuée
assistons-nous à la fin de l'ère bureaucratique ?
les réponses apportées (d'où, not. quelques définitions de la bureaucratie comme modèle dominant de la période écoulée)

Les questions transversales figurent en ligne sur le schéma, cependant que le déroulement chronologique du texte se lit de haut en bas du schéma, colonne par colonne.

La première question vise les façons dont peut être pensé le sujet. Nous avons déjà mentionné ce point plus haut; les trois débats que nous identifions nous permettent à la fois d'ordonner la revue des regards qui sont portés sur ces phénomènes et de dresser le panorama des approches possibles du sujet. Elle permet en outre de nourrir un maillon intermédiaire du raisonnement: le panorama des façons d'envisager la relation environnement - organisation; ce dernier constitue le moule dans lequel est façonné celui qui a trait aux relations client-bureaucratie dans le contexte contemporain.

La seconde question est celle de l'existence des phénomènes que sont la nouvelle position du client et le développement de nouvelles formes d'organisation. Nous nous attachons, aux chapitres 2 et 3, à montrer qu'il s'agit bien là de phénomènes majeurs de la période contemporaine. Nous nous situons certes dans une épistémologie compréhensive et ne prétendons donc pas prouver une telle assertion mais nous donnons des arguments permettant de considérer qu'il peut être pertinent de regarder la réalité de cette manière. Ceci constitue une question préalable mais qu'il convient de lever: si aucun changement d'importance n'était intervenu dans ces domaines au cours de la période contemporaine, notre sujet n'aurait pas de raisons d'être.

Cette question nous permet également d'analyser le contenu de ces phénomènes; en particulier, nous montrons que le client se présente sous un jour nouveau, du fait de son poids accru mais aussi de par la mutation de la relation client-fournisseur, ce qui pèsera sur les défis qui sont posés aux organisations.

La troisième question est celle des regards portés sur ces deux phénomènes. Elle comporte plusieurs sous-questions. Les réponses recensées fournissent des éléments

pour notre panorama final. D'une part, les origines diverses attribuées à l'avènement du client vont entraîner des visions différentes de la relation client - bureaucratie. D'autre part, le débat entre approches réformistes et critiques sur le sujet se nourrit de la façon dont ces écoles appréhendent à la fois le nouveau rôle du client et le développement de nouvelles formes d'organisation. Enfin, le débat sur la portée du développement de ces nouvelles formes d'organisation permet d'identifier et d'analyser les approches de deux points préalables fondamentaux :

- la portée des changements constatés (signent-ils ou pas l'entrée dans l'ère post-bureaucratique ?). Le rôle qu'il sera possible d'attribuer au client dans ces mutations pourra varier grandement suivant que celles-ci seront considérées comme majeures ou pas.
- la définition du modèle ancien que nous qualifierons de bureaucratique. Nous pourrons ainsi dégager quelques définitions de la bureaucratie, en tant que modèle dominant de la période précédente, synthétisées à partir d'une revue de travaux récents. Ces définitions constituent des variantes, autour de quelques grands principes qu'elles prennent toutes en compte.

1. FONDEMENTS D'UNE CARTOGRAPHIE DES APPROCHES DU SUJET

Comment peut être pensé le rôle du client dans l'évolution des formes de l'organisation ?

Il est utile, pour répondre à cette question, de se doter d'un outil de "quadrillage" théorique. La méthode pour ce faire consiste à repérer de grandes options permettant de différencier quelques approches connues puis à bâtir une catégorisation en combinant les positions qu'il est possible d'adopter vis-à-vis de chacune de ces grandes options. Un exemple classique est celui de Burrell et Morgan (1979) cartographiant les diverses approches de l'organisation à partir de deux grandes questions, comportant chacune deux positions possibles, ce qui donne ainsi quatre familles d'approches théoriques.

Plus le nombre de dimensions est grand, plus le quadrillage est fin, plus il permet d'envisager les approches possibles de manière complète; mais également, plus il est lourd à manier. Nous avons ici opté pour trois dimensions, afin précisément de ne pas alourdir à l'extrême l'analyse, et sachant, qu'une telle démarche ne peut prétendre à l'exhaustivité. Il convient de noter qu'aucune de ces dimensions n'est nouvelle; nous verrons qu'elles ont déjà été amplement identifiées dans la littérature.

Ces trois dimensions, caractérisant donc des approches théoriques des organisations, sont les suivantes:

- la nature de la logique permettant d'expliquer le fonctionnement des organisations et les comportements des individus dans le contexte organisationnel: la logique de l'efficacité, celle des valeurs et des sentiments, ou la combinaison des deux
- le regard porté sur les rapports sociaux: réformiste ou critique

- l'appréciation de la marge de liberté des acteurs internes dans le modelage des organisations

L'objet de ce chapitre est d'expliciter ces trois dimensions.

Pourquoi celles-ci et pas d'autres ? Ces dimensions nous ont paru à la fois pertinentes et complémentaires au vu de la littérature sur les sujets concernés.

La première a été retenue parce que, comme nous le verrons plus loin, le rôle du client peut être compris de façons très différentes suivant la définition que l'on se donne de l'organisation. Or, la question de la bureaucratie et de la dé-bureaucratisation est largement affaire de définition.

La seconde a été retenue parce qu'elle fait écho aux questions, non pas de définitions, mais de connotations de notre question, évoquées en introduction.

Le troisième enfin paraît couler de source puisque notre question traite du rôle d'un élément de l'environnement dans la détermination des formes organisationnelles.

Il existe également des arguments expliquant pourquoi d'autres dimensions n'ont pas été retenues; ils sont donnés en fin de ce chapitre.

1.1 L'explication des comportements individuels et organisationnels : logique de l'efficacité, logique des valeurs et des sentiments ou combinaison des deux

1.1.1. Définitions

Les organisations peuvent être appréhendées à deux niveaux :

- celui de l'action pratique, les organisations et leurs membres se caractérisant par le fait qu'ils agissent en fonction de buts concrets ;
- celui du vécu, c'est à dire celui qui a trait aux valeurs et aux sentiments qui sont élaborés ou mis en œuvre conjointement à la poursuite de l'action pratique.

La première différenciation des approches théoriques des organisations, et des phénomènes plus précis qui vont être étudiés, s'appuie sur cette distinction. Il existe en effet des approches qui privilégient avant tout le niveau de l'action pratique, d'autres, celui du vécu, d'autres enfin qui envisagent explicitement l'interaction entre ces deux niveaux.

Cette distinction a trait aux causes finales qui sont identifiées comme pouvant expliquer le comportement des personnes et des organisations (cf annexe 1). Dans le premier cas, les causes finales des actions et comportements sont liés au fait que l'organisation, et les individus en leur sein, poursuivent des buts concrets et cherchent à s'insérer dans un réseau d'échanges matériels et économiques; dans le second, ces causes finales sont la satisfaction de désirs, l'expression de sentiments ou le respect de principes éthiques.

Pour schématiser, les approches privilégiant la logique de l'efficacité sont fondées sur des concepts économiques; les approches privilégiant la logique des valeurs et des sentiments s'inspirent essentiellement de sociologie, d'anthropologie, de psychologie.

Mais ceci n'est qu'une approximation rapide, en particulier du fait des développements multiformes de toutes ces sciences.

Il existe en outre des approches prenant en compte les deux logiques, comme nous le verrons un peu plus loin. Cette distinction permet donc d'identifier non pas deux mais trois catégories d'approches théoriques.

Cette dualité entre efficacité pratique et valeurs/sentiments a été souvent envisagée dans les travaux sur les organisations, ou, plus généralement, sur le monde social. La question recoupe en effet celle des déterminants des actions individuelles, qui est au cœur des sciences sociales. Elle est présente dans la théorisation chez Castoriadis (1975) de l'inéluctable dualité, *"composante fonctionnelle"* et *"composante imaginaire"*, se mêlant dans tout fait social, ainsi que dans l'analyse de Bion (1976) qui formulait les deux niveaux chez un groupe comme celui de l'accomplissement d'une tâche et celui des processus primaires (en termes freudiens). La dualité est également centrale dans l'ouvrage anthropologique de Sahlins (1980) sur les rapports entre *"raison utilitaire"* "et *"raison culturelle"*. La première est définie comme celle de *"l'activité pratique"* et de *"l'intérêt utilitaire"*. La seconde, également nommée *"raison symbolique"*, est celle des significations relatives à l'univers que l'homme se donne. Plus récemment, Etzioni (1988), reprend la même distinction. D'un coté, il identifie le paradigme qu'il qualifie de néo-classique, en vertu duquel les individus cherchent à maximiser leur *"utility"*, de façon rationnelle. C'est un paradigme à la fois rationaliste, utilitaire et individualiste. De l'autre, il défend et annonce l'avènement d'un paradigme nouveau en vertu duquel les choix des individus sont largement régis par les valeurs et émotions (*"values/emotions"*).

Cette dualité est un élément majeur dans l'un des débats fondateurs en théorie des organisations, celui qui opposa Taylorisme et école des Relations Humaines. Ce que cette dernière reprocha au Taylorisme, était précisément l'importance excessive, voire exclusive qu'elle accordait au niveau de l'efficacité pratique. Certes, des

considérations de valeurs humaines ne sont pas absentes des thèses de Taylor, ce qu'une représentation caricaturale de celles-ci tend parfois à oublier, mais elles restent secondes par rapport aux impératifs de production, pour les organisations, et aux motivations pécuniaires, pour les individus. L'une des préoccupations de l'école des Relations Humaines fut de dénoncer ce point de vue.

On trouve dans " *Management and the Worker* " (Roethlisberger et Dickson, 1939), une distinction similaire à celle qui est présentée ici. Les auteurs proposent une explication des formes et du fonctionnement d'une organisation à partir de 3 logiques qui la traversent. Ces logiques sont des " systèmes d'idées et de croyances " qui orientent le comportement de ses membres, dirigeants ou collaborateurs. Les trois logiques sont à l'œuvre chez tous, même si des formes ou des combinaisons différentes peuvent se trouver dans diverses catégories d'acteurs. Ce sont celles des coûts, de l'efficacité et des " *sentiments* " (en anglais). Les auteurs indiquent que les deux premières sont très voisines ; elles visent à permettre à l'organisation d'atteindre ses buts économiques et les acteurs y sont considérés comme poursuivant eux aussi, de manière logique, des buts économiques. La logique des " *sentiments* " est un peu plus ambiguë, comme l'est l'usage de ce mot en anglais. Dans la définition qu'en donne le texte, il s'agit des valeurs qui doivent régir les relations entre individus ou entre l'individu et l'organisation, et non de sentiments au sens français. Toutefois, les auteurs terminent leur définition par une phrase qui, en conformité avec le reste de l'étude, inclut aussi les sentiments : (op. cit. p 564 :

" This logic, as its name implies, is deeply rooted in sentiment and feeling "[1]). Les deux premières de ces logiques correspondent, dans la distinction présentée ci-dessus, au niveau du faire, et la dernière, au niveau du vécu.

On retrouve également dans le même ouvrage une dualité dans la définition des fonctions du management d'une organisation (op. cit., ch.25): l'une se situe au plan des résultats économiques à atteindre, tandis que l'autre concerne l'équilibre de l'organisation sociale et la satisfaction de ses membres. Cette distinction est toutefois différente car la satisfaction des membres de l'organisation peut se situer à la fois sur le plan économique et sur le plan des valeurs et des sentiments. Ceci rejoint une source possible de confusion dont il est question plus bas.

Dans la même optique, Parsons (1959) identifie 4 fonctions fondamentales de tout groupe social, suivant un modèle qu'il dénomme AGIL: l'adaptation à l'environnement *("adaptation")*, la poursuite de buts *("goal attainment")*, l'intégration *("integration")* (l'ensemble des fonctions permettant la coordination de l'ensemble), la latence *("latency or pattern maintenance")* (c'est à dire ce qui permet de maintenir la motivation des membres). Les deux premières fonctions sont clairement reliées à ce qui est défini plus haut comme le niveau du faire, la dernière au niveau du vécu, cependant que la troisième peut constituer un mixte des deux.

La même dualité se retrouve également dans une littérature plus proche de celle des consultants; citons pour mémoire Blake et Mouton (1985), qui ont construit sur elle leur grille du management, *"concern for results, concern for people"*[2].

Si l'opposition action pratique / vécu, ou encore efficacité / valeurs et sentiments, n'est pas nouvelle, elle n'en pose pas moins plusieurs problèmes conceptuels, en général et dans le cas particulier des organisations.

---

[1] Ce qui peut se traduire par " cette logique, comme son nom l'indique, est profondément enracinée dans les valeurs et les sentiments".

[2] "focalisation sur les résultats, focalisation sur les individus" (traduction libre)

On pourra tout d'abord objecter que le regroupement, dans le même niveau, des valeurs et des sentiments, est trop sommaire. Il est évident qu'une distinction subsidiaire pourrait être introduite dans ce sens bien que valeurs et sentiments soient en interaction; Etzioni (op. cit.), notamment, pointe les possibles antagonismes entre désirs et valeurs morales, tout en les englobant, à un niveau plus général d'analyse. Nous ne procéderons pas ici à ce découpage plus fin en vertu de la préoccupation exprimée plus haut, de ne pas alourdir le quadrillage par la multiplication des distinctions théoriques. La notion d'efficacité pratique pourrait elle-même faire l'objet de sous catégories, distinguant par exemple l'efficacité des actions en général et l'efficacité économique.

L'important est ici que les phénomènes et les notions regroupés dans chacune des deux logiques constituent bien des ensembles que l'on peut distinguer. Tel nous paraît être le cas, malgré les confusions possibles ou les critiques qui ont pu être formulées envers une telle distinction.

Deux autres problèmes théoriques peuvent également être soulevés, que nous envisageons tour à tour dans les sections suivantes. D'une part, cette distinction peut être confondue avec des distinctions proches mais différentes. D'autre part, les deux logiques peuvent être vues comme étroitement imbriquées dans la vie réelle, ce qui peut constituer une autre source de confusion.

1.1.2. A propos de quelques confusions possibles

Etzioni (op. cit.), dans sa définition du paradigme néo-classique regroupe trois termes: la poursuite d'intérêts pratiques, l'individualisme, le comportement rationnel. Tel est effectivement la vision de l'économie néo-classique, et, pour une large part, celui du taylorisme. On peut effectivement être tenté de fondre ces trois termes en un seul.

Cependant, ils ne vont pas nécessairement de pair, de même que, à l'opposé, poursuite de buts fondés sur des valeurs et des sentiments, altruisme et comportement "irrationnel" ne sont pas indissociables. Notre distinction ne vise que la nature des buts recherchés et non les deux autres termes, comme nous l'explicitons maintenant.

- Confusion entre buts recherchés et bénéficiaires de ces buts

Peut-on dire qu'un individu ou une organisation qui seraient mus par la logique de l'efficacité seraient nécessairement individualistes, c'est à dire poursuivant leurs seuls intérêts ? Pas nécessairement car cette logique peut être déployée par quelqu'un dans l'intérêt d'une collectivité, ou d'un tiers. Une organisation à visée humanitaire utilisera cette logique pour faire "le bien" à ses destinataires. Individualisme et logique de l'efficacité peuvent donc être liés dans certains cas mais ils ne constituent pas pour autant le même phénomène.

De même, la logique des valeurs et des sentiments n'est pas non plus synonyme d'altruisme. Il existe des valeurs et des sentiments qui peuvent pousser à un comportement individualiste, même en vue d'atteindre des buts non-concrets. La maximisation de son propre prestige social, par exemple, est un but qui se situe dans le registre des valeurs et des sentiments, mais n'est pas altruiste.

- Confusion entre buts recherchés et types de rationalité mis en œuvre

Une autre confusion possible provient des rapports complexes reliant les buts poursuivis par les individus et les types de rationalité qu'ils mettent en œuvre pour atteindre ces buts.

Pareto (1968) a distingué les actions logiques des actions non logiques. Il assimilait les premières à des comportements motivés rationnellement, qui seraient du ressort de l'économie, cependant que les secondes, irrationnelles, seraient du ressort de la sociologie. Ce fut le début d'un débat autour de la rationalité des individus, de son existence comme de sa nature. Il ne conviendrait pas toutefois, de suivre la direction de Pareto et considérer que la recherche de l'efficacité dans l'action pratique serait le domaine du rationnel, alors que les valeurs et les sentiments seraient celui de l'irrationnel . Ceci supposerait tout d'abord que le comportement rationnel puisse être défini dans l'absolu, ce qui, dans une perspective compréhensive, paraît hasardeux. Mais il convient également de distinguer les buts poursuivis, qui fondent notre distinction, et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

Ce problème est à nouveau abordé dans un travail célèbre de Weber (op.cit. 1995, t1, ch1.B2), où il reprend le thème traité par Pareto, mais en accordant au concept de rationalité un sens relatif; dans une optique compréhensive, il s'agissait pour lui de reconstituer la démarche que suit l'individu, que celle-ci puisse paraître rationnelle ou pas aux yeux d'un observateur.

Ce qu'il nomme "l'activité sociale" peut être déterminée de quatre façons :

• *"Zweckrational "*, rationnelle en finalité, *"par des expectations du comportement des objets du monde extérieur ou de celui d'autres hommes, en exploitant ces expectations comme "conditions" ou comme "moyens" pour parvenir naturellement aux fins propres, mûrement réfléchies qu'on veut atteindre".*

• *"Wertrational"*, rationnelle en valeur, *"par la croyance en la valeur intrinsèque inconditionnelle, d'ordre éthique, esthétique, religieux ou autre, qui vaut pour lui-même et indépendamment de son résultat"*. Les façons d'agir de ce type ne se préoccupent pas de leurs conséquences, ne reposent pas sur un calcul ou une anticipation.

• de façon affectuelle, c'est à dire régi par des *"émotions"*, des *"passions et des sentiments"*

• de façon traditionnelle, obéissant aux habitudes ou aux coutumes sociales.

Il note que le comportement affectuel se rapproche de la rationalité en valeur; leur différence réside dans la nature consciente et délibérée de la rationalité en valeur, qu'il n'attribue pas au comportement affectuel. Il note également que le comportement traditionnel s'apparente également à la rationalité en valeur lorsqu'il se conforme à des traditions par attachement à celles-ci. Lorsqu'il consiste simplement à suivre des habitudes, il est alors à la limite, voire au delà, de ce qui peut être considéré comme une action *"orientée significativement"*. Il souligne enfin que les actions humaines sont généralement teintées de ces diverses orientations, et découlent rarement d'une seule.

On retrouve, dans cette analyse des deux grands pôles auxquels se rattachent les actions humaines, soit l'efficacité et les valeurs. Mais il existe cependant une différence. L'action *"Zweckrational"* peut s'appliquer aussi bien à des objectifs matériels qu'affectifs, et il en va de même pour l'action *"Wertrational"*. La même dualité fondamentale se retrouve donc dans les deux distinctions mais ne s'applique pas au même objet: nous l'appliquons aux causes finales qui expliquent les actions, ce que les personnes recherchent, alors que Weber l'applique à la façon dont ils poursuivent ces buts. On peut illustrer la nuance par le tableau suivant. Les actions figurant dans les cases de ce tableau sont des exemples et non une liste exhaustive de ce qui pourrait y figurer.

Tableau 1.1. : Nature des buts poursuivis et type de rationalité mise en oeuvre

	Action rationnelle en finalité *"Zweckrational"*	Action rationnelle en valeur *"Wertrational"*
But au niveau du faire (efficacité dans le monde concret)	(a) Maximiser son profit par le calcul et la stratégie (homo economicus)	(c) Respecter des impératifs éthiques dans l'activité économique ou pratique; le serment d'Hippocrate; choisir une carrière avant tout d'après un critère de plaisir au travail, ou d'utilité sociale;
But au niveau du vécu (valeurs et sentiments)	(b) Rechercher la bonne entente entre les membres d'une organisation en concevant une stratégie à ce sujet, éventuellement avec les intéressés: organisation du travail, communication, dialogue... Le pari de Pascal (la foi justifiée au travers d'un raisonnement)	(d) Rechercher la bonne entente entre les membres d'une organisation en étant avant tout fidèle à certains principes éthiques dans la vie quotidienne La pratique d'une foi mystique

Cette confusion possible a été repérée par Weber, toujours dans le même texte, qui évoque l'éventualité de la case (b), ou les buts sont définis en fonction de valeurs mais où l'action est rationnelle en finalité, *"au plan des moyens"*. On remarquera que les situations prévues dans les cases (a) et (d) sont cohérentes, sans ambiguïté ou dilemmes, alors que les situations (b) et (c) sont potentiellement les plus inconfortables. Elles peuvent être celles des compromis, éventuellement dommageables, soit pour les valeurs (dans les situations du type de la case (b)), soit pour l'efficacité matérielle (dans les situations du type de la case (c)).

1.1.3. La position synthétique: l'imbrication des deux logiques dans la vie sociale

Une autre source de confusion par rapport à notre distinction réside dans le fait que ces deux logiques peuvent être vues comme étroitement imbriquées dans la vie sociale. La dualité qu'elles représentent n'implique pas pour autant qu'elles ne puissent se combiner. Les arguments ne manquent pas pour soutenir ce point de vue;

ils permettent de fonder une troisième position théorique dans l'approche des organisations, comme du social en général, celle qui prend en compte les deux logiques, en partant du constat de leur imbrication.

Si les deux premières positions sont assez faciles à définir, puisqu'elles se fondent essentiellement sur une seule des logiques; nous nous attarderons un peu plus sur la troisième. Celle-ci est en effet plus complexe, fondée sur un ensemble de bases théoriques.

Cette imbrication peut en effet s'envisager de plusieurs façons et, en particulier, au niveau de l'individu, des relations inter-individuelles, de la société.

- Au niveau de l'individu

- au travers d'enchaînements diachroniques entre buts et moyens

L'ambiguïté possible des comportements localisables dans les cases (b) et (c) du tableau ci-dessus (tableau 1.1) peut être attribuée au caractère relatif de la distinction entre les notions de but et de moyen. On peut en effet considérer que l'atteinte d'un but n'est qu'un moyen pour atteindre un autre but plus lointain, qui peut se situer sur un autre niveau. Ainsi, une personne peut rechercher un gain financier en vertu d'un souhait altruiste de nourrir ou d'aider ses enfants. Etant donné que l'action pratique s'intéresse par définition au monde concret, et se différencie ainsi des valeurs et des sentiments, qui sont intangibles, on se trouve ramené également à une relation concret – abstrait, le concret pouvant servir l'abstrait. Les comportements inspirés par la logique des valeurs et des sentiments utilisent un support matériel. Le don de soi, l'amour qu'on porte aux autres, n'échappent pas à cette règle: ils utilisent souvent des manifestations concrètes; celles-ci peuvent alors faire l'objet d'une action raisonnée (zweckrational) afin de pouvoir être produites, et constituer un but intermédiaire. De manière moins poétique, il en va de même pour le désir de pouvoir ou des sentiments moins altruistes.

- par une combinaison synchronique de buts différents

Les situations localisables dans la case (c) (tableau 1.1) illustrent un autre phénomène: il est possible de soutenir, comme Weber, que les buts des individus sont généralement pluriels, et que chacun d'eux constitue, avec plus ou moins de bonheur, une contrainte à respecter dans la poursuite des autres.

Cette combinaison est d'autant plus inévitable que les notions d'efficacité et d'intérêt matériel sont composites. En particulier, pour rester dans le strict domaine financier, il existe plusieurs façons d'être efficace: un acteur économique peut notamment viser un certain profit à court terme, ou un plus gros à long terme. Les instances dirigeantes d'une entreprise peuvent ainsi privilégier la distribution de dividendes à court terme ou le fait de bâtir un outil industriel ou un fond de commerce durables; on ne peut exclure que soient à l'oeuvre dans ces choix, au moins en partie, des jugements de valeur ou des sentiments. Plus on considère l'efficacité à long terme (c'est à dire l'horizon au delà duquel les individus présents ne seront plus en poste ou en état de subir les conséquences de leurs décisions), et ce, au détriment éventuel du court terme, plus en fait, on a des chances de glisser vers une logique de valeurs ou

de sentiments[3]. Nous touchons là à un point qui va être développé dans les considérations sur le niveau social: il est possible de voir des valeurs à l'œuvre dans la définition de l'efficacité

- Au niveau des rapports inter-individuels

Les rapports inter-individuels ajoutent à la complexité déjà grande du jeu entre ces deux pôles.

- du fait de décalages de registres entre protagonistes

L'imbrication entre les deux pôles peut également être attribuée au fait que toutes les personnes, dans une situation donnée, ne jouent pas avec les mêmes dosages et/ou la même clarté, des deux logiques, tant dans les buts poursuivis que dans les moyens mis en œuvre.

Si on prend la situation où A agit, en fonction de buts inspirés par l'efficacité ou par des valeurs ou des sentiments, sur B, lequel est lui aussi mû principalement par des finalités de l'ordre du faire ou du vécu, on peut observer les situations suivantes (il s'agit d'exemples et non d'un inventaire exhaustif):

[3] Je remercie Jacques Langlois pour cette remarque.

Tableau 1.2: Combinaisons des deux logiques dans une interaction

		A agit en fonction de buts	
		au niveau du faire (efficacité pratique)	au niveau du vécu (valeurs et sentiments)
..sur B (cible) dont les buts principaux se situent ...	au niveau du faire (efficacité pratique)	(a) rémunération contre un travail	(c) argent de poche donné à un enfant, modulé à des fins éducatives; offrir un avantage matériel pour se faire aimer manipulation à des fins psychologiques
	au niveau du vécu (valeurs et sentiments)	(b) simulation de signes d'amitié en vue d'obtenir des avantages matériels. manipulation à des fins pratiques	(d) échange affectif, partage de sentiments; recherche de consensus

Dans le cas qui nous occupe, on peut bien évidemment remplacer A par une organisation, ou ses dirigeants et B par ses collaborateurs, ou vice versa.

On notera que, dans ce tableau comme dans le précédent, les cases (b) et (c) décrivent des situations qui peuvent facilement devenir ambiguës ou complexes, précisément pour cette confusion entre types de buts et types de rationalité de l'action qui vient d'être évoquée.

Lorsque l'action apparaît comme "Wertrational" chez A (ex. la manifestation d'un sentiment), elle peut laisser penser à son destinataire B que son but se situe au niveau des valeurs et des sentiments. C'est ce qui peut se produire dans la case (b), alors que l'action de A est en fait "Zweckrational"; ceci définit le phénomène de manipulation à des fins pratiques.

Les paramètres de la case (c) rendent possibles également une ambiguité inverse; le destinataire B peut croire que l'échange se situe dans une logique pratique, alors que

A poursuit un but sur le plan des valeurs et des sentiments. On peut retrouver de la manipulation, cette fois-ci à des fins psychiques.

Les cases (a) et (d) décrivent des configurations en principe moins complexes; la façon d'agir, en effet, y est intuitivement en accord avec les buts poursuivis, ce qui rend plus identifiable le "jeu" qui est joué. Celui-ci n'en est pas pour autant simple ou idyllique. La question de la confiance, qui se pose dans la case (d), tient au risque qu'il y aurait à se croire effectivement dans une situation de type (d), alors que, du fait des manoeuvres de l'autre, la situation aurait glissé dans la case (b) ou (c).

- du fait d'enchaînements de causes et d'effets sur des niveaux différents

Ces décalages de registres ne sont pas nécessairement intentionnels. Un événement dans l'un des niveaux chez un protagoniste peut porter des conséquences non prévues ou non voulues dans l'autre niveau, chez l'autre protagoniste. Des chaînes causales se forment alors, rebondissant incessamment d'un individu à l'autre et d'un niveau à l'autre. La division du travail, par exemple, qui peut paraître à certains comme judicieuse quant à l'efficacité d'une action collective, peut provoquer chez d'autres acteurs une frustration ou une démotivation, laquelle produira en retour des effets sur l'efficacité du groupe et sur le vécu de leur entourage

- du fait de la complémentarité des deux pôles dans les relations

Logiques de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments ne sont pas nécessairement antagonistes, bien qu'elles puissent apparaître comme telles dans bon nombre de situations.

Ceci est en particulier observable dans les situations les plus "pures", soit celles qui sont susceptibles de figurer dans les cases (a) et (d) du tableau ci-dessus, celles où les protagonistes sont censés jouer sur un seul et même registre. Outre le fait que ceci est rarement le cas, ces logiques peuvent se compléter utilement pour chacun d'eux.

Une situation de type (a), soit une transaction en principe purement utilitaire, est généralement facilitée par le fait que chaque partie respecte un minimum de valeurs, telles que le respect de ses engagements, ou encore, éprouve un minimum de sympathie pour l'autre, y compris dans des cas où le simple calcul utilitaire n'y pousserait pas strictement.

Inversement, un minimum de souci de l'efficacité de l'action, ou des intérêts concrets de chacun peut servir de garde-fou dans une relation où régnerait seulement une logique des sentiments. Dumond (1997), analyse ce point, dans un article où il étudie l'articulation entre ce qu'il nomme *"rationalité instrumentale"* et *"rationalité relationnelle"* (correspondant, d'une part, à la logique de l'efficacité et, d'autre part, à une logique des valeurs et sentiments orientée vers le don et l'échange désintéressé). Il souligne que la rationalité instrumentale à l'œuvre chez les membres d'un groupe ou d'une équipe peut permettre d'éviter les dérives d'une *"illusion de la communauté fusionnelle"*, avec leurs effets d'aliénation des individus; elle est donc, de ce point de vue, alliée indispensable et non ennemie de la coopération.

Ce dernier point apporte une touche supplémentaire au tableau déjà complexe des relations entre les deux pôles que représentent nos deux logiques. A la fois distincts et étroitement mêlés, antagonistes et alliés, dans un rapport sans cesse changeant, ils peuvent être vus comme formant une dualité jamais complètement saisissable quoique souvent invoquée.

- Au niveau sociétal

Les relations dialectiques entre la logique de l'efficacité et celle des valeurs et des sentiments s'observent également au niveau macro-social, ainsi que bon nombre de travaux en sciences sociales l'ont montré ou proposé. Ceci peut être approché sous au moins trois angles.

- le caractère culturellement conditionné d'une pratique efficace

L'efficacité dans le monde social s'appuie elle même sur deux types de contraintes : Pour une part, elle est conditionnée par des lois physiques, mais pour une part seulement. Hägerstrand (cité par Giddens, 1987. p.165) s'est attaché à recenser les limitations de cet ordre, qui sont finalement peu nombreuses; ce sont selon lui, la non- ubiquité des individus et des objets, l'irréversibilité du temps et le caractère mortel de l'être humain, la capacité limitée de ce dernier de participer à plus d'une tâche à la fois, le lien entre temps et espace (tout mouvement est associé à une durée), la "capacité d'entassement" limitée dans l'espace-temps. On peut sans doute y ajouter les phénomènes d'entropie (au sens de propension au désordre), les capacités physiques et cognitives, les besoins physiologiques des individus (encore que ces derniers points soient en partie culturellement déterminés). Mais là s'arrêtent les contraintes purement physiques. Pour une autre part, cette efficacité est liée à la façon dont des acteurs concernés vont réagir à une action, en fonction de leurs valeurs et de leurs sentiments.

Par exemple, le fait que le raccourcissement des circuits de décision dans une organisation permet un temps de réponse plus rapide est lié au premier registre (en l'occurrence, les caractéristiques physiques du temps et la capacité limitée des individus de faire plusieurs choses simultanément); par contre, le fait qu'une délégation plus large aux opérateurs, quant à la marche de leur travail quotidien, permette, dans certains contextes, une meilleure efficacité de l'ensemble, renvoie au deuxième registre (cela est plus efficace compte tenu des mentalités actuelles, mais ce n'est pas une nécessité " biologique" ou "physique" et cela peut s'avérer faux dans d'autres cultures ou dans certaines circonstances). Ceci signifie que l'efficacité dans un milieu social passe par la prise en compte inévitable de valeurs et de sentiments. Elle ne constitue pas un niveau indépendant, en elle-même.

Sahlins (op. cit.) développe cette idée dans son ouvrage traitant de la *"raison culturelle"* et de la *"raison utilitaire". "La relation entre les deux logiques"*, écrit-il,

"est que la première, la logique symbolique définit et ordonne tous les possibles par un "choix" parmi lesquels la rationalité, oublieuse de sa propre base culturelle, se considère volontiers comme constituante". (p. 254). Ou encore, (p8): *"... c'est la culture qui constitue l'utilité".*

Etzioni (op. cit.) s'exprime en termes voisins, avec la nuance qu'il parle de principes éthiques et non de culture.

- l'efficacité et l'intérêt matériel comme valeurs

L'efficacité et l'intérêt matériel peuvent, eux aussi, être vus comme des valeurs.

Hirschman (1980) retrace depuis le Moyen Age l'histoire du statut social attribué à la recherche de l'enrichissement personnel dans les sociétés occidentales. Il montre que ce dernier y a longtemps été considéré comme une passion au moins aussi méprisable que les autres, comme celles de la gloire ou de la chair. Le mot intérêt n'a d'ailleurs pris que progressivement le sens d'intérêt matériel. La thèse d'Hirschman est que cette banalisation de l'intérêt fut favorisée par l'idée selon laquelle, passion somme toute plus froide et tranquille, elle permettrait de tempérer les autres, bien plus dangereuses pour l'ordre moral et social. Weber (1967), auquel Hirschman s'oppose, a donné une autre explication de cet avènement et de cette montée en grâce de la recherche de l'enrichissement dans son ouvrage sur l'influence de l'éthique protestante sur la naissance du capitalisme. Le propos n'est pas ici de discuter le fond de l'une ou de l'autre de ces thèses; elles illustrent de toutes façons le fait que la recherche de l'intérêt matériel est lui aussi, à la fois le fruit de passions et l'objet d'une construction sociale qui l'a érigé en valeur.

On peut également rapporter à cette idée l'étude de Boltanski et Thévenot (1991) sur les divers modes de justification des actions au sein d'une société. Parmi les six *"grandeurs"* qu'ils identifient, (la grandeur étant pour eux ce qui mesure la valeur d'un individu et de ses actes), figurent ce qu'ils nomment *"industriel"*, l'efficacité

productive, et *"marchand"*, c'est à dire lié à l'argent gagné. On retrouve l'efficacité et l'intérêt promus au rang de valeurs légitimantes d'une société.

- les valeurs comme instruments de l'efficacité

Un courant abondant de travaux, empruntant la voie ouverte par Marx, suggère que les valeurs naissent dans un contexte socio-économique donné et qu'elles contribuent à légitimer les rapports sociaux en vigueur, en, particulier dans la sphère économique. Elles sont alors les éléments d'une idéologie. Les versions plus modernes de ce thème affinent les premières formulations qui en furent faites, décrivant les subtils mécanismes par lesquels une idéologie s'insinue dans les esprits, le jeu dialectique entre le monde des intérêts pratiques et celui du vécu. Elles imprègnent en particulier les travaux de l'Ecole de Francfort et de Foucault. Ces derniers ont à leur tour largement inspiré, en matière de théorie des organisations, ce que nous avons dénommé plus loin le courant critique (voir prochain sous-chapitre). Une revue de la critique idéologique dans ce courant figure dans Alvesson et Deetz (1996).

Ces remarques, pas plus que celles des sections précédentes, ne conduisent à nier que l'on puisse distinguer la logique de l'efficacité et celle des valeurs et des sentiments; elles alimentent en revanche le point de vue selon lequel l'interaction au niveau social entre les deux logiques est constante, complétant ainsi le tableau déjà dressé au plan individuel et inter-individuel. Dans cette optique, elles vont de pair, comme deux faces d'une pièce de monnaie. Elles ne sont pas irréductiblement indépendantes mais sont imbriquées de nombreuses manières, au point que, plus on y réfléchit, plus l'évidence première de cette distinction peut tendre à s'effacer. Cette dualité complexe pourrait être représentée métaphoriquement sous la forme de ce dessin du Tao que la philosophie traditionnelle chinoise représente comme un cercle que se partagent deux parties enlacées, l'une blanche l'autre noire, avec, dans le blanc, un petit cercle noir et vice versa, comme si, du niveau le plus intime au plus vaste, ils ne pouvaient jamais être totalement ni confondus ni dissociés.

1.1.4. A propos d'un éventuel troisième terme

Cette distinction théorique entre les deux logiques est aujourd'hui la cible d'attaques, frontales ou indirectes, de la part d'un courant dont l'audience est allée croissante depuis la fin des années 80. Bon nombre de réponses à ces critiques figurent implicitement dans ce qui précède, mais, compte tenu de l'importance de ce courant, il peut être utile d'y répondre plus précisément.

Powell et di Maggio (1991), dans l'introduction de leur livre sur le courant néo-institutionnaliste, mettent en doute la centralité de l'opposition entre les deux pôles de notre distinction; ils dénoncent (p18*) "the facile dichotomy between passion and interests"*[4], en soulignant l'importance d'un troisième terme que constitue selon eux le fait d'agir en vertu de routines, d'idées reçues, que ce soit au niveau des individus ou des organisations. Il s'agit en fait de poursuivre dans la brèche déjà ouverte par les travaux de Simon sur la rationalité limitée (1957), de Berger et Luckmann (1967) sur la construction sociale de la connaissance. Ceci, de plus, se double d'une connotation de modernisme. Cette vieille opposition dans laquelle on s'enlise depuis tant de temps est enfin dépassée par quelque chose de neuf.

On rappellera tout d'abord que ceci n'est pas si neuf, même si les travaux cités ci-dessus ont permis de mieux le conceptualiser. Pour ne citer que les auteurs qui ont été mentionnés plus haut Weber lui même parlait d 'actions guidées par la tradition ou l'habitude. Roethlisberger et Dickson (op. cit.) décrivent la représentation des travailleurs sur ce qu'est la production à effectuer " normalement " dans une journée; cette représentation, comme Powell et Di Maggio (op. cit.) le décrivent, n'est pas réfléchie ; elle est admise par chacun à partir d'une élaboration collective largement implicite.

---

[4] " la dichotomie facile entre passion et intérêts" (traduction libre)

Une façon complémentaire d'introduire un troisième terme est d'insister sur le rôle joué dans les organisations par les schémas cognitifs des individus et par la diffusion de schémas spécifiques au sein de groupes sociaux. Des travaux représentatifs de ce mode de pensée sont ceux d'Argyris (1990), Weick (1993, 1995). Ces schémas cognitifs permettent aux membres d'une organisation de comprendre le monde qui les entoure et leurs propres inter-relations; ils permettent d'expliquer le fonctionnement de cette organisation et les éventuelles difficultés que les individus peuvent y rencontrer. Il est délicat de dire précisément dans quelle mesure ces auteurs excluent nos deux logiques ou les considèrent seulement en sus des phénomènes cognitifs; ces derniers, en tous cas y apparaissent prédominants.

Toutefois, ceci ne paraît pas de nature à remettre en cause le caractère central de l'opposition entre les deux logiques même si l'on admet les phénomènes décrits notamment par Powell et Di Maggio, Argyris et Weick, dans leurs travaux mentionnés ci-dessus.

En effet, derrière ce qui est communément nommé "habitudes", "cognitif", ou "schémas mentaux", se cachent plusieurs phénomènes.

- tous les acteurs ne se comportent pas tout le temps de façon optimale, d'un point de vue logique, par rapport à tous les buts qu'ils poursuivent parce qu'ils n'ont pas le temps de réfléchir et de s'informer complètement au sujet de toutes les décisions qu'ils ont à prendre dans leur vie, ou même dans leur vie de travail.
- ils peuvent également disposer parfois de capacités intellectuelles trop limitées eu égard à la complexité des problèmes, ou bien de dispositions mentales qui les induisent préférentiellement dans tel ou tel type de raisonnement.
- enfin, du fait de mécanismes coercitifs, par mimétisme, ou du fait d'une pression normative, comme Powell et Di Maggio le décrivent eux-mêmes (op. cit. ch. 3), ils peuvent être amenés à adopter des schémas de pensée et des comportements stéreotypés..

Le danger de ces termes, employés sans autre précaution, est d'amalgamer ces trois types de réalité. Cet amalgame permet à bon compte de se cantonner dans un paradigme aseptisé, où valeurs et affects, relations et effets de pouvoir peuvent être soigneusement tenus à l'écart . Or, chacune de nos deux logiques peut être repérée dans l'un ou l'autre de ces phénomènes, en particulier dans la formation et la diffusion des idées reçues et des habitudes. (Powell et di Maggio conviennent d'ailleurs, dans leur introduction (op. cit.), que des phénomènes de pouvoir et d'intérêts peuvent se cacher derrière ceux qu'ils décrivent). Il ne serait sans doute pas si délicat de faire évoluer des représentations collectives ou des schémas mentaux si celles-ci n'étaient pas enracinées dans le monde des affects, des valeurs et des intérêts.

Il convient donc de rappeler ici, pour terminer, l'utilité de la distinction entre les buts poursuivis et les moyens mobilisés pour les poursuivre. L'un des moyens est le raisonnement rationnel idéal-typique; mais d'autres sont des pseudo-rationalités simplificatrices (Berger et Luckmann, op. cit.), la manifestations d'une rationalité limitée (Simon, op. cit.), ou le fait de se conformer à des habitudes.

1.2. Le regard porté sur les rapports sociaux : réformiste ou critique

1.2.1. Définitions

Cette distinction est empruntée à Burrell et Morgan (op. cit.). Pour ces auteurs, il s'agit d'une des deux dimensions permettant de situer à la fois les écoles sociologiques et les diverses approches de la théorie des organisations. Les deux termes opposés sont, en anglais *"sociology of regulation"* et *"sociology of radical change"*[5]. Le premier terme se réfère aux *"..theorists who are primarily concerned to provide explanations of society in terms which emphasise its underlying unity and*

[5] "sociologie de la régulation" et " sociologie du changement radical" (traduction libre)

cohesiveness...(ce type d'approche) *attempts to explain why society tends to hold together rather than fall apart"*[6]. Le second terme vise le courant dont le *"basic concern is to find explanations for the radical change, deep-seated structural conflict, modes of domination and structural contradiction which its theorists see as characterising modern society... The basic questions which it asks focus upon the deprivation of man, both material and psychic... "*[7](op. cit.,p.17).

Nous reprenons ici cette distinction, les termes de "réformiste" et de "critique", étant proposés pour traduire les deux termes anglais utilisés.

Le terme de réformiste implique que les tenants de cette approche peuvent relever des défauts et des dysfonctionnements, que ce soit au niveau macro-social comme à celui des organisations, mais qu'ils envisagent les améliorations possibles sans remettre en cause les fondements économiques ou culturels de notre société.

Le terme de critique implique l'inverse; les rapports de pouvoir et de domination au sein des organisations font l'objet de beaucoup d'attention et ils sont, de ce point de vue, des révélateurs ou des conséquences de dispositions macro-sociales qui sont elles mêmes à changer.

Cette distinction a été reprise par Chanlat et Séguin (1983,1987), dans leur entreprise de classification des travaux sur les organisations. Ils dénomment les deux termes "paradigme fonctionnaliste" et "paradigme critique". Alvesson (1987) s'y réfère également dans son livre présentant la "critical theory", approche critique des organisations dont le développement est postérieur aux deux premiers ouvrages ci-

---

[6] « renvoie aux théoriciens qui sont avant tout attachés à expliquer la société dans des termes qui mettent l'accent sur son unité sous-jacente et sa cohésion...(ce type d'approche) s'efforce d'expliquer pourquoi la société tend à se maintenir plutôt qu'à éclater » (traduction libre)

[7] « est principalement attaché à rendre compte du changement radical, du conflit structurel profond, des modes de domination et de la contradiction structurelle que ses théoriciens considèrent comme étant caractéristiques de la société moderne...Les questions fondamentales qu'il soulève tournent autour de la dépossession de l'homme, à la fois sur les plans matériel et psychique... » (traduction libre).

dessus. Nous n'avons en revanche pas connaissance de travaux ayant critiqué cette distinction, au sens où les deux pôles choisis seraient mal définis, où peu séparables. Ceci explique d'ailleurs que cette présentation nécessite un développement moins long que celui qui a été consacré à la distinction précédente.

Avec peu d'exceptions, ces auteurs s'accordent sur les grands courants des sciences humaines, et sur ceux de la théorie des organisations, que l'on peut localiser dans l'une ou l'autre catégories. Les exceptions proviennent d'auteurs cités par les uns et omis par les autres, mais pas d'un désaccord sur un auteur que les uns placeraient dans une catégorie et les autres dans la seconde (ce qui pourrait signaler alors une difficulté dans la définition de ces catégories). Pour résumer leurs points de vue concordants, la catégorie réformiste, comprend l'essentiel des travaux en théories des organisations; elle est inspirée par les approches fonctionnalistes puis systémiques. La catégorie critique s'origine dans les travaux du jeune Marx, puis s'inspire du Marxisme, des autres courants révolutionnaires du XIXème siècle, notamment l'anarchisme, puis de courants plus récents tels que l'existentialisme, l'école de Francfort. Les travaux plus spécialement consacrés à l'organisation furent assez rares jusque dans les années 80; ils se sont toutefois multipliés ensuite. Ils se rencontrent en particulier dans la "critical theory" anglo-saxonne, et dans une partie du courant post-moderne anglo-saxon en théorie des organisations, ainsi qu'en France, dans le courant psycho-sociologique. Une revue des deux premiers se trouve chez Alvesson et Deetz (op. cit.), une revue du troisième dans Amado et Enriquez (1997).

Quelques confusions demeurent toutefois possibles quant à ces définitions et à la distinction entre ces deux pôles; elles sont envisagées plus bas, ce qui permettra de préciser au passage ces définitions.

1.2.2. La nature de la dualité dans cette distinction

Alors que notre première distinction entre approches théoriques de l'organisation (logique de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments) admettait une combinaison de ses deux pôles, il n'en va pas de même pour celle-ci.

Il est possible de voir cette société, et les organisations qui y vivent, d'un point de vue réformiste ou d'un point de vue critique. Un même individu peut même, tour à tour, adopter l'un puis l'autre point de vue, mais il est difficile, voire impossible, de "voir" des deux façons différentes en même temps, ou d'envisager une combinaison simultanée .

Comme pour la première distinction, la métaphore qui pourrait illustrer la nature de la dualité mise en jeu est un dessin en noir et blanc. Mais il s'agit cette fois-ci d'un de ces dessins qui peuvent représenter deux scènes différentes, selon que l'on attribue au blanc ou au noir le rôle de fond d'image et celui de dessin de premier plan. On perçoit en général d'entrée l'une de ces deux images et il est beaucoup plus difficile de voir la seconde. Quand on y est parvenu, on ne peut de toutes façons que procéder à des va-et-vient de l'une à l'autre, sans pouvoir jamais les fondre.

Certains partisans de l'une ou l'autre des positions pourraient d'ailleurs contester que l'on puisse tour à tour adopter l'un et l'autre point de vue et, ainsi, les renvoyer dos à dos, en les mettant, en quelque sorte, sur le même plan. Du point de vue de certains tenants du courant critique, ceci pourrait être compris comme une banalisation propre à conforter en définitive l'ordre établi; du point de vue de certains tenants du courant réformiste, cela peut revenir à donner crédit à des thèses déstabilisantes pour l'ordre social. Il faut au moins, pour se permettre un va-et-vient entre les deux positions, se situer dans une perspective compréhensive. Nous développons quelques arguments, au chapitre 5, en faveur de cette possibilité d'une alternance des regards.

1.2.3. A propos de quelques confusions possibles

- Les idées et les personnes

Nous proposons ici une distinction entre des idées, et non pas entre des personnes qu'il serait possible, elles aussi, de qualifier de "réformistes" ou de "critiques". Le glissement serait certes possible pour certains auteurs, dont les idées se situent toujours du même coté de cette délimitation. Mais, nous venons de le dire, il est possible de voir les organisations, tour à tour, d'une façon ou de l'autre. Il est donc plus juste de considérer les seules idées exprimées, sans en inférer le contenu d'une étiquette qui pourrait être apposée sur leurs auteurs.

- Le changement et sa nature

Burrell et Morgan (op. cit. p.13) schématisent ainsi les caractéristiques de leurs deux catégories (traduction libre):

Tableau 1.3. Les deux paradigmes selon Burrell et Morgan

La vision de la société fondée sur "l'ordre" et "l'intégration" insiste sur.....	*La vision de la société fondée sur "le conflit" et "la contrainte" insiste sur...*
Stabilité	*Changement*
Intégration	*Conflit*
Coordination fonctionnelle	*Désintégration*
Consensus	*Contrainte*

Le premier terme de cette opposition (stabilité/changement) ne serait peut être pas rédigé pareillement aujourd'hui. Partout en effet, il n'est plus question que de changement (voir chapitre 3), y compris parmi les partisans les plus entiers du système libéral. On ne parlerait donc plus aujourd'hui d'une opposition entre stabilité et changement mais plutôt entre façons de concevoir le processus et le contenu du changement.

La filiation d'avec Marx et les courants révolutionnaires du XIXème siècle ne devrait pas non plus laisser penser que les tenants de l'approche critique pensent nécessairement le changement en termes de révolution. Ils peuvent également proposer des réformes, mais celles-ci seront plus profondes que celles qu'envisagent le courant dénommé "réformiste" dans notre distinction.

- ***Discussion et démystification***

Chanlat et Séguin (op. cit.) opposent le caractère non-conflictuel du paradigme fonctionnaliste à l'accent mis par le paradigme critique sur le conflit. Le sort réservé au conflit est également présent dans le tableau de Burrell et Morgan, ci-dessus.

Il convient cependant de ne pas glisser vers une acception simpliste des deux pôles où l'un serait celui où l'on ignore le conflit et l'autre celui où l'on en parle. La façon dont ces deux ouvrages localisent les divers courants dans ces catégories ne confirmerait pas, de toutes façons, une telle définition.

Il existe, au sein du courant réformiste, des descriptions de conflits, des analyses de luttes de pouvoir au sein des organisations; on y trouve également la mise en discussion du discours par trop idéaliste de l'organisation comme unité: on a pu lire depuis Simon (op. cit.) que la notion de but collectif au sein d'une organisation était avant tout théorique, depuis Crozier (op. cit.1963), que les organisations sont des arènes stratégiques ou chaque acteur, ou groupe d'acteurs, poursuit avant tout, ses propres fins, le cas échéant en maximisant ses atouts dans des complexes jeux de pouvoir. Simon et Crozier, cependant, sont explicitement mentionnés dans le courant réformiste par Burrell et Morgan comme par Chanlat et Séguin.

Ceci revient à dire que l'approche critique n'a pas le monopole d'une certaine lucidité. On pourrait certes opposer une lucidité qui serait confinée à des phénomènes micro-sociaux, à celle de l'approche critique, qui serait étendue aux phénomènes macro-

sociaux. Il n'est pas certain que cette nuance permette de cerner la différence entre les deux courants. *Si "Le Prince"*, de Machiavel, est reconnu généralement comme un monument de lucidité et de déconstruction des idées reçues de l'époque, il ne pourrait être rangé dans le paradigme critique, sauf à prêter à l'auteur de hasardeuses intentions subversives.

Alors, pourrait-on dire, ce qui distingue ces deux courants, est une question de valeurs. Pour les uns, il y aurait acceptation de l'ordre social, alors que les autres sont animés par des valeurs qui les conduisent à le contester. Là aussi, ce n'est pas si simple. Nos deux ouvrages de référence (Burrell et Morgan et Chanlat et Séguin) incluent des auteurs, dans ce que nous appelons le paradigme réformiste, qui critiquent la société et/ou les organisations au nom de valeurs humanistes. Certains travaux au moins de l'école des Relations Humaines sont dans ce cas, et sont classés, dans ces deux ouvrages, dans le camp réformiste. De même, le paradigme critique n'a pas non plus le monopole de la remise en question du Taylorisme et du Fordisme, d'un point de vue humain.

Devant la difficulté, il serait peut-être tentant d'abandonner le projet de tracer une ligne de démarcation. Toutefois, cette ligne semble exister intuitivement pour beaucoup. C'est le cas des auteurs mentionnés ci-dessus, mais on peut assister[8] aussi, dans les relations entre chercheurs installés dans l'une ou l'autre catégorie, à cette difficulté de communication, parfois teintée d'affects, que Burrell et Morgan décrivent comme régissant les rapports entre tenants de paradigmes différents.

Nous proposerons donc la définition suivante de cette ligne de démarcation, permettant d'identifier l'approche critique. Elle est produite par une conjonction, et non par un seul des aspects qui viennent d'être envisagés. Cette conjonction réunit :

- une critique fondée sur des valeurs de liberté de l'individu ;

[8] Ceci est un constat tiré de notre expérience personnelle

- l'analyse des déterminations macro-sociales des phénomènes micro-sociaux, en particulier en termes de relations de pouvoir et d'inégalités sociales ;
- (souvent) l'analyse des ressorts de l'aliénation au plan individuel. Ce dernier point n'est pas présent dans tous les travaux de ce courant; il n'est cependant pas anodin que Freud ait marqué bon nombre de ses membres (Marcuse (1954), Castoriadis (op. cit.), Enriquez (1983), même si des utilisations plus réformistes de la psychanalyse ont été également développées :
- la volonté de dévoiler ce qui fausse la conscience des acteurs, de démasquer une duperie (Alvesson, op. cit.). Ces approches visent à démystifier, là où l'autre courant se propose au plus de discuter.

La critique est donc plus radicale, ou plus globale aurait-on pu dire également, au sens où elle monte aussi haut (dans la complexité sociale) et aussi bas (dans les tréfonds de l'individu) que possible.

Cette proposition de démarcation n'est au demeurant qu'approchante. Ses éléments traduisent un état d'esprit qui est, en lui même, plus difficile encore à cerner et nous touchons là aux limites de cette analyse. Ce qui semble peut-être caractériser cet état d'esprit, dans le courant critique, est une sorte de refus premier des travers qui sont constatés dans le monde; le courant réformiste est, quant à lui, plus composite: certaines de ses composantes sont conservatrices, en harmonie avec le monde tel qu'il est; d'autres peuvent émettre des critiques; dans ce cas, elles sont cependant plus promptes à envisager d'abord les améliorations possibles en l'état (ex. améliorer la qualité de vie au travail), sans remise en question profonde de la société. On retrouve l'opposition entre conflit et consensus, non pas au niveau de l'analyse des phénomènes organisationnels, mais, plus fondamentalement, dans la nature du social. Là où les uns peuvent voir, malgré les désaccords apparents, l'éventualité d'un accord toujours possible, ou du moins acceptable, les autres rappellent, qu'au plus profond, selon le mot de Foucault (1975, dernière page), *"il faut entendre le grondement de la bataille."*

1.2.4. Relations avec la distinction précédente

Les approches de type réformistes peuvent envisager préférentiellement la logique de l'efficacité, la logique des valeurs et des sentiments, ou une combinaison des deux. Il découle, en revanche, de ce qui précède que les approches de type critique se penchent sur la combinaison des deux. Elle sont fondées sur des valeurs et il n'est donc pas concevable qu'elles n'intègrent pas, sous une forme ou une autre, des considérations relatives à la logique des valeurs et des sentiments au sein des relations sociales en général, comme des organisations en particulier. Cette logique peut même y être considérée comme première. Etant sensibles, cependant, aux rapports de pouvoir et aux inégalités sociales, elles ne peuvent non plus négliger l'univers des actions orientées par le souci de l'efficacité et des intérêts pratiques. Les approches critiques ont été implicitement évoquées, par le biais du concept d'idéologie, dans notre développement sur les façons théoriques de combiner les deux logiques (cf. sous-chapitre précédent).

Ainsi, des six types d'approches possibles que ces deux distinctions pourraient mathématiquement engendrer quand on les combine deux à deux, seules quatre apparaissent utilisables à ce stade, comme le résume le tableau ci-dessous; en grisé sont représentés les cas de figure non rencontrés.

Tableau 1.4: Combinaisons possibles des approches issues des deux débats décrits ci-dessus

Approches théoriques fondées sur...	Position réformiste	Position critique
Logique de l'efficacité		
Logique des valeurs et des sentiments		
Combinaison des deux logiques		

1.3. L'appréciation de la marge de liberté des acteurs internes dans le modelage des organisations: fortement ou faiblement déterministe

Cette troisième distinction entre approches théoriques rejoint, elle aussi, un vieux débat en sciences sociales, celui du déterminisme, de l'influence du global sur le particulier, ou vice versa. En matière de théorie des organisations, ce débat occupe également une place de choix.

Il a déjà été utilisé comme dimension d'une typologie des théories des organisations, par Astley et Van de Ven (1983), sous le terme *"deterministic orientation / voluntaristic orientation"*.

1.3.1. Définitions

Il sera entendu ici par approches fortement déterministes, celles qui expliquent les caractéristiques des organisations à partir de l'influence de facteurs de leur environnement, ou de facteurs propres à l'organisation sur lesquels les acteurs internes ont peu ou pas de prise (ex. sa taille ou son âge).

Les caractéristiques de l'organisation peuvent être des attributs factuels comme leur structure, formelle ou informelle, des modes de fonctionnement, des stratégies, ou encore des phénomènes psychologiques ou sociologiques sous-jacents permettant de comprendre la nature des attributs factuels.

Les facteurs de l'environnement peuvent être d'ordre économique (marchés, tendances macro-économiques, législation et fiscalité), technique (types de technologie en vigueur), social (démographie, qualification et niveau d'instruction de la main d'œuvre, droit social), culturel (traits culturels d'un pays ou de groupes sociaux).

A l'inverse, les approches faiblement déterministes sont celles qui expliquent les caractéristiques des organisations par des facteurs intrinsèques, propres à chacune d'entre elles, et liés à la marge de liberté dont disposent les acteurs internes pour façonner ou choisir leur environnement. Ces approches ne nient généralement pas toute influence de l'environnement mais elles minimisent son impact. Elles ne sont donc pas non-déterministes, mais plutôt, faiblement déterministes. Nous n'avons pas repris le terme de "volontariste", utilisé par Astley et Van de Ven (op. cit.) car, comme nous allons le voir ci-dessous, il peut exister des thèses faiblement déterministes qui ne soient pas à proprement parler volontaristes, au sens où les acteurs seraient vus comme pouvant influer de façon volontaire et consciente, sur leur environnement et leur devenir. Nous aurions plutôt parlé d'approches privilégiant la marge de liberté des acteurs si nous avions pu trouver une expression plus courte et résumant cette idée.

Il existe une grande variété de théories possibles. La nature des caractéristiques organisationnelles qui sont éventuellement déterminées, la nature des paramètres externes ou internes qui sont à la source de ces déterminismes, sont causes de cette variété. Nous envisagerons cette diversité au chapitre 4.

Toutefois, les nombreuses théories en la matière s'articulent toutes autour de quelques grands principes théoriques, qu'elles privilégient la logique de l'efficacité ou celle des valeurs et des sentiments, qu'elles soient réformistes ou critiques.. Nous proposons ici une explicitation de ces principes, ce qui permettra en outre de préciser ce que nous entendons par approches fortement ou faiblement déterministes.

- Fondements théoriques déterministes

Cette famille d'approches possède deux inspirations théoriques notables.

Premièrement, il n'est pas indifférent de remarquer que les textes fondateurs (mentionnés plus bas, au chapitre 4) furent publiés dans la même décennie que celle

qui vit fleurir l'application du concept de système à de nombreux domaines (Bertalanffy, 1968), et, en particulier, à l'organisation (Emery et Trist, 1965, Emery,1969). Si l'on considère en effet l'organisation comme un système ouvert, inséré dans un environnement lui aussi systémique, il va de soi que l'organisation est, en partie au moins, déterminée par cet environnement. Selon une définition classique du système utilisée par ces auteurs, un changement affectant un élément du système entraîne des changements dans l'ensemble du système. Comme l'indique Emery (op. cit., p9-10) :" *The goals or purposes of an enterprise can be understood only as special forms of interdependence betwwen an enterprise and its environment*" [9].

Deuxièmement, il existe une référence Darwinienne sous-jacente. Pourquoi, en effet, constate-t-on dans le monde réel une majorité de cas où les organisations sont bien adaptées à leur environnement ? Après tout, rien ne les y oblige formellement. Le soubassement à un raisonnement de type " dans tel secteur, avec telles caractéristiques, la plupart des organisations ont telles caractéristiques " est que celles qui n'ont pas les caractéristiques adéquates pour s'adapter à cet environnement ne survivront pas ou ont déjà disparues. Ceci fut en particulier explicité par les travaux s'intéressant à l'écologie des populations d'organisations (Hannan et Freeman, 1977, comme texte fondateur, Baum, 1996, pour une revue récente).

- Fondements théoriques conduisant à affaiblir le déterminisme

C'est précisément la façon divergente dont les fondements théoriques du déterminisme (darwinisme et systèmes) sont considérés qui permet d'affaiblir ce dernier. La minimisation de l'influence de l'environnement est faite par au moins quatre chemins théoriques.

[9] " les buts et les missions d'une entreprise ne peuvent être compris que comme des formes spéciales d'interdépendance entre l'entreprise et l'environnement" (traduction libre).

- La possibilité d'échapper à une "one best way"

Le concept d'équifinalité (Von Bertalanffy, op. cit.) implique que plusieurs solutions sont offertes à un système pour s'adapter à son environnement, et ce, d'autant plus qu'il devient complexe. D'une certaine manière, l'approche système a signé théoriquement la fin de la one best way, et même des one best ways pour des contextes donnés.

- la faiblesse des mécanismes darwiniens

Plusieurs travaux ont souligné que les mécanismes darwiniens ne possédaient pas, dans le monde des organisations, la rigueur qui lui est prêtée dans le monde biologique. Child (1972), Crozier et Friedberg (1977) ont souligné qu'il existait pour les entreprises, même dans les économies les plus libérales, une large marge entre la performance optimale et la simple survie, sans parler des organisations agissant dans des économies plus administrées.

Miller et Mintzberg (1983) moins radicalement, soulignent que l'évolution d'une organisation n'est pas linéaire, qu'elle procède généralement par bonds; il existe donc selon eux une marge d'adaptation qui relativise le pouvoir déterminant des paramètres d'environnement. Mintzberg (1979), dans sa synthèse des travaux du courant de la contingence, propose le concept de configuration, proche de celui d'idéal-type. Les 5 grandes configurations possibles pour une organisation (détaillées au chapitre 4), sont déterminées en grande partie par des formes particulières d'environnement ; chaque organisation, à un moment donné de son histoire, tend vers l'un de ces types mais avec toujours une marge d'imprécision. Le déterminisme n'est pas nié mais il est lâche.

- l'incohérence des organisations

Les réfutations précédentes de la "one best way" et du darwinisme appliqué aux organisations ne remettent pas en cause le caractère a priori de cohérence interne des

organisations. Si l'on remet maintenant en cause ce caractère, une autre des bases du raisonnement déterministe, se trouve sapée; en effet, une partie seulement de l'organisation pourra alors être affectée par l'environnement, cependant que d'autres, au prix d'une certaine incohérence interne, ne le seront pas, ou le seront beaucoup moins.

Postuler en effet une relation d'interdépendance entre les divers éléments d'un système ne préjuge pas du degré de contrainte que ces éléments exercent les uns sur les autres. Il peut en résulter qu'un élément en influence un autre, non pas en le contraignant totalement à adopter tel comportement, mais simplement en limitant sa marge de manœuvre. Crozier et Friedberg (op. cit.) ont été dans ce sens au travers de leur notion de système d'action concret. Weick (1976) a développé l'idée que les organisations, ou au moins certaines d'entre elles, peuvent être vues comme des *"loosely coupled systems"* expression qui peut être traduite par "systèmes à faibles contraintes" ou encore par "systèmes faiblement couplés". Les idées de marge de liberté des acteurs et d'incohérence de l'organisation, de découplage entre éléments du système qu'elle forme, ont été poussées plus loin encore par Reynaud (1989). Ce dernier analyse les organisations comme le produit plus ou moins instable de régulations concurrentes; en particulier, il existe toujours un conflit entre une régulation de contrôle, impulsée notamment par la direction et visant à façonner le comportement des collaborateurs, et une régulation autonome, élaborée par les acteurs du terrain; cette dernière n'est pas nécessairement contraire aux préoccupations de la régulation de contrôle, mais elle affirme et met en actes la marge d'autonomie des acteurs locaux. Le couplage entre ces régulations n'est jamais totalement harmonieux; ces dernières sont fondamentalement concurrentes, des jeux permanents et souvent implicites permettent des ajustements plus ou moins conflictuels. L'incohérence est donc vue comme une généralité inévitable, à la différence de Weick qui se contentait de signaler l'existence de *"loosely coupled systems"*. Cette incohérence est d'autant plus grande qu'il n'y a pas qu'une régulation de contrôle, qui serait le monopole de la direction et une régulation autonome qui

serait celui des acteurs de terrain. Il y a régulation de contrôle à chaque fois qu'un groupe est en position pour fixer des règles visant à influer sur le comportement d'un autre groupe, et donc autant de possibilités qu'éclosent des régulations autonomes. Il existe en outre, toujours selon Reynaud, d'autres régulations du comportement des acteurs, issues de l'extérieur de l'organisation (classes sociales, autres groupes d'appartenance) et traduisant le fait que celle-ci est insérée dans une société, elle-même traversée de conflits.

Cette vision de l'organisation semble retenir l'attention d'un nombre croissant de chercheurs. Brabet (1993) décrit le modèle de ce qu'elle dénomme la gestion des contradictions. Ce modèle, relevé dans sa revue des manuels de GRH, envisage les individus et les organisations comme traversés de conflits, et le management comme la "gestion du désordre" et de la contradiction. Mbengue (1997), Bouchikhi (1998) vont également dans ce sens. Ce dernier propose d'analyser les organisations comme des lieux d'arbitrages entre pôles contradictoires, constamment façonnées par les équilibres plus ou moins fragiles que les acteurs contribuent à faire et défaire. Dans ces deux façons d'envisager l'organisation, la possibilité d'un agencement harmonieux de ses divers aspects est mise en doute. Si ce dernier n'est pas rencontré dans la réalité, ce n'est pas à cause d'une imperfection remédiable du management, mais parce qu'il n'est qu'une vue de l'esprit.

Bien entendu, les organisations ainsi décrites pourraient se trouver parfois en péril dans un monde où prévaudrait l'obligation de s'adapter aux normes d'une one best way et à des exigences strictes de l'environnement, où la sélection darwinienne serait impitoyable. Cet argument de leur incohérence, en tant qu'affaiblissement de la position déterministe, prend toute sa mesure s'il est combiné avec les deux précédents (fin de la "one best way" et faiblesse du darwinisme).

- le déterminisme en boucle

Enfin, l'interaction entre les éléments d'un système est, par définition, plus ou moins réciproque. Ceci ouvre la voie à une position synthétique dans le débat classique en sociologie entre holisme et individualisme, c'est à dire entre approches fortement et faiblement déterministes. Bourdieu (1984) propose d'échapper à *"l'alternative du finalisme et du mécanisme"* (p119), au travers des notions de champ et d'habitus. Un champ est certes un espace social produisant des contraintes pour la conduite des individus ou des groupes d'individus; mais il est constamment façonné par les actions et les luttes de ces acteurs eux-mêmes. L'habitus qui donne vie et sens à ce champ est lui-même à la fois produit d'une histoire mais également producteur d'histoire ((1980). Giddens (op. cit.)) adopte une position voisine; sa théorie de la structuration du social repose sur la relation réciproque entre éléments du système. Pour lui, en effet, les structures sociales conditionnent les comportements individuels mais ce sont aussi ces comportements qui créent et renforcent les structures sociales.

Plus proches de l'organisation, d'autres travaux ont utilisé la même veine. Weick (1979) a développé le modèle *"enactment - selection -retention"*[10], pour rendre compte de l'adaptation de l'organisation à l'environnement. Fombrun (1986) a proposé un modèle de l'organisation articulant :

- trois composantes de celle-ci: infrastructure matérielle, socio-structure (relations de pouvoir) et superstructure (culture)
- trois niveaux de structuration: l'organisation, la population d'organisations similaires et la collectivité d'organisations reliées autour d'une grande activité.

Son modèle est fondé sur l'interaction réciproque entre ces trois composantes et ces trois niveaux. Mais le système est pris dans une tension opposant recherche de cohérence entre ses divers éléments et contradictions entre eux, ce qui occasionne des ajustements constants autour d'un équilibre qui n'est que rarement et

[10] Une traduction possible pourrait être: "mise en acte - sélection - conservation".

ponctuellement réalisé. Ce modèle combine donc à la fois l'influence réciproque entre organisation et environnement et le caractère imparfaitement couplé (*"loosely coupled"*) des composantes de l'organisation.

1.3.2. La nature de la dualité dans cette distinction

La nature de la dualité, entre positions fortement et faiblement déterministes apparaît proche de celle que nous avons constatée pour l'opposition entre logique de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments.

Pour rester dans la métaphore utilisée précédemment et dans le registre du noir et du blanc, chaque approche de l'organisation peut être représentée par un dosage variable d'encre noire et d'encre blanche, donnant ainsi un gris plus ou moins foncé. Prises toutes ensemble, en vrac, ces approches formeront un patchwok aux tons variés; rangées par ordre de couleur, elles formeront un dégradé allant du gris très foncé au gris très clair. . En effet, il est difficile de soutenir qu'il existe une liberté absolue ou un déterminisme absolu; il n'existe donc, dans ce dégradé que des gris de diverses tonalités. Mais le gris est un mélange de blanc et de noir, de telle sorte que, si on le regarde au microscope, on peut voir se côtoyer et s'enchevêtrer une multitude de points noirs et de points blancs, tout comme, dans le symbole taoïste, évoqué pour la distinction entre logique de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments.

1.3.3. Relations avec les deux autres distinctions

Cette distinction peut être croisée avec les deux précédentes. Nous développerons les divers points de vue ainsi produits au chapitre 4.

Le déterminisme des formes de l'organisation, fort ou faible, peut être envisagé en faisant appel à la logique de l'efficacité, ou à la logique des valeurs et des sentiments, ou à une combinaison des deux.

Les théories fortement et faiblement déterministes se retrouvent dans le courant réformiste comme dans le courant critique.

Les combinaisons possibles que l'on obtient finalement en croisant ces trois distinctions théoriques produisent huit catégories d'approches théoriques.

- les approches critiques, qui combinent la logique de l'efficacité et celle des valeurs et des sentiments et qui peuvent être :
    - fortement déterministes
    - faiblement déterministes
- les approches réformistes qui se décomposent en :
    - fortement déterministes, et mettant l'accent sur :
        . la logique de l'efficacité
        . la logique des valeurs et des sentiments
        . une combinaison de ces deux logiques
    - faiblement déterministes, et mettant l'accent sur :
        . la logique de l'efficacité
        . la logique des valeurs et des sentiments
        . une combinaison de ces deux logiques

Par simplification, nous admettons ici que les approches fortement et faiblement déterministes forment deux catégories, sachant qu'en fait elles se situent sur un continuum.

Le tableau ci-dessous (tableau 1.5) résume cet inventaire; les cases grises représentent les cas de figure non rencontrés.

Tableau 1.5.: Combinaisons possibles des approches issues des trois débats décrits ci-dessus

Approches théoriques fondées sur...	Position réformiste	Position critique
Logique de l'efficacité	fortement déterministe	
	faiblement déterministe	
Logique des valeurs et des sentiments	fortement déterministe	
	faiblement déterministe	
Combinaison des deux logiques	fortement déterministe	fortement déterministe
	faiblement déterministe	faiblement déterministe

1.4. A propos d'autres distinctions théoriques possibles

D'autres distinctions entre approches théoriques existent. Nous avons expliqué, au début de ce chapitre, que nous avons limité notre quadrillage à trois dimensions pour ne pas l'alourdir.

Les dimensions qui n'ont pas été retenues auraient pu parfois être pertinentes; elles ont semblé cependant moins directement associées à notre problématique. Elles ne seront, de toutes façons, pas absentes. Elles se retrouveront dispersées, dans la revue des approches qui va être faite, au sein des diverses catégories décrites ci-dessus.

Il en ira notamment ainsi pour l'autre des deux dimensions utilisées par *Burrell* et *Morgan* (op. cit.) qui est l'opposition entre approches dites "subjectives" et "objectives". Les approches "subjectives" sont celles qui nient l'existence d'une réalité en dehors des perceptions qu'en ont les individus; à l'inverse, de l'autre coté d'un continuum où se répartissent plusieurs nuances, les approches objectives considèrent qu'il existe une réalité extérieure aux perceptions des observateurs, qui est l'objet de la science. On retrouve là les termes du débat épistémologique abordé

en annexe 1. Si ce débat est central quant il s'agit de poser les principes d'un travail de recherche, il n'a pas paru aussi déterminant pour la suite. En effet, ce travail est clairement conçu dans une optique compréhensive; les travaux sur l'organisation fondés sur d'autres épistémologies sont toutefois considérés pour les éclairages qu'ils peuvent apporter.

Astley et Van de Ven (op. cit.), mentionnés plus haut, construisent leur classification sur la dimension déterministe/volontariste (détaillée plus haut) et sur une autre, fondée sur l'opposition entre approches visant des populations d'organisations et celles visant des organisations isolées. Cette seconde opposition nous a paru subsidiaire dans ce contexte; les arguments théoriques déployés au sujet de l'une ou l'autre des catégories ainsi formées peuvent être utilisés au sein des trois dimensions que nous avons retenues.

Petit (1987) distingue les théories à orientation normative et les théories à orientation diagnostique. Notre propos étant principalement à visée diagnostique (cf Introduction et annexe1), cette distinction ne paraissait pas pertinente; les éventuelles visites de théories normatives ont été faites ici pour ce qu'elles apportaient au niveau diagnostique.

Alvesson et Deetz (op. cit.) proposent une classification fondée sur deux dimensions. La première vise la relation au discours social dominant et est dénommée *"consensus/dissensus"*; elle est très voisine de celle que nous avons retenue sous le terme "réformiste/ critique". La seconde vise l'origine des concepts et des problèmes, et est dénommée *"Local-emergent / Elite –a priori"*. Elle recoupe en partie notre dimension entre approches fortement et faiblement déterministes; les théories qui privilégient une origine locale des problèmes sont réticentes à aller au delà des idiosyncrasies étudiées et sont donc par nature faiblement déterministes; les théories considérant une origine des problèmes a priori, c'est à dire ne sortant pas directement des terrains étudiés, seront plus facilement déterministes, en particulier sur le plan de

la logique des valeurs et des sentiments. Nous avons cependant préféré l'opposition entre théories fortement et faiblement déterministes pour construire notre classification car elle nous a paru plus directement associée à notre problématique, la seconde dimension utilisée par Alvesson et Deetz pouvant simplement identifier des stratégies de recherche permettant d'alimenter ces points de vue fortement ou faiblement déterministes.

Une autre distinction aurait pu également être proposée à partir des disciplines "mères" des diverses approches, économie, sociologie, ethnologie, psychologie, psychanalyse... Dans un esprit voisin, on aurait pu également distinguer les approches par périodes chronologiques, ou par écoles (Taylorisme, Relations Humaines etc..), comme cela est fréquemment fait dans les ouvrages présentant un panorama des théories des organisations. Il était également possible de partir d'oppositions entre approches qui s'intéressent aux comportements des acteurs (échelle micro) et celles qui considèrent plutôt les organisations dans leur ensemble (échelle macro). Ces formules n'ont pas été retenues non plus. Des éléments de chacune de ces composantes se retrouveront au fil du travail, mais la distinction des approches théoriques à partir de grands débats, liés à la problématique choisie, a semblé mieux adaptée à l'élucidation de manières possibles de penser le sujet.

Pour résumer....

Nous avons présenté dans ce chapitre les trois dimensions qui vont nous permettre de proposer ensuite une classification des approches possibles de notre sujet. Ces dimensions caractérisent des approches théoriques de l'organisation:

- La ou les logiques mobilisées pour expliquer le comportement des individus et le fonctionnement des organisations: logique de l'efficacité, logique des valeurs et des sentiments, ou combinaison des deux.
- Le regard porté sur les rapports sociaux, réformiste ou critique.
- L'appréciation de la marge de liberté dont disposent les acteurs internes dans le modelage des organisations (fortement ou faiblement déterministe).

2. L'IRRESISTIBLE ASCENSION DU CLIENT

Le client est aujourd'hui devenu un acteur courtisé par les organisations, dans les discours, presque toujours, et dans les actes, très souvent.

Ce chapitre se propose de traiter quelques aspects de ce phénomène.

- tout d'abord, montrer qu'il n'en a pas toujours été ainsi si le client a toujours été présent, il n'a longtemps joué que les seconds rôles, avant d'entamer, sur le tard, une carrière de premier plan.
- montrer ensuite qu'il ne s'agit pas seulement d'un changement dans les rapports de force, mais que la relation entre l'organisation et ses clients a profondément évolué en même temps qu'elle devenait plus centrale.
- envisager enfin, diverses lectures du phénomène et de ses causes ainsi que les appréciations divergentes qui sont portées sur lui. Les fondements de la cartographie posés au chapitre précédent trouveront là un premier terrain d'utilisation. Les causes, en effet, renvoient aux logiques mobilisées pour les identifier (efficacité, valeurs et sentiments, combinaison des deux). Les appréciations divergent selon qu'elles procèdent d'une approche réformiste ou critique.

L'intérêt de ce chapitre pour notre sujet est multiple. D'une part, nous avons indiqué en introduction que l'arrivée du client sur le devant de la scène et l'apparition de nouvelles formes d'organisation étaient deux phénomènes marquants des années 80 et 90. Nous étayons donc ici la première partie de ce constat. D'autre part, ce chapitre nous permettra de poser des bases qui nous seront utiles par la suite, au chapitre 4.

- nous y étudions en quoi consiste aujourd'hui la pression qu'exerce le client sur les organisations, ce qui importe pour identifier les difficultés éventuelles qu'il peut leur poser ;

- nous y traitons la question de l'origine de ce phénomène du client ; celle-ci est importante car, suivant la nature qui lui est attribuée, il sera possible de développer des visions variables du pouvoir d'influence du client sur les organisations, ou, en tous cas, des mécanismes de cette influence ;
- enfin, nous traitons la question de l'appréciation portée sur ce phénomène ; ceci nous permettra d'éclairer par la suite les divergences entre travaux réformistes et critiques, relatives à l'impact du client sur les organisations contemporaines.

2.1. La montée en grâce du client : naissance d'un acteur majeur dans l'univers des organisations

Etablir une perspective historique en matière de management peut poser un problème méthodologique. En effet, il existe peu de données statistiques permettant de dire avec une bonne fiabilité quelle était la diffusion de telle ou telle pratique à une époque donnée ; le problème n'est d'ailleurs pas qu'historique et concerne aussi les études portant sur la période présente. Il en va notamment ainsi pour la place accordée au client.

Le chercheur se trouve donc réduit à faire usage de trois sources d'information.

La première est le récit de certaines pratiques, décrites comme innovantes à un moment donné. Il est ainsi possible de situer, sous réserve de la fiabilité du témoignage, l'apparition d'une nouvelle pratique, ou du moins, son apparition au grand jour. Peut-être a-t-il existé quelque part, avant Frederick Taylor, un ingénieur ayant mis au point, dans une usine anonyme, des méthodes de rationalisation de la production préfigurant le taylorisme. Peut-être un entrepreneur demeuré inconnu a-t-il inventé, avant Dupont et General Motors, la structure divisonnalisée et le contrôle de gestion. On ne le saura probablement jamais ; mais il est possible de dater, à partir de Taylor d'une part, de Dupont et de General Motors des années 20 d'autre part,

l'intérêt porté aux pratiques respectives qu'ils ont popularisées. Toutefois ceci ne donne pas d'information précise sur leur diffusion concrète par la suite.

La seconde source d'information réside dans les études qui peuvent avoir été faites ensuite sur cette diffusion. Pour continuer avec le même exemple, Chandler (1962) nous indique par exemple quelle est la diffusion de la structure divisionnalisée dans les plus 70 grandes entreprises américaines, en 1959. Si de telles études sont utiles, elles demeurent indicatives car circonscrites à un échantillon restreint d'organisations, quand bien même ces dernières sont connues.

La troisième source d'information est l'histoire des idées sur le management et les organisations en général, et du marketing en particulier. Là encore, cette source n'est pas parfaite, car les idées et les pratiques dans ce domaine ne sont que partiellement liées. Des enseignements peuvent toutefois être tirés de l'histoire des idées celles-ci renseignent sur ce qui faisait l'objet de préoccupations majeures à une époque donnée et, par contrecoup, sur ce qui ne le faisait pas.

Ce sont principalement la première et la troisième source qui sont ici sollicitées, c'est à dire le récit de pratiques innovantes et l'histoire des idées. Elles forment un faisceau suffisamment convergent pour conclure à l'existence d'une tendance générale, celle de l'ascension du client.

2.1.1. Longtemps un second rôle...

La fée du marketing ne s'est pas penchée sur le berceau de l'organisation moderne, au moment de son baptême.

Combien de fois est-il question du client dans tous les écrits de Weber, Fayol, Taylor, Follett, Mayo, Barnard ; Certes, il lui arrive d'être mentionné au passage, comme un

élément parmi d'autres dans l'univers de l'organisation, mais il ne constitue pas un acteur central, un point de départ ou d'arrivée de la réflexion.

Parmi ces auteurs, l'hommage le plus marqué qui lui est fait se trouve sans doute chez Fayol (1979) qui cite la fonction commerciale parmi les six fonctions de l'organisation qu'il recense ; elle figure même à la seconde place, derrière la fonction technique, preuve, au passage, que cette fonction existait bien dans les entreprises de cette époque. Mais ici s'arrête l'inventaire.

Le débat, durant la première moitié du siècle, n'était pas là. Il s'intéressait avant tout à ce qui se passait à l'intérieur de l'organisation, à l'organisation du travail et à la production, sous sa dimension technique ou « scientifique » (Taylor) et humaine (école des Relations Humaines).

Une entrée notable mais timide du client dans les textes de cette période se trouve cependant chez Barnard (1938), pour qui la fonction du dirigeant d'une organisation est de faire en sorte qu'elle satisfasse aux attentes de ses diverses parties prenantes, parmi lesquelles le client. Mais il s'agit plutôt d'une irruption de l'environnement dans l'univers de l'organisation, dans lequel le client n'est qu'un élément parmi d'autres. Il est intéressant de noter que, pour illustrer son idée, il invente le cas d'une petite entreprise (op. cit. chap. 16) ; celle-ci traverse plusieurs aventures ayant trait à son fonctionnement interne et à ses relations avec son environnement ; les mots de client ou de marché ne figurent pas dans les 4 pages du texte et la principale crise économique de cette petite entreprise est liée aux difficultés de production. Le marché est cependant présent, mais simplement comme un réceptacle anonyme de la production.

Un autre révélateur de l'état d'esprit ambiant figure chez le même Barnard (op. cit. p 73), dans sa définition de l'organisation ; celle-ci est selon lui, *"a system of consciously*

coordinated activities or forces of two or more persons"[1]. Une telle définition, comme on va le voir ci-dessous, ne serait plus possible aujourd'hui, car elle inclurait, entre autres, les fournisseurs et les clients. Ce livre, qui fit autorité à son époque, ne se pose pas cette question : le client et le fournisseur se trouvent dans un "ailleurs", et leurs activités ne sont pas coordonnées consciemment, pour reprendre son expression, avec ceux des collaborateurs de l'organisation. Entre ces deux types d'acteurs s'interpose le marché.

Dans la pratique du management, on se souvient du mot célèbre de Ford, inspirateur et chef d'une des entreprises phares du début du siècle, en vertu duquel les clients pouvaient avoir leur voiture "Ford T " de la couleur qu'ils souhaitaient, « pourvu qu'elle soit noire ».

Mais c'est précisément dans l'histoire de l'industrie automobile américaine que l'on trouve la première grande irruption du client sur le devant de la scène. La General Motors de Sloan (Chandler, op. cit., Sloan, 1966) parvient à supplanter Ford en quelques années à la tête de ce marché, en grande partie parce qu'elle adopte une stratégie de gamme, permettant de satisfaire les préférences différenciées de catégories d'acheteurs. Le marché n'est plus simplement un déversoir anonyme de la production des usines ; il devient plus différencié et commence à être peuplé d'individus ayant des préférences. Toutefois, la logique économique demeure celle de la production de masse et ceci n'implique pas de modification dans la fonction assignée au client ; ce dernier demeure un acteur essentiellement passif.

Ce "second rôle", apparaissant progressivement dans la première moitié du XXème siècle, est allé de pair avec la lente progression du marketing. Cochoy (1999), dans

[1] "un système d'activités ou de forces, consciemment coordonnées, de deux ou plusieurs personnes" (traduction libre).

une étude fournie sur l'histoire du marketing nord-américain[2], explique que cette fonction était absente dans le système économique de cette région au XIXème siècle. En effet, avant l'avènement des chemins de fer, et l'apparition conséquente des grandes entreprises, le commerce était atomisé et bon nombre de produits étaient vendus en vrac, sans même que l'acheteur connaisse le nom du fabriquant ou du producteur. Ce sont les grandes entreprises qui, commençant à créer leurs emballages et leur marque, s'intéressèrent à la publicité et son impact. Les premières études de marché, tout comme les premiers professionnels du marketing, semblent donc être apparus avec le XXème siècle, aux Etats-Unis,. Il est intéressant de noter, comme le fait remarquer Cochoy (op. cit.), que certains des membres les plus en vue de cette profession s'inspiraient de leur contemporain Frederick Taylor. Leur idée était qu'il était possible, et souhaitable, d'élaborer un "management scientifique" de l'activité commerciale, c'est à dire de la force de vente mais aussi de la relation au marché et aux consommateurs, via des études de marché, de l'analyse, de la planification et du contrôle. Tel était le cas de Percival White (1927) (cité par Cochoy, op. cit.), qui fut en outre un précurseur de la période suivante : il soutenait en effet l'idée que la production devait suivre la demande et que les profits durables provenaient de ce que l'entreprise savait servir la demande des consommateurs. Il semble que cette idée n'ait toutefois pas bien imprégné la vision et les pratiques de ses collègues et que le marketing ait été principalement chargé d'aider à l'époque les entreprises à vendre ce qu'elles produisaient. Webster (1992, p2) rappelle à ce sujet que l'American Marketing Association définissait en 1948 le marketing comme *"the performance of business activities directed toward, and incident to, the flow of goods and services from producer to consumer or user"*[3].

Si donc l'importance du client a commencé à croître entre les deux guerres, la logique de la relation entre l'organisation et son client semble généralement être restée la

---

[2] Nous n'avons pas trouvé de travaux équivalents relatifs à l'Europe ; toutefois, celle-ci ayant le plus souvent suivi les Etats-Unis dans ce domaine, l'histoire nord-américaine constitue un élément majeur d'information

même : le producteur produit, et le client achète ce que le producteur produit ; l'apparition de stratégies de segmentation, le développement conséquent d'études de marché constituent seulement un raffinement de cette philosophie générale.

2.1.2. ...Aujourd'hui devenu star

- Le tournant de l'après-guerre

C'est au début de l'après-guerre que l'on peut situer l'apparition d'une nouvelle vision du client, de son importance et de son rôle, celle qui prévaut aujourd'hui.

Drucker fut l'un des premiers (le premier ?) à la prôner, notamment quand il écrivit (1954, p37) : "*There is only one valid definition of business purpose : to create a satisfied customer*"[4]. Son ouvrage contient des propos qui sont aujourd'hui devenus courants : l'activité de l'entreprise doit être considérée du point de vue du client. Le profit ne doit donc pas être regardé comme le but direct, mais comme la conséquence d'un bon accomplissement de la fonction essentielle d'une entreprise : servir et satisfaire des clients. Drucker reprend et popularise les idées de White, et il y ajoute, ou explicite, la notion de satisfaction du client.

Dans un autre texte devenu classique, *Theodore Levitt* (1960) fut l'un des premiers (le premier ?) à employer le terme de *"customer orientation"* et de *"customer oriented company"*[5]. Sur le même thème que Drucker, il écrivait notamment que *"an industry is a customer-satisfying process, not a goods-processing process"*[6] (op. cit. p 55).

---

[3] "l'exercice de l'activité de l'entreprise dirigé vers ou relatif au flux de biens et de services qui vont du producteur au consommateur ou à l'utilisateur" (traduction libre)

[4] "Il n'existe qu'une seule définition de l'objet d'une entreprise : créer un client satisfait" (traduction libre)

[5] généralement traduit par "orientation client' ou "entreprise orientée client"

[6] " une industrie est un processus consistant à satisfaire un client, pas à transformer des marchandises" (traduction libre)

Lui aussi reprenait le point de vue du client et montrait qu'il changeait jusqu'à la façon dont une entreprise devait définir son activité ; il illustrait le propos en montrant que les difficultés rencontrées à l'époque par les entreprises américaines de chemin de fer provenaient de ce qu'elles considéraient leur métier comme étant les chemins de fer (point de vue de producteur), et non le transport (point de vue du client).

Beaucoup de ce qui fait la théorie dominante de ce jour figure dans ces deux textes, et, sans doute, dans quelques autres de la même époque. On peut la résumer ainsi :

- le poids croissant du client dans le rapport de force entre offre et demande
- la nécessité de penser l'activité et l'offre du point de vue du client

Ces idées firent progressivement leur chemin mais ne s'imposèrent réellement qu'à partir des années 80.

La théorie des organisations durant cette période (1950 -1980) commence également à s'intéresser à l'influence que le marché peut exercer sur l'organisation, mais ceci reste limité. Comme nous l'envisagerons plus en détail au chapitre 4, le tournant systémique donne naissance à un grand nombre de travaux étudiant les contingences extérieures permettant d'expliquer les formes de l'organisation. Mais il est à noter que Mintzberg (op. cit.), dans sa synthèse des travaux dits de la théorie de la contingence, ne mentionne pas le client ou le marché parmi les 5 têtes de chapitre regroupant les paramètres de contingence. Seule la diversité des marchés est citée à l'intérieur d'une rubrique générale dénommée "environnement".

Cette période de l'après-guerre est également marquante dans l'histoire du marketing. Cochoy (op. cit.) montre comment le marketing y a acquis, dans les entreprises, une audience majeure. Il cite le président de l'AMA (American Marketing Association), en 1960 : (op. cit. p.156) : *"Lorsque je me remémore l'année 1960-1961... les directions de marketing étaient en charge des prises de décisions tactiques, telles le merchandising, la définition des produits, la publicité, et ainsi de suite. Mais les directions financières avaient la responsabilité totale de la planification et des*

décisions stratégiques - y compris en matière de marketing..." . Les années 60, au contraire, voient le marketing grimper dans l'échelle de prestige et dans l'influence qu'il exerce au sommet des entreprises.

Des approches intégrées du marketing font leur apparition, fondant ses diverses sous-disciplines en un tout cohérent. C'est à cette époque que naissent les "4Ps"[7] (McCarthy, 1960) et que le célèbre manuel de Kotler (1967) commence sa longue carrière.

Le développement du consumérisme dans les pays occidentaux durant les années 70 est à relever cependant. Cet essor du marketing n'a pas accompagné une sorte d'alliance bienveillante entre producteurs et consommateurs. Les pratiques effectives des premiers semblent bien avoir privilégié, le plus souvent, une relation d'influence et de rapports de force, ainsi qu'une logique de vente à court terme ; ils n'ont donc vraisemblablement pas adopté massivement une acception plus centrée sur le client en tant que partenaire durable à satisfaire, telle qu'elle peut se déduire des propos de Drucker (op. cit). Le consumérisme est un indice du phénomène ; les prises de position popularisées dans la décennie suivante en constituent un autre.

- La flambée des années 80 et les renforts des années 90

Une seconde période marquante peut être située au début des années 80. A ce moment là, en effet, deux courants de pensée, relativement distincts, apportent un renfort et une illustration des idées qui viennent d'être présentées ci-dessus :

- le courant centré sur la qualité,
- la littérature managériale, c'est-à-dire les best-sellers et autres livres écrits par des consultants ou des grands chefs d'entreprise de l'époque ainsi que les magazines pour managers.

---

[7] " *Product, Price, Place, Promotion*" que l'on peut traduire par "produit, prix, distribution, promotion"

La littérature de la recherche, notamment dans le domaine du marketing, est ensuite venue renforcer l'accent porté sur le client. Nous détaillons ci-dessous ces divers courants.

Trois significations peuvent être données au phénomène. D'une part, ces courants ont donné un coup d'accélérateur aux pratiques privilégiant le client, de par l'audience dont ils ont joui auprès des consultants et des dirigeants d'entreprise. D'autre part, leur succès est également un indicateur de l'état d'esprit prévalant à cette époque ; il convient de noter, par exemple, que Deming, précurseur du premier courant cité, ne fut largement apprécié en Occident qu'à cette époque, alors qu'il enseignait le même message au Japon depuis 20 ans. Enfin, l'apparition de ces courants est également un indice que des pratiques avaient commencé à changer, au moins dans un cercle d'entreprises pionnières.

Il est à noter que ces travaux ne font essentiellement que développer et adapter à l'esprit du temps les deux idées fondatrices exposées plus haut, à savoir, le poids croissant du client et la nécessité de penser l'activité en se plaçant de son point de vue. Ce qu'ils ajoutent, ou ce sur quoi ils insistent plus, est la mobilisation en faveur du client de l'ensemble de l'organisation, et pas seulement de l'interface qui est chargée de la relation directe avec lui.

- Le courant de la qualité

Comme pour les idées de Drucker et Levitt mentionnées plus haut, les travaux de *Deming* (1982), père fondateur du courant centré sur la qualité, se développèrent dès l'après-guerre mais leur succès en Occident attendit les années 80. Ce revirement n'était pas fortuit : à cette époque, les entreprises occidentales découvraient à la fois le « modèle japonais » et la supériorité de leurs concurrentes japonaises en matière de productivité, rapidité, efficacité commerciale. L'Occident s'est donc attaché à comprendre les ressorts de cette réussite. L'un des ingrédients se trouvait être

l'attention portée à la qualité, ainsi qu'un ensemble de techniques permettant de l'améliorer.

La qualité est définie dans ce courant de pensée, et en particulier par Deming (op. cit.), comme la capacité à satisfaire le client. Selon lui, le travail des managers est de rechercher en permanence l'amélioration des produits et des services pour accroître cette satisfaction et c'était ce à quoi, expliquait-il, les entreprises japonaises devaient leurs impressionnants succès de l'époque. La qualité fut donc une des entrées par laquelle le client gagna en importance ; il était, selon Deming, l'élément le plus important de la chaîne de production.

- La littérature managériale

La littérature managériale de l'époque s'est inspirée de ce courant de la qualité mais y a ajouté d'autres sources convergentes d'inspiration. Plusieurs ouvrages célèbres des années 80 ont expliqué pourquoi et comment il convenait de se tourner vers le client, déclinant de multiples façons l'idée de base exprimée par Drucker (voir plus haut). On trouve dans cette catégorie, en particulier, « Le prix de l'excellence » (Peters et Waterman, 1983), incontournable élément de la vulgate managériale de l'époque, mais aussi « Renversons la Pyramide » de Carlszon (1985). Dans le sillage de tels livres, ces idées se répandirent largement dans les revues et les esprits des managers. Ainsi apparaissaient non seulement une nouvelle place accordée au client, mais également un nouvelle façon de concevoir l'organisation, comme nous le verrons plus loin.

Peters et Waterman introduisent leur livre sur ce qu'ils dénomment les meilleures entreprises en citant leur expérience de clients satisfaits dans un hôtel performant. Le client demeure un personnage central de leur livre et de leur thèse (op. cit. pp169-170),"*le principal enseignement que nous avons tiré de notre enquête dans ce domaine : les meilleures entreprise sont vraiment à l'écoute de leurs clients et passent aux actes. Les autres se contentent d'en parler. ... En observant les meilleures entreprises et surtout la façon dont elles manient l'interaction avec le client, ce qui*

nous a le plus frappés, c'est la présence constante de l'obsession : en général, sous la forme d'un attachement inconditionnel, et apparemment injustifié, à une certaine qualité, fiabilité, ou service".

La métaphore de la pyramide renversée qu'utilise Carlzson (op. cit.) place également le client sur un piédestal, c'est à dire au sommet de cette pyramide inversée. En haut figure le client ; en dessous, les employés chargés de le servir, et en dessous encore, selon l'auteur, la hiérarchie, essentiellement chargée de permettre aux opérateurs de base de bien servir ce client.

Ce qu'ont écrit ces auteurs est devenu presque un lieu commun. Il est aujourd'hui courant de souligner l'importance primordiale du client, courant pour une organisation d'afficher comme priorité la satisfaction de ce dernier. *« Moi, vous savez, je n'existe pas. Ce qui existe, ce sont les clients et les magasins ; le reste n'a aucun intérêt »* explique modestement Daniel Bernard, PDG de Carrefour, lors de la remise du trophée de manager de l'année décerné par le Nouvel Economiste[8].

Il convient également de situer dans ce courant tous les travaux, méthodes et outils de management qui ont été pensés pour traduire, dans l'organisation, l'orientation vers le client. En cela, ils poursuivent dans la voie ouverte par le courant de la qualité. Leur idée commune est que cette orientation oblige à repenser l'ensemble du fonctionnement de l'organisation. Nous aurons l'occasion de ré-examiner en détail cette idée et ces travaux au cours des deux prochains chapitres.

- la littérature théorique

On peut remarquer tout d'abord une remise en cause du marketing, voire une refondation sur de nouvelles bases. Deux titres et/ou sous-titres d'articles sont à cet égard éloquents : *"The Changing Role of Marketing in the Corporation"*[9], (Webster,

[8] HOMMES et COMMERCE (1997) - n°259, Mai, p.7

[9] "la mutation du rôle du marketing dans l'entreprise" (traduction libre)

op. cit.), " *The Misunderstanding about Marketing ; today, marketing is too important to be left to the sole marketing function*"[10] (Lambin, 1996). Ces articles ne prétendent pas avoir été sans précurseurs dans les décennies précédentes, mais ils entendent synthétiser une vision du marketing tel qu'il s'est maintenant imposé. Tous deux partent de deux constats :

- le marketing a jusqu'ici été trop confiné aux "4 Ps", en vue « d'adapter » les consommateurs à l'offre
- ceci est devenu totalement insuffisant du fait de l'évolution des organisations, de leurs formes et des relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs et clients.

Webster insiste en particulier sur le développement de relations de collaborations inter-firmes, notamment dans l'industrie, de réseaux de partenariats, qui rendent obsolètes les pratiques et les réflexions de marketing trop centrées sur des transactions classiques sur un marché. Les "4 Ps" ne sont pas selon lui à rejeter, mais le rôle du marketing, doit être, beaucoup plus en amont, de participer à la conception de la valeur qu'entend produire l'entreprise ; ceci doit l'amener à positionner cette dernière dans une chaîne de la valeur appropriée, c'est à dire à dessiner le réseau d'acteurs internes et externes qui vont composer cette chaîne et le type d'accord qui va modeler leurs relations. Son rôle doit être aussi de contribuer activement à la diffusion d'une culture de l'orientation vers le client dans toute l'entreprise. C'est sur ce point qu'insiste *Lambin*, ce qui justifie son sous-titre provocateur. La fonction marketing doit être, selon lui, le chef d'orchestre d'une orientation vers le client qui doit se manifester partout. Ceci suppose, comme le prône Webster, qu'elle élargisse vers le haut le niveau de ses réflexions. Il est possible de considérer, derrière ces idées, que nous assistons à une nouvelle phase de la concurrence entre les divers professionnels de l'entreprise. L'hégémonie, dont la fonction et la discipline du marketing ont mis tant de temps à se rapprocher, se trouve sévèrement contestée. Ces

[10] " Le malentendu au sujet du marketing ; aujourd'hui, le markting est devenu une affaiire trop sérieuse pour être confié à la seule fonction marketing" (traduction libre)

dernières étaient jusqu'ici dépositaires, en quelque sorte, du client ; or, voici que ce client est revendiqué par une classe de stratèges - généralistes au motif qu'il doit pénétrer dans l'ensemble de l'organisation et devenir l'affaire de tous.

Illustrant cette nécessité d'élargir le champ de préoccupation du marketing, un courant de la littérature théorique s'est développé, essentiellement depuis la fin des années 80, autour du concept de "*customer-orientation*", *ou "customer-oriented company*"[11] (Shapiro, 1988, Gronroos, 1990, Kohli et Jaworski,1990, Narver et Slater, 1990, Rueckert, 1992).. Ce concept, en effet, mêle les relations avec la clientèle à la politique générale de l'entreprise. Les travaux dans ce domaine se sont principalement efforcés de définir le concept et de répondre à deux questions :

- Une entreprise "customer oriented" est-elle plus performante économiquement qu'une autre ?
- Quelles sont les dispositions à mettre en œuvre à l'intérieur de l'entreprise pour qu'elle soit "customer oriented" ?

Les définitions de ce concept ont varié suivant les auteurs ; les attributs les plus fréquents sont le souci des besoins du client et de sa satisfaction, l'attention portée aux actions des concurrents, la réactivité et l'innovation de l'offre, l'attention portée au service (y compris pour les organisations industrielles). Toutefois, Narver et Slater (op. cit.), Webster (op. cit.) le définissent également de façon plus générale comme un état d'esprit partagé par les membres de l'organisation, un élément de la culture d'entreprise. Lévy (1996), définit le concept voisin d' "orientation vers le marché" comme un système formé à la fois de valeurs, de pratiques et de comportements.

Quant à la corrélation avec la performance économique elle est jugée positive dans ceux de ces travaux qui abordent la question.

Une synthèse de leurs conclusions relative à la seconde question (le lien avec les formes d'organisation) figure au chapitre 4, consacré à cet aspect.

---

[11] "orientation client" ou "entreprise orientée client"

- Un effet de mode ?

Cette mise en vedette du client dure depuis près de deux décennies. Elle a reçu régulièrement de nouveaux renforts. La question peut cependant rester posée de l'avenir de cette tendance. Le pointage du nombre d'articles anglo-saxons, effectué en 1999 dans la base de données ABI (tableau 2.1 ci-dessous), suggère que l'intérêt pour le client croît depuis au moins 14 ans, même si cette croissance a tendance à ralentir ; si toutefois cet intérêt devait retomber dans quelques années, il serait difficile de parler de mode éphémère ou anecdotique comme, par exemple, pour l'engouement autour des cercles de qualité ; la durée du phénomène plaide en effet, quel que soit son avenir, pour qu'il soit considéré comme un phénomène majeur.

Tableau 2.1. : Nombre moyen annuel d'articles référencés dans ABI sous les mots-clés suivants

(nombre pour la période considérée ramené à une base annuelle ; nombre de périodiques dépouillés quasiment stable ; l'année 99 a été prise en compte pour ses deux premiers mois seulement en ce qui concerne les quatre premières lignes du tableau, et pour ses quatre premiers mois, pour les autres lignes)

	A : 86-91	B : 92-93	C :94-95	D : 96-97	E : 98-99	E/A
Customer	2 742	5 191	6 352	6 849	6 884	2,51
Customers	2 877	5 042	6 392	7 267	7 469	2,60
Shareholder	349	584	697	807	826	2,37
Shareholders	616	986	1 139	1 095	1 123	1,82
Change	4 029	7 640	10 587	10 866	8 858	2,20
Profit	1 748	2 522	2 678	2 615	2 455	1,40
Network	3 220	7 184	10 872	11 897	10 085	3,13
Human	1 913	3 268	3 768	3 745	3 553	1,86
Personnel	2 106	3 104	4 260	3 959	3 584	1,70
Ethics	425	731	944	1 088	967	2,27
Cooperation	753	1 295	1 303	1 129	832	1,11
Partnership	561	1 189	1 598	1 605	1 499	2,67
Trust	962	1 691	1 912	1 967	1 883	1,96
Conflict	474	745	797	782	755	1,59

En dessous des chiffres relatifs aux mots de "customer" et "customers", figurent les mêmes mesures pour d'autres mots significatifs des évolutions actuelles du monde des organisations.

Cette comparaison montre que peu de mots ont fait l'objet d'une progression aussi forte du nombre de références dans la base entre la période 98-99 et la période 86-91. (cf. colonne de droite du tableau). Seuls "network" et "partnership" ont un coefficient de progression supérieur, mais, à l'inverse de ce qui se constate pour "customer" et "customers", leur courbe commence à s'inverser. Il n'est d'ailleurs pas anodin de constater que ces deux mots sont utiles pour dépeindre l'évolution des relations entre clients et fournisseurs, comme nous allons le voir maintenant.

2.1.3. La mutation de la relation client - fournisseur

D'un consommateur situé en bout de chaîne, chargé d'absorber ce que le système économique produisait, le client est maintenant décrit comme celui qui dicte, pour une large part, à ce système ce qu'il doit produire. Ceci correspond à cette nouvelle importance qui lui est aujourd'hui accordée, et dont la montée vient d'être décrite.
Mais un second changement majeur intervient également depuis le tournant des années 80 et vient renforcer son rôle. La frontière entre le producteur et le client s'estompe, en même temps que se modifient les exigences de ce dernier. Cette nouvelle relation comporte deux caractéristiques principales :

- la tendance à l'établissement de partenariat à moyen ou long terme, ou, du moins, l'importance accordée à la fidélisation des clients et des fournisseurs ; la personnalisation des rapports client - fournisseur est souvent associée à cette tendance

- la nature de la prestation qui passe du produit à la solution globale d'un problème

Les deux aspects sont bien évidemment liés ; une prestation globale suppose en effet que le prestataire connaisse bien le client et sache gagner sa confiance, ce qui nécessite

une bonne entente entre les personnes assurant l'interface entre l'entité client et l'entité fournisseur.

Ce double phénomène a fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale et dans celle de la recherche.

Cette dernière s'est en particulier penchée sur les relations d'affaires personnalisées, parfois appelées "business to business" ou "relationship marketing", échappant à l'anonymat de la consommation de masse. Il n'est pas anodin de remarquer que, si de telles relations ont toujours existé, elles ont fait l'objet d'un intérêt accru depuis les années 80. Le « business to business » marketing a étudié les particularités de ces relations pour identifier les facteurs en favorisant la réussite. Se démarquant de l'approche économique classique des relations de marché, ces études montrent que ces facteurs de réussite sont l'engagement réciproque et la confiance qui se lie entre individus (Morgan et Hunt, 1994, Ganesan, 1994, Blankenburg et al., 1999).

Sur un plan plus opérationnel, l'accent est mis, dans la littérature managériale comme dans les travaux de recherche, sur l'intérêt de la fidélisation des clients intéressants dans un monde où ces derniers sont difficiles à conquérir, les clients fidèles sont présentés comme les plus utiles pour l'organisation et/ou permettant la réalisation des meilleures marges (Reichheld,1996 ; Stewart, 1997 ; Knox, 1998). Symétriquement, la mise en concurrence systématique de fournisseurs est décrite, dans les relations business to business comme moins fructueuse qu'il n'y paraît ; les démarches d'amélioration de qualité aidant, une pratique croissante a consisté à nouer des relations suivies avec un petit nombre de fournisseurs (Kumar, 1996 ; Rackham, 1997).

En mode mineur, il convient de remarquer deux articles récents rappelant que la relation "business to business", même de long terme, demeure antagoniste. Le premier (Christensen et Bower, 1996) attire l'attention sur le danger potentiel pour une

organisation de suivre de trop près les demandes des clients avec lesquels elle est engagée dans des relations suivies, ce qui peut l'amener alors à perdre de vue les tendances du marché que ces clients ne peuvent pas ou ne veulent pas toujours discerner. Le second (Neuville, 1998a, 1998b) met en évidence la façon dont le jeu des intérêts individuels reste à l'œuvre dans ce type de relations.

L'évolution de la nature de la prestation a été étudiée par la courant qui s'est intéressé aux services et à leur importance croissante. Sur un plan théorique, l'école nordique des services (Normann, 1982, Grönroos, op. cit.), mais aussi d'autres (Gershuny, 1978, Delaunay et Gadrey, 1992, Rispoli et Tamma, 1992, Normann et Ramirez, 1993, 1994 ; de Bandt et Gadrey, 1994, Ramirez, 1999) ont développé une analyse de la relation au client montrant la faiblesse conceptuelle de la distinction entre produits et services. Ces travaux décrivent la généralisation d'offres complexes, où sont mêlés à la fois des biens ou supports tangibles et des prestations intangibles, même dans un contexte industriel. Une autre caractéristique de ces relations est la part croissante de co-production entre fournisseurs et clients. Cette analyse a permis de proposer de nouvelles approches stratégiques. D'une façon générale, l'orientation vers le client est souvent associée au développement de la part de services dans l'offre (Quinn et al., 1990 ; Normann et Ramirez, op. cit.,1994). Ce courant introduit une contribution notable aux idées fondatrices évoquées plus haut : penser l'activité du point de vue du client, c'est très souvent adjoindre aux produits une couche de services dans le but d'apporter une solution globale. Ce passage d'une offre de produit à celle d'une solution globale se conçoit pour les activités industrielles (Bowen et al. 1989), mais elle peut également s'appliquer à des entreprises dites de services, comme l'ont illustré Eiglier et Langeard (1987). Schlesinger et Heskett (1991) ont mis en évidence les risques pour ces dernières de manquer ce tournant. Levy (op. cit.) a même soutenu la thèse que cette orientation vers le service était encore plus essentielle pour ces entreprises pour lesquelles la différenciation par les innovations technologiques est moins facilement accessible. L'exemple classique de Levitt, relatif

aux compagnies ferroviaires américaines, cité plus haut, constitue une autre illustration du phénomène.

La notion de service est associée dans ce courant à celle de co-production ; ceci illustre bien la direction vers laquelle évolue la relation au client dans les descriptions qui en sont faites par cette littérature. Ce n'est pas tant la notion de service en elle-même que celle de partenariat qui en rend compte, fournisseur et client collaborant pour co-produire une solution au problème du client. Même dans le cas de relations avec des clients grand - public, la volonté de dépasser la simple offre de produit est manifeste. Un regard sur l'évolution de quelques publicités est illustrateur à cet égard (voir annexe 3).

Plus généralement, Normann et Ramirez (op.cit.1993) ont soutenu la thèse que le concept Porterien de chaîne de la valeur, bâti sur le modèle de la chaîne de production, n'était plus adapté à ce mode de relation ; ils ont proposé le concept de "constellation de la valeur" ("*value constellation*"), illustrant le fait que la valeur est co-produite par un réseau d'acteurs, où chacun peut être à la fois fournisseur, client et concurrent des autres.

Est-ce à dire que toutes les relations entre clients et fournisseurs sont aujourd'hui formées sur le modèle du partenariat et de la co-production de solutions pour le client ? Il est probable qu'une telle affirmation serait excessive et, comme nous l'avons indiqué en entrée de ce chapitre, les données chiffrées font défaut pour évaluer la proportion des relations qui pourraient être caractérisées ainsi (si tant est qu'une telle évaluation soit concevable). Cette littérature suggère seulement que ces pratiques se sont largement diffusées, au moins dans l'univers des grandes ou moyennes entreprises qui est généralement l'objet de ses travaux.

Il convient de noter, pour terminer, que cette évolution peut apparaître comme le ver dans le fruit de l'économie de marché. les principes classiques de cette dernière

distinguent nettement le rôle du vendeur et celui de l'acheteur ; les lois du marché supposent qu'à chaque transaction, essentiellement centrée sur un produit, dépourvue de relation personnalisée, joue la concurrence pure et parfaite. Certes, ces lois ont connu depuis longtemps des accrocs ; toutefois, il ne s'agit pas ici d'ententes illicites, mais bel et bien de comportements qui semblent modifier en profondeur le portrait de l'homo economicus.

2.1.4. Illustration en guise de conclusion : l'orientation vers le client à travers le siècle en trois périodes

Nous avons cherché à montrer, dans ce sous-chapitre, le développement de la place du client dans l'organisation au travers du XXème siècle.

Pour résumer et illustrer cette évolution, nous regroupons dans le tableau ci-dessous, quelques considérations relatives à l'orientation vers le client, durant les trois périodes que nous avons identifiées (1900 à 1950, 1950 à 1980 et 1980 - 2000). Nous y reprenons les hérauts de l'orientation vers le client qui ont été mentionnés ci-dessus, et y résumons leur idée de base, l'audience qu'ils ont reçue chez leurs contemporains, la façon dont leurs idées ont été appliquées (ou pas) par ces derniers, les outils alors en vigueur pour mettre en oeuvre cette orientation vers le client, les enjeux et la position du marketing à la même époque.

Tableau 2.2. :

L'orientation vers le client au XXème siècle : quelques grandes phases

	1900 - 1950	1950 -1980	1980 - 2000
Hérauts	P.White	Drucker, Levitt	Peters et Waterman, Carlzson
Audience dans les milieux d'affaires *	moyenne	forte	forte
Idée de base	partir de la demande	partir du client et le satisfaire	partir du client et le satisfaire, et c'est l'affaire de tous
Sort de l'idée de base dans les pratiques de l'époque **	plutôt négligée	satisfaction du client le plus souvent secondaire	??????
Enjeu pour le marketing, en tant que métier ou discipline	gagner sa place au soleil	hégémonie	résister à l'appropriation du client par les généralistes - stratèges
Outils de l'orientation vers le client	études de marché, publicité, planification	4Ps + marketing stratégique	4Ps + marketing B to B + reconfiguration des acteurs économiques + TQM
Contenu de l'offre-type, dans une perspective d'orientation vers le client	produits	produits	solutions au problème du client

Commentaires :

* cette évaluation de l'audience, dans les milieux d'affaires, n'est qu'approximative et donnée qu'à titre indicatif ; elle est déduite des constats proposés ci-dessus. L'idée est que l'audience de White fut moindre que celle des hérauts des périodes suivantes

** il est frappant de voir comment une partie seulement des idées des hérauts a été reprise (le plus souvent) dans la pratique. Les points d'interrogation dans la colonne de la période qui s'achève indiquent que le recul manque encore pour se prononcer.

Ce tableau constitue un résumé, avec des formulations rapides. Il vise simplement à montrer que l'idée de l'orientation vers le client n'est pas nouvelle en elle-même. Ce qui a changé au fil du siècle est son audience et son contenu : le client de la période contemporaine (dont nous situons le départ au début des années 80) se présente bien à ses prestataires sous un jour nouveau, avec des requêtes en partie inédites.

2.2. Regards sur le client et son nouveau statut

La place prépondérante du client est assez largement reconnue. Les avis divergent en revanche quant aux causes du phénomène et à ses effets. Nous reprendrons, pour passer en revue ces différentes visions, les modes de distinction entre approches de l'organisation qui ont été explicités au chapitre précédent. Nous envisagerons les approches réformistes et critiques du phénomène ; à l'intérieur des approches réformistes, nous distinguerons celles qui se fondent sur la logique de l'efficacité, celles qui se fondent sur la logique des valeurs et des sentiments et celles qui associent les deux logiques. Le caractère fortement ou faiblement déterministe de ces approches n'est pas pertinent ici puisque nous ne considérons pas les formes organisationnelles.

2.2.1. Approches réformistes

Les approches réformistes de cette montée du client peuvent se décomposer en deux groupes.

• Le premier est celui des explications relativement neutres du phénomène, en général fondées sur l'une ou l'autre des deux logiques (efficacité ou valeurs et sentiments). Elles sont rangées ici dans les approches réformistes parce qu'elles se contentent d'analyses qui n'abordent pas les thèmes majeurs des approches critiques, tels que les rapports sociaux de domination et les phénomènes d'aliénation. Pour autant, elles peuvent n'être pas démenties par une approche de type critique ; cette dernière lui reprocherait alors seulement de ne pas aller assez loin.

• Ce premier ensemble se distingue d'un second groupe, en général fondé sur une combinaison de la logique de l'efficacité et de la logique des valeurs et des sentiments, qui s'oppose nettement plus au courant critique, au sens où il exprime des appréciations positives sur le phénomène.

Nous envisageons tour à tour ces deux groupes, celui des explications techniques (lui-même scindé en deux sous-groupes) et celui des appréciations positives

- Les explications par la logique de l'efficacité

Ces explications se placent sur le terrain de l'économie. La montée en puissance du client est alors attribuée au ralentissement de la croissance et à la baisse des protections nationales qui donnaient un fort pouvoir au producteur. De ce point de vue, le client est aujourd'hui devenu puissant parce qu'il est devenu plus rare.

La mutation du rapport entre client et fournisseur trouve également des explications d'ordre économique. Piore et Sabel (1984) ont défendu la thèse, dès le début de cette période favorable au client, que les économies industrialisées connaissaient des difficultés dues à un *"second industrial divide"* ("second clivage industriel"), pour reprendre le titre de leur ouvrage : la production en grande série s'essouffle, à la fois du fait de la saturation des marchés et de l'arrivée de nouveaux pays producteurs. La situation devient donc propice à une "spécialisation souple", où l'enjeu majeur est la flexibilité et où les rapports entre firmes sortent des schémas rigides du marché pour adopter des formes plus souples de coopération-compétition. Ces auteurs ne poussent pas leur raisonnement jusqu'à une analyse détaillée de la relation client - fournisseur, mais ils rendent compte des conditions macro-économiques favorisant le développement de la mutation de cette relation évoquée plus haut.

Des explications micro-économiques complémentaires ont été apportées par des travaux plus proches du monde de l'organisation. Normann et Ramirez (op. cit. 1993), en mettant en évidence le changement dans le mode de production de la valeur et dans la nature de cette dernière, vont dans ce sens. La création de la valeur évolue, selon eux, en fonction des progrès techniques ; ces derniers, à chaque grande ère économique, permettent de définir ce qui est rare. Aujourd'hui, à l'ère néo-industrielle, la valeur d'une offre ne repose plus sur la production d'objets mais sur ses capacités à

ouvrir de nouvelles possibilités (*"enable"*) au client dans la poursuite de ses propres objectifs et/ou de le décharger (*"relieve"*) de tâches lui permettant de se consacrer plus librement à ses objectifs. Cette offre, de ce fait, nécessite une co-production entre acteurs. Les analyses de Bandt et Gadrey (op. cit.) vont dans le même sens. Delaunay et Gadrey (op. cit.) décrivent le développement de ce phénomène comme celui d'une boucle de rétro-action positive : l'augmentation des relations entre acteurs économiques entraîne celle des incertitudes qui, elle-même, provoque l'apparition de nouveaux services qui, à leur tour, entraînent une augmentation des relations...

- Les explications par la logique des valeurs et des sentiments

Les explications s'appuyant sur la logique des valeurs et des sentiments reposent toutes sur des analyses mettant en évidence des changements significatifs dans les valeurs dominantes des sociétés occidentales durant le dernier quart du XXème siècle. Une idée largement exprimée est que l'on assiste à une montée de l'individualisme et au déclin des grandes institutions qui fournissaient les références morales et idéologiques sur lesquelles nos sociétés étaient fondées. Les conséquences de ce phénomène peuvent être cependant vues diversement. Une vision pessimiste en serait celle qui est exprimée plus bas (courant critique) et qui décrit le délitement du lien social. Il existe des visions plus nuancées, qui, certes, constatent la prédominance de l'individualisme sans que ; pour autant, ce dernier signifie la fin de l'éthique ou du lien social. Ethique et lien social sont toujours élaborés, selon ces visions, mais à un niveau plus local.

Une étude récente de la Fondation Saint-Simon (1998) va jusqu'à parler d'une révolution invisible ; la montée de l'individualisme et le déclin des grandes institutions en constituent des aspects fondamentaux, mais on assiste également au développement de réseaux locaux et de la vie associative, au moins pour la partie de la population qui sait se mouvoir dans cet univers économiquement et psychologiquement plus difficile. La position est nuancée puisqu'elle reconnaît les

dégâts causés par les évolutions socio-économiques, notamment en termes de pauvreté et d'exclusion, mais qu'elle distingue également des tendances qui ne vont pas seulement dans le sens de l'anomie.

De Singly (1996), au travers des représentations et des pratiques de la vie conjugale et familiale, identifie ces mêmes phénomènes : la centralité du concept de réalisation ou de construction de soi, l'importance des réseaux locaux de socialisation dans la vie des individus.

Cette individualisme, animé par le souci de réalisation de soi, est également analysé par Leinberger et Tucker (1991), parmi la génération des babyboomers aux Etats Unis.

Le lien entre ces évolutions macro-sociales et le rôle du client peut être établi de plusieurs manières. Leur point commun est que le client, ou le fait d'être un client, a rempli le vide laissé par les grandes institutions en déclin. Ce vide peut être celui de l'identité et du lien social, dont les actes de consommation peuvent fournir des supports, le phénomène étant renforcé par le pendant hédoniste et/ou narcissique de l'évolution individualiste. Mais, plus largement, le statut du client et du marché peuvent également être vus comme des sources nouvelles de légitimité.

C'est la thèse qu'a défendue *Laufer* (1993, 1995). Ce dernier souligne également la crise du système de légitimité rationnel-légal (au sens Weberien), qu'il met en relation avec la confusion grandissante entre secteur public et secteur privé, ainsi qu'avec la crise de la science positive et l'émergence d'une épistémologie laissant une large place à l'incertitude. Le retour du vraisemblable et de l'apparent, le primat de l'opinion qui en découle, redonnent alors du poids au marketing, forme moderne de la rhétorique. S'il n'existe plus de vérité ni d'autorité indiscutable, alors, les choix subjectifs des uns (les clients) et la capacité de persuasion des autres (les vendeurs) sont les seuls

mécanismes reconnus. Fuat Firat et Venkatesh (1993) développent des thèses concordantes à partir du concept de post-modernité.

Le développement de la notion de service se conçoit alors dans ce contexte ; pour Laufer, celle-ci était très bien compatible avec les systèmes de légitimité anciens (traditionnel et charismatique) mais beaucoup moins avec le système de légitimité rationnel-légal, qui a correspondu avec l'ère industrielle. Ce dernier en effet suppose l'autonomie de la volonté de chacun, sa non-subordination aux autres acteurs. Il n'est alors pas surprenant que la résurgence de la notion de service, associée à celle de subordination, survienne en même temps que ce système de légitimité connaît une crise et que les systèmes de légitimité anciens sont à nouveau mobilisés.

L'auteur montre également que chacune des défaillances du modèle de l'économie de marché donne naissance à l'apparition d'une catégorie de services. Par exemple, le principe de la rationalité des acteurs est contredit dans la pratique, ce qui ouvre la voie aux divers services d'expertise.

- ***Les appréciations positives : le client comme symbole et outil d'un changement souhaitable de société***

Cette notion de tournant, de changement majeur de nos sociétés, dont le client est à la fois un moteur et une conséquence, se rencontre donc plus facilement dans les approches réformistes. Il en va de l'appréciation du rôle du client comme de l'évolution globale de la société. Il existe donc de nombreuses nuances aux opinions qui peuvent être portées sur le sujet.

Nous ne mentionnerons que pour mémoire l'appréciation positive que portent les tenants de la doctrine néo-libérale classique ; toute évolution favorisant le libre jeu du marché ne peut en effet que les satisfaire.

Nous mentionnerons plutôt ici la façon dont la logique de l'efficacité et celle des valeurs et des sentiments sont combinées en vue de porter une appréciation positive, à la fois sur le rôle nouveau du client et sur l'évolution de la société.

Les productions récentes de Drucker constituent une première voie. Ce dernier, on l'a vu, a été un des hérauts du management contemporain et de la place accordée au client. Ceci est pour lui lié à l'émergence d'une *"post-capitalist society"* (1993). Celle-ci repose sur les mécanismes du marché mais la ressource principale y est le savoir, et la possession des grandes organisations y revient aux employés via les fonds de pension. En ce sens, elle permet de dépasser le débat capitalisme - socialisme. Les valeurs de responsabilité et d'éducation y seront de plus en plus prépondérantes. Ainsi, le client n'est pas une cause directe de cette macro-évolution, mais il participe à l'avènement d'un monde meilleur ; Drucker ne prononce pas ce mot, mais il donne suffisamment de valeur positive à ses descriptions pour que ses préférences soient claires.

Le principe d'une heureuse convergence entre les évolutions actuelles, même dictées par les lois économiques, et la mobilisation de valeurs positives sur le plan humain est au cœur de l'approche réformiste sur ce sujet. Trois autres façons de décliner ce principe peuvent être recensées.

La première est de mettre en lumière les qualités d'amour, d'altruisme et d'humilité, qu'évoque la notion de service. Ce thème est par exemple mis en avant par Mulliez, PDG d'Auchan, dans la conclusion d'un livre qu'il a co-écrit (Whiteley et Mulliez, 1994.) ; la conclusion est intitulée *" De la société de consommation à la société de service"*. Après y avoir souligné les vertus affectives de la vie de travail quand "*...la vie déracine, ballote, malmène les existences*", la valeur de l'amour du client dans les relations avec lui, il conclut : *"Tout est encore à inventer dans le service du client, parce que tout est encore à inventer en matière de mieux-être, et non plus, cette fois, d'avoir. Cette ère à venir s'appellera peut-être alors d'un nom moins matérialiste que*

celui de "société de consommation". Et ce sera tant mieux. Tant mieux si la dynamique du client permet de passer d'une société de consommation ou de consommateurs à une société tournée vers l'épanouissement de l'être. Tant mieux parce que cela sera créateur d'emplois sur le court terme, en même temps que facteur de grandissement et de paix sur le long terme". (p. 273).

Une autre façon d'illustrer cette démarche est de voir dans le développement d'une société de consommation lucide, parce que postmoderne et dépouillée du poids des vieilles idéologies, un aspect libérateur. Fuat Firat et Venkatesh (1995) défendent cette thèse dans un article récent au titre éloquent, *"Liberatory Postmodernism and the Renchantment of Consumption"*[12]. Ils fournissent par là-même un exemple de littérature postmoderniste et réformiste, alors que le postmodernisme s'apparente le plus souvent, dans les sujets qui nous occupent ici, au courant critique.

Une dernière enfin est d'insister sur les valeurs positives de confiance et de coopération qui sont décrites comme nécessaires pour faire fonctionner les relations économiques nouvelles entre clients et fournisseurs. Tel est notamment le cas de Kumar (op. cit). Ceci rejoint Fukuyama (1995) qui, sur un plan plus général, fait l'apologie de la confiance comme liant essentiel et bénéfique des sociétés capitalistes modernes.

2.2.2. Approches critiques

La vision critique est celle du client comme outil de la mercantilisation de la société et du renforcement des relations de domination en son sein.

Cette vision critique englobe logique de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments, aux sens que nous avons donnés à ces mots au chapitre précédent. Pour

[12] " Postmodernisme libérateur et ré-enchantement de la consommation" (traduction libre)

celle-ci, cette montée en puissance du client est une manière adaptée à notre temps de renforcer et de raffiner les rapports de domination au sein de nos sociétés.
Deux critiques principales convergent pour défendre cette thèse.

La première se situe au plan macro-social, Elle vise le primat de l'économie et de la rationalité instrumentale, que l'évolution récente ne fait que parachever (dérégulations, désengagement des états de certains services publics). Cette montée du client, et le fait que ce dernier devienne le juge en dernier ressort de la qualité du travail des hommes, constituent l'aboutissement de cette évolution. Les travaux qui vont dans ce sens poursuivent sur la voie tracée par Marx et Proudhon au XIXème siècle, et plus, récemment par Polanyi (1983, Ière édition en 1944). Ce dernier avait déjà dénoncé, en des termes très actuels, l'hégémonie de la sphère économique et sa dissociation d'autres sphères de la société, qui avait caractérisé la société occidentale libérale à partir du XIXème siècle.

Roustang (1997) illustre bien la position du courant critique. Il rappelle que le déploiement de la logique économique sur des parties de plus en plus vastes de la vie sociale est une caractéristique de nos sociétés modernes. Il cite Simmel (1987) qui avait déjà remarqué le phénomène il y a un siècle et pour lequel, en même temps que l'argent semblait libérer les individus de relations sociales contraignantes, il renforçait l'individualisme. Cet individualisme va de pair, selon Dumont (1977), avec une autonomisation croissante de l'économie par rapport au politique et à l'éthique. Certes, poursuit Roustang, cette domination de l'économie profite à certains, et ces derniers s'efforcent de la perpétuer, mais il serait vain de croire que leur disparition provoquerait un changement à cet égard ; le mal, écrit-il est plus profond car le primat de la logique économique et de la rationalité instrumentale imprègne une majorité d'esprits. Ainsi voit-on cette logique économique coloniser des espaces nouveaux, en particulier celui des services publics ; l'individualisme que prévoyait Simmel, qualifié de négatif car rétif au lien social, se développe en conséquence. C'est à un renversement de logique, au primat du politique et de l'éthique que ces constats

appellent, et non à l'espoir que, avec un peu plus de croissance, la société pourra panser ses plaies.

Le thème de la rationalisation croissante est également au cœur du concept de *"Mac Donaldisation"*, proposé par *Ritzer* (1998)[13]. Celle-ci affecte, selon lui, un nombre croissant de domaines de la vie sociale, et pas seulement la restauration ; elle touche plus que les pratiques de consommation ou de production, elle atteint les esprits, menace la pensée individuelle et pousse au conformisme.

La seconde critique concerne plus spécifiquement le management ; elle vise le marketing à la fois comme conséquence et comme instrument de consolidation de cette évolution.

Morgan (1992, p.154) constitue une bonne illustration en la matière. Il applique au marketing les principes de la "critical theory" : *"Overall, iti is important to see marketing as part of the process whereby a particular form of society is connstructed, and in which human beings are treated as things, where identity is reduced to the ownership of commodities and all social relations are conceived in market terms"* [14]. Le marketing est présenté par ses défenseurs comme un outil neutre, que l'on peut mettre au service des meilleures causes. Morgan s'attache à démonter cette présomption de neutralité et à montrer que le discours du marketing ne peut se tenir que dans un contexte social particulier et qu'en même temps, il contribue à renforcer ce cadre. Il donne l'impression d'une liberté des individus, celle de leurs choix d'achats, mais cette liberté cache des inégalités fortes. Il mercantilise les relations sociales, propose aux individus une identité et un sens par le seul biais de la consommation. Le

[13] Très récemment mentionné par YF Livian, dans un compte-rendu de lecture paru dans Sociologie du Travail (2000 : 512-514), dont nous reprenons ici la substance.

[14] " Principalement, il est important de voir le marketing comme partie d'un processus par lequel une certaine forme de société est construite, dans laquelle les êtres humains sont traités comme des choses, où l'identité est réduite à la possession d'objets et où toutes les relations sociales sont conçues en termes de marché".(traduction libre)

fait qu'il se présente comme neutre témoigne de ce que ces bases sur lesquelles il repose sont devenues imperceptibles, comme allant de soi.

Dans la perspective critique, le client est donc le renfort de la domination capitaliste, outil et conséquence du primat de la rationalité instrumentale et du tout économique, mais il est en même temps une victime. Ce client, en effet, c'est vous et moi : on lui fait croire qu'il est roi, alors qu'il n'est qu'un rouage complice dans un monde qui le dépossède du sens de sa vie...Ce pourrait être le Dr Faust qui, lui aussi, avait vendu son âme, mais sans même la promesse des plaisirs et du pouvoir que ce dernier retirait de sa transaction, du moins pour une majorité d'entre nous.

Il convient de remarquer que ce courant envisage essentiellement la montée en puissance du client, mais pas le second phénomène étudié plus haut, c'est à dire la mutation des relations entre fournisseur et client. On peut même trouver des textes qui minimisent ou dénient l'existence du phénomène ; Thompson (1993), dans un texte cherchant à démonter l'idée que nous sommes entrés dans une nouvelle ère, dite post-moderne ou post-industrielle, rappelle que la base de la vie économique demeure l'industrie, malgré le développement de l'emploi dans les services. Il n'y a donc pas de tournant, dans la vision la plus fréquente de ce courant ; il y a continuation d'une évolution déjà ancienne.

2.3. Conclusion

Cette étude de la montée en grâce du client et des regards qui sont portés sur elle, nous apporte plusieurs enseignements utiles pour notre sujet. Ceux-ci seront repris à plusieurs reprises dans la suite de ce texte et, en particulier, au chapitre 4.

S'agissant du phénomène lui-même, l'apport est double. D'une part, nous permet avons vu que le client n'est pas une donnée stable et éternelle ; il revêt aujourd'hui un

visage très spécifique de cette période contemporaine. Le client peut donc légitimement être étudié comme un facteur au moins possible de l'évolution des organisations qui, comme nous allons le voir au chapitre suivant, a également été significative durant cette même période.

D'autre part, il sera important de considérer les deux aspects du phénomène : le poids accru de ce client mais aussi la nature nouvelle du type prédominant de relation client - fournisseur. Le client n'est pas seulement en position de mieux faire valoir ses exigences, il est également tourné vers des relations avec ses fournisseurs qui lui apportent des solutions plus que des produits.

S'agissant des regards portés sur le phénomène, l'apport est également double.

D'une part, nous avons vu que les explications qui lui sont apportées se fondent sur la logique de l'efficacité, sur celle des valeurs et des sentiments ou sur une combinaison des deux logiques. Comme nous le verrons au chapitre 4, ceci permet de développer des raisonnements très différents quant à la nature des relations entre ce phénomène du client et celui de l'évolution des formes des organisations. Si, en effet, c'est la logique de l'efficacité qui prime, dans l'explication de l'avènement du client, le débat sera circonscrit autour de relations de cause à effet entre éléments d'un système économique. Si, en revanche, la logique des valeurs et des sentiments prime, ou exerce une influence significative, la possibilité est ouverte de liens de concomitance entre les deux phénomènes, des évolutions macro-sociales étant à la source de l'un comme de l'autre.

D'autre part, les divergences rencontrées dans la façon d'apprécier cette montée en grâce du client permettent de poser les bases du débat entre approches réformistes et critiques sur notre sujet. Le client y est vu, dans les deux cas, comme un élément significatif de l'évolution macro-sociale actuelle mais il y est un facteur de libération ou, au contraire, de domination, sur le plan de la société en général. Ce que nous allons

voir dans les deux chapitres suivant, est en fait la façon dont cette libération ou cette domination prennent plus précisément corps dans le monde des organisations et comment le client y remplit son office.

Pour résumer....

Nous avons tout d'abord retracé l'évolution du rôle du client depuis le début du siècle. Il en ressort deux points essentiels :

- la place nouvelle et primordiale qui lui est accordée depuis une vingtaine d'années
- la mutation de la nature de la relation client-fournisseur, qui s'éloigne d'une pure transaction impersonnelle, centrée sur un produit, et se tourne plus souvent vers un co-production d'une solution à un problème

Nous avons ensuite passé en revue les regards portés sur ce double phénomène. Les explications qui peuvent lui être apportées s'appuient soit sur des raisonnements économiques (logique de l'efficacité), soit sur des considérations sociologiques (logique des valeurs et des sentiments, ou sur une combinaison des deux logiques.

Les appréciations portées peuvent être positives (courant réformiste, le client comme instrument de libération de l'individu) ou négatives (courant critique, le client comme renfort des dispositifs de domination). Malgré leurs désaccords, toutes s'accordent pour reconnaître au client une fonction de symbole et d'outil dans les évolutions macro-sociales en cours.

3. LE DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

L'apparition et la diffusion de nouvelles formes d'organisation depuis le début des années 80 sont largement reconnues dans le monde de la recherche. Comme nous allons le voir, les désaccords portent en revanche sur les causes, l'ampleur et la signification du phénomène. Ce dernier se laisse donc cerner avec difficulté.

Dans ce chapitre, nous nous proposons tout d'abord de décrire ce phénomène. Pour ce faire, nous rappellerons d'où cette évolution est partie, en analysant l'idéal-type de la bureaucratie chez Weber, et les critiques formulées tant à cet idéal type qu'aux phénomènes qu'il décrit. Nous décrirons ensuite les nouvelles formes d'organisation qui ont été recensées et les appréciations divergentes qui sont portées sur elles. Enfin, nous nous poserons la question de la nature théorique de cette évolution ; assistons nous ou pas à l'apparition de modèle(s) dominant(s) d'organisation se démarquant de celui de la bureaucratie ? Nous examinerons, là aussi, les avis sur la question.

L'intérêt pour notre sujet se situe à plusieurs titres.

D'une part, comme nous l'avons fait pour la montée en grâce du client au chapitre précédent, nous montrons que le développement de nouvelles formes d'organisation est un phénomène qui peut légitimement être invoqué.

D'autre part, les regards qui sont portés sur lui nous apporteront des éléments utiles pour dresser, au chapitre suivant, le tableau des approches possibles de la relation entre client et bureaucratie dans un contexte contemporain. Les appréciations divergentes entre approches réformistes et critiques complètent celles que nous avons déjà constatées au sujet du client.

Le débat sur l'ampleur et la portée des changements dans le monde organisationnel nous permettra de dégager quelques variantes dans la définition de la bureaucratie, en tant que modèle dominant de l'époque précédente, sur lesquelles nous nous

appuierons par la suite. Elle permettra également d'identifier des positions par rapport à la question de la fin éventuelle de l'ère bureaucratique qui nous serviront à structurer ensuite le débat sur le rôle du client.

3.1. La bureaucratie comme point de départ

3.1.1. L'idéal-type bureaucratique Weberien

Le point de départ de cette analyse est l'idéal-type de la bureaucratie proposé par Weber (op. cit. 1971, t1, ch 3.2) car il a servi de référence ou d'objet de discussion pour de nombreux travaux, cherchant à caractériser les grands traits des organisations du XXème siècle.

Selon *Weber*, cet idéal-type de l'organisation moderne possède les grandes caractéristiques suivantes :

- l'autorité y est fondée sur la légitimité rationnelle-légale, qu'il définit comme *"reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens"*. Cette légitimité est donc accordée au titulaire d'une fonction, et non à un individu en tant que tel. Ce dernier *"obéit pour sa part à l'ordre impersonnel par lequel il oriente ses dispositions"* et son autorité est limitée au domaine de compétence qui est circonscrit par la loi ou les règles ; celles-ci définissent également les moyens de coercition dont il dispose dans ce domaine ;
- les agents exercent des fonctions clairement délimitées et ils sont libres en dehors des obligations définies par celles-ci ;
- ils n'ont pas non plus de droit de propriété sur leur emploi et ses moyens. Il y a donc une stricte séparation entre leur vie privée et leur vie professionnelle ;
- ils sont choisis en vertu de leurs compétences ;

- l'autorité du sommet est déléguée en cascade à des niveaux hiérarchiques inférieurs ; les agents sont *"soumis à une discipline stricte et homogène"* et à un contrôle ;
- ils ont souvent la perspective d'une carrière, à l'ancienneté et/ou suivant leur mérite, évalué par leurs supérieurs. Ils se consacrent à leur fonction en tant qu'activité unique ou principale ;
- ces organisations fonctionnent le plus souvent et de plus en plus sur le mode monocratique (autorité exercée par un individu à un niveau donné, et pas par un collège).

Pour Weber, ce type d'organisation est la traduction sur le plan de l'action collective de la prééminence de la légitimité rationnelle-légale au sein de la société occidentale. Sa diffusion dans toutes les sphères d'activité n'est donc pas due au hasard. Elle est naturellement conjointe au capitalisme, mais s'imposera de la même façon au socialisme. Une raison complémentaire de sa diffusion est sa supériorité pratique sur les organisations formées d'après des modèles plus traditionnels de légitimité. Compte tenu des conditions de la vie économique moderne (pour son époque), et en particulier, de la rapidité des moyens de communication et de transports (déjà...), les organisations doivent être elles aussi rapides, garantir une efficacité, une continuité et une homogénéité de leurs services. Son caractère de *"machine de précision"*, le professionnalisme des agents, la rapidité de réaction due au monocratisme (on ne perd pas de temps en débats ou en conflits), la rigidité et la prévisibilité de son organisation permettent à la bureaucratie, de satisfaire ces exigences.

Dans ses commentaires sur la diffusion de ce modèle, Weber note qu'il est propre à renforcer la domination d'une classe dirigeante, par le biais de l'accès à la formation requise pour occuper les postes de commande. Il relève également l'impersonnalisation du travail bureaucratique, tant vis à vis des tiers, qui doivent être traités de manière égale, que pour l'agent lui-même ; qui l'exerce *"sans haine et sans passion, de là sans "amour" et sans "enthousiasme", sous la pression des simples*

concepts du devoir.". Ceci est à mettre en relation avec le *" désenchantement du monde "* que Weber décrit par ailleurs, ou encore, la montée d'une rationalité par finalité (Zweckrational) au détriment d'une rationalité en valeur (Wertrational) (voir chap. 1).

Rappelons enfin, comme Weber l'indique lui-même, qu'il s'agit là d'un idéal type, reconstituant dans l'absolu un ensemble de paramètres reliés entre eux logiquement, mais que les organisations rencontrées dans la réalité n'en constituent que des formes plus ou moins approchées.

Au regard des grands axes de différenciation des approches théoriques présentés au chapitre précédent, il est à noter que cet idéal – type :

- fait appel à la fois à la logique de l'efficacité et à celle des valeurs et des sentiments ;
- est fortement déterministe, puisque les formes de l'organisation sont le produit de grands paramètres économiques et sociaux. Ce déterminisme n'est toutefois pas absolu, puisqu'il ne s'agit que d'un idéal-type ;
- se situe dans le paradigme réformiste. Si toutefois l'on s'en tient au texte de référence, il n'a pas été, comme cela est parfois avancé, un laudateur de la bureaucratie mais plutôt un observateur neutre. Il a été animé, dans cette analyse comme dans d'autres, par la neutralité axiologique à laquelle il était attaché.

Le terme de bureaucratie a pris souvent un sens péjoratif, dans le langage courant. Le monde de la recherche s'est tenu à l'écart de cette évolution sémantique, au sens où le concept de bureaucratie y demeure un outil de description des organisations ; toutefois, il n'en a pas moins été prolixe en critiques de tous ordres vis-à-vis de cet idéal type et du phénomène qu'il cherche à décrire.

Trois types possibles de critiques sont à mentionner, nous les envisageons tour à tour :

- les critiques du contenu de l'idéal-type qui l'enrichissent en fait, sans remettre en cause le bien-fondé de son existence ;
- les appréciations ou jugements de valeur, en général négatifs, qui peuvent s'accompagner de critiques telles que mentionnées ci-dessus, mais qui remettent également en cause la bureaucratie en tant que phénomène ;
- les critiques qui portent sur l'existence même de l'idéal-type, proposant des typologies plus complexes pour rendre compte de la diversité des organisations.

3.1.2. Les enrichissements de l'idéal-type bureaucratique

- La mise en évidence de failles dans l'édifice Weberien

L'idéal-type Weberien de la bureaucratie a été perfectionné par plusieurs travaux qui visaient à le critiquer. Ces critiques ne portaient pas, en effet, sur sa nature d'idéal-type représentatif des organisations de son époque, ni sur les principes fondateurs de la bureaucratie. Elles ont essentiellement mis en évidence les effets non prévus par Weber de ces principes bureaucratiques.

L'apport de ces travaux a été de montrer, à partir d'observations concrètes de bureaucraties en action, que ce qui a été souvent dénommé " dysfonctionnements de la bureaucratie " n'était pas un ensemble d'anomalies mais bien un syndrome inhérent à ce mode d'organisation. De ces travaux (Merton, op.cit., Selznick,1949, Gouldner, 1954, Blau, 1955, Crozier, op. cit.1963), on peut donc retenir des caractéristiques complémentaires de l'idéal-type bureaucratique. Le "monopole industriel", analysé par Crozier (op.cit), en constitue une illustration quasi-archétypale. Deux caractéritiques, en particulier, intéressent notre problématique : d'une part, les collaborateurs de ces organisations poursuivent leurs buts propres et, le plus souvent, n'agissent pas spécialement en faveur de ceux qui sont supposés être les bénéficiaires de leur action, c'est à dire les clients ou les administrés. Les règles, élément central de

l'édifice selon Weber, sont des pièces dans un jeu de relations et de pouvoir entre individus ou catégories, transgressables et transgressées ; elles ne sont pas toutes édictées par le sommet, selon le bel ordonnancement Weberien, mais peuvent être également instaurées tacitement par tel ou tel groupe. Il existe toute une organisation informelle, mais influente, derrière le système hiérarchique formel.

D'autre part, la dé-personnalisation des rapports est à la fois cause et conséquence d'une tendance à l'évitement du face-à-face pour régler les problèmes internes au profit de régulations par l'écrit, ou le recours à la voie hiérarchique. Celle-ci se trouve alors en position de prendre des décisions pour lesquelles elle n'est pas nécessairement la mieux placée.

Deux autres courants contribuèrent à démonter l'architecture théorique du modèle Weberien, sans le prendre nommément pour cible, en s'attaquant à deux de ses bases : la rationalité et la dé-personnalisation.

Sans même considérer les dérives dues aux motivations personnelles des acteurs, comme le faisaient les critiques citées ci-dessus, les travaux de Simon (op. cit.), Cyert et March (1963), montrèrent que les acteurs ne peuvent ni ne cherchent à agir de façon pleinement rationnelle.

Les travaux de l'Ecole de Harvard (Mayo, 1933, Roethlisberger et Dickson, op. cit.) furent les premiers à remettre en question une organisation du travail prenant l'homme comme une simple machine exécutrice. Ils montrèrent qu'une organisation qui ne prend pas en compte la dimension humaine de ses collaborateurs ne peut attendre d'eux l'implication et la loyauté décrite dans le modèle Weberien. La possibilité que puisse fonctionner sans dommages, pour les individus comme pour les organisations, le caractère impersonnel des relations, autre fondement de ce dernier, se trouvait donc, lui aussi, fortement remis en cause.

Tous ces travaux n'ont pas contesté qu'il puisse exister un modèle, ou un phénomène bureaucratique, caractérisable dans ses grandes lignes ; ils ont en revanche démonté l'édifice Weberien, montrant en quoi les dysfonctionnements de ce type d'organisation étaient inhérents à sa conception et à ses principes. Ce démontage avait en fait commencé dès les années 30 (avant même que les travaux de Weber ne soient traduits en Amérique) et était achevé dès les années 60.

- Des enrichissements complémentaires du modèle bureaucratique

Merton (op. cit ch.6) avait ouvert la voie à une manière d'analyser le modèle bureaucratique en posant la question des relations réciproques entre les caractéristiques de l'organisation et la personnalité des individus qui y travaillent. Il esquissait quelques traits de la personnalité bureaucratique : hyperconformisme, attachement ritualisé aux règles, évitement du face à face.

Dans le même sens, *William Whyte* fit le portrait de "l'Organization Man", dans un ouvrage lui aussi devenu classique (1956). La majorité de la classe moyenne américaine de cette époque, selon l'auteur, avait lié son sort à une grosse organisation, publique ou privée (les points fondamentaux demeurent communs aux deux contextes). Une nouvelle idéologie avait progressivement détrôné le "american dream" individualiste, et elle peut se résumer ainsi : croyance dans le groupe comme source de créativité, croyance dans l'appartenance à un groupe stable comme le besoin ultime de l'individu, croyance en l'usage de la science pour mettre en œuvre cette appartenance. Le produit en était, aux yeux de l'auteur, un individu fade, conformiste, recherchant une vie confortable et facile.

Cette voie fut poursuivie et approfondie par des travaux s'inspirant de concepts psychanalytiques. Les travaux fondateurs en la matière sont issus du Tavistock Institute de l'après-guerre. Ils furent le fait notamment de Jaques (1955), *Menzies-Lyth* (1960). L'article de cette dernière est particulièrement éloquent sur le phénomène

phénomène bureaucratique, bien qu'elle n'y prononce pas le mot de bureaucratie. Cet article apporte pourtant le pendant psychologique du travail de Crozier (op.cit.1963) et montre plus en détail les racines affectives que ce dernier a évoquées. Cet article se place en outre dans un environnement où la logique affective est plus ouvertement dominante, celui du personnel infirmier d'un hôpital. La légitimation du travail y est en effet liée à sa mission altruiste. Suivant les théories de Melanie Klein, l'auteur montre comment les situations de travail rencontrées par les infirmières sont de nature à ré-évoquer les angoisses vécues dans la petite enfance. Elles sont amenées à construire un "système social de défense" contre ces angoisses, bâti avec la complicité souvent inconsciente de toutes, qui se renforce au fil du temps et s'impose aux nouvelles arrivantes. Des "techniques défensives" sont déployées dans le cadre de ce système : minimisation de la relation personnelle infirmière - patient, dépersonnalisation et uniformisation des relations, standardisation et formalisation du travail, minimalisation et dilution des prises de responsabilité et délégation vers le haut de la hiérarchie, clivages et projections entre catégories (seniors et juniors), refus du changement. Ainsi se trouve reconstitués, à partir d'un point de vue psychique, les mêmes traits organisationnels que les sociologues de la bureaucratie avaient identifiés par d'autres voies à la même époque.

Enriquez (1987), traitant le même sujet, va plus loin dans ce sens. Pour lui, la structure bureaucratique fait appel à des individus qui auront souvent tendance à rechercher en elle à la *fois "une bonne mère"* et *"un père castrateur"*, volontiers rigides ou conformistes, soumis à leur Surmoi et à celui de l'organisation.

3.1.3. Les critiques sur le phénomène de la bureaucratie

Ces critiques sont répertoriées suivant la distinction définie au chapitre précédent entre approches réformistes et approches critiques. Elles ont en commun de viser une grande majorité des organisations jusqu'au début des années 80, définissant ainsi en

négatif un ensemble de caractéristiques des organisations de leur époque, que cet ensemble soit dénommé bureaucratique ou pas.

- Les critiques des approches réformistes

On retrouve dans cet ensemble des approches qui privilégient la logique de l'efficacité et d'autres qui se fondent sur la logique des valeurs et des sentiments. Ces dernières sont généralement les plus sévères.

Une partie de ces critiques ont été inspirées par la recherche d'une meilleure efficacité des organisations, durant la période s'étendant jusqu'à la fin des années 70. Les dysfonctionnements dont il est question ci-dessus n'ont évidemment pas échappé aux observateurs ou aux acteurs des organisations. Certains d'entre eux ont donc reproché aux organisations ne pas remplir la tâche d'efficacité rationnelle qu'elles étaient sensées accomplir. Ces critiques vont généralement de pair avec des propositions d'amélioration de leur fonctionnement ; elles seront donc passées en revue au sous-chapitre suivant, traitant de l'évolution des pratiques. Dans le même sens, les organisations ont pu également être critiquées pour ne pas servir l'esprit d'entreprise. Ceci est notamment présent chez Whyte (op. cit.) dans son analyse de "l'Organization Man". Tocqueville, écrit-il, a dit que si l'Amérique perd un jour son génie, ce sera parce qu'elle aura laissé étouffer l'individu, et c'est ce qui est en train d'arriver. Ceci n'est pas dû aux organisations en elles-mêmes, écrit-il également dans son introduction, mais dans le statut que nous lui donnons. La raison en est (pp 13-14) *"... in our vain quest for a utopian equilibrium, which would be horrible if it ever did come to pass ; it is in the soft-minded denial that there is a conflict between the individual and society. There must always be, and it is the price of being an individual that he must face these conflicts. He cannot evade them, and in seeking an ethic that offers a spurious peace of mind, thus does he tyrannize himself."*[1]

[1] "...dans notre vaine recherche d'un équilibre utopique, qui s'avérerait horrible s'il survenait. Elle est dans le refus feutré d'admettre qu'il existe un conflit entre l'individu et la société. Il y en a toujours un, et c'est le prix à payer pour être un individu que de faire face à ce conflit. L'homme ne peut y échapper, et en cherchant une éthique qui lui offre une trompeuse tranquillité d'esprit, il se tyrannise lui-même" (traduction libre)

Chez d'autres, il s'est agi d'une croisade pour prendre en compte l'aspect humain dans les organisations, ce dernier n'étant d'ailleurs pas toujours considéré comme contraire à l'efficacité économique. Ceci fut en particulier le thème central de l'école des Relations Humaines.

- Les critiques des approches critiques

Mais ce souci du bien-être des employés demeure, aux yeux des tenants d'approches plus radicales, une source de replâtrage, éventuellement manipulatoire, d'un système social fondé sur des structures de pouvoir. Les critiques qui ont pu être faites à la bureaucratie, ou aux organisations, s'inspirent alors d'une dénonciation plus globale de l'évolution de la société occidentale, des rapports de domination qui y prévalent et de la suprématie de ses fondements idéologiques telles que la rationalité instrumentale (cf. les arguments du courant critique présentés au chapitre précédent). Beaucoup de ces travaux, cependant, ne visaient pas spécifiquement le monde des organisations. Il convient cependant de citer au moins quelques ouvrages des années 70, époque où les initiatives conduisant aux formes actuelles d'organisation étaient encore à un stade initial.

Braverman (1974) reprend des reproches déjà exprimés par des critiques réformistes, à savoir, l'appauvrissement du travail humain et ses conséquences que ce soit pour les ouvriers mais aussi pour les employés. L'assimilation du travail à une marchandise le rend ainsi plus contrôlable, et favorise ainsi la logique du capitalisme.

Foucault (op. cit.1975) s'est attaché à montrer, en faisant la genèse de l'institution carcérale et des modèles disciplinaires, comment les organisations modernes sont en fait construites sur le modèle carcéral, dont les fonctions sont de *"surveiller et punir"*, pour reprendre le titre de son livre. Il montre que les modèles disciplinaires actuels (à l'époque de son ouvrage) sont des continuations sophistiquées des mêmes principes. Il dresse notamment un parallèle, en matière de surveillance et de contrôle des

individus, entre le principe de l'organisation moderne et celui du panopticon (dispositif permettant aux prisonniers d'être observés par les gardiens sans que les premiers sachent jamais quand les seconds les observent effectivement).

On trouve chez ces deux auteurs, malgré des points de départ différents, une convergence vers le constat d'une organisation coercitive. Cette insistance sur la coercition les distingue des courants réformistes. Ils se rejoignent également en soulignant le rôle de ce type d'organisation dans la reproduction et le développement de l'ordre social en vigueur.

Ce dernier point est central dans les travaux du courant "Socialisme et Barbarie" sur la bureaucratie. Ce terme y est employé pour désigner un phénomène macro-politique. Pour Lefort (1971), la bureaucratie dans les organisations est une partie d'un phénomène plus vaste, elle est la manière d'être et l'outil de groupes sociaux participant, dans les sociétés contemporaines socialistes ou capitalistes, au processus de domination par la classe dirigeante.

3.1.4. Les interrogations possibles quant à l'existence d'un modèle unique

Au sein des organisations, tout au long du siècle et depuis Weber, sont apparues à large échelle des innovations non-négligeables, telles que la structure divisionnalisée, la DPO (direction par objectifs), la structure matricielle.

Au début des années 80, il était donc déjà possible de se demander si la diversité du monde des organisations s'expliquait par le fait que l'idéal-type bureaucratique n'était qu'inégalement approché (ce qui est logique pour un idéal type), ou bien si ce dernier n'était plus adapté pour rendre compte de cette diversité.

La réponse dépend évidemment de la façon dont l'idéal-type est défini.

Ces innovations ne sont pas nécessairement contraires à l'idéal-type tel qu'il fut décrit par Weber. Par exemple, la DPO y ajoute simplement la systématisation d'un mode de contrôle par les résultats à obtenir. Certes, Weber ne le prévoyait pas explicitement ; si l'on s'attache avant tout à l'esprit de son idéal-type, la DPO peut cependant être vue comme une de ses inévitables variantes ; si, en revanche, l'on s'en tient au texte littéral, il s'agit alors d'une sortie du modèle.

Quoi qu'il en soit, le succès de l'idéal-type de Weber, même amendé au cours du siècle, est à souligner. Comme nous le verrons ci-dessous, personne n'a, à ce jour, proposé de terme qui fasse pareillement l'unanimité pour décrire les évolutions plus récentes. S'il apparaît que des formes diverses, et non explicitement décrites par Weber, se sont développées au fil du siècle, il semble cependant, au vu de la littérature, que ce dernier ait capté quelques éléments clés du fonctionnement des organisations de la période courant du début du siècle à la fin des années 70.

Cela n'empêche pas que le terme de bureaucratie soit utilisé de multiples façons, dans le langage courant comme dans le monde de la recherche ; elles sont souvent vagues, voire contradictoires, causant ainsi une difficulté dans son usage. Nous revenons à la fin de ce chapitre sur la diversité des contenus donnés à ce terme aujourd'hui dans le monde de la recherche, en même temps que nous envisageons les diverses façons dont sont définis à la fois le ou les modèles dominants de la période écoulée et les types non-bureaucratiques. Nous verrons qu'il existe d'inévitables divergences mais une concordance sur quelques principes de base.

3.2. Les évolutions des années 80 et 90

Rares sont aujourd'hui les organisations dont les dirigeants et les collaborateurs ne parlent pas de "changement". Sur le plan théorique le "changement" est un sujet d'étude majeur. Ce "changement" est un terme encore plus vague que celui de "dé-

bureaucratisation", mais son usage massif illustre le fait que la majorité des organisations occidentales, et françaises, sont le plus souvent vues comme ne fonctionnant plus comme il y a dix ou vingt ans.

Fréry (1995) a dénombré 47 termes utilisés dans la littérature pour caractériser les organisations issues de ces changements. Parmi les plus connus, on peut citer : " post-bureaucratique ", " holographique ", " démocratique ", " interactive ", " en réseau ", "polycellulaire", " coopérative ", "post-industrielle", "adhocratie". Le terme de "de-bureaucratrisation" se range bien évidemment dans cette famille.

L'usage fréquent du préfixe " post " suggère que de nouvelles formes d'organisation émergent en se différenciant par rapport à quelque chose de plus ancien et qu'elles sont régies par de nouveaux principes. La diversité des termes indique que ces changements et leurs effets sont difficiles à appréhender car encore diffus, voire confus.

Cette floraison visant à caractériser l'évolution présente indique cependant que les pratiques organisationnelles paraissent bien avoir sensiblement changé. A titre d'illustration, The Academy of Management Journal a lancé pour 1999 un forum spécial de recherche sur les *"new and evolving organizational forms"* (ce que l'on peut traduire par "formes d'organisation nouvelles et en cours d'évolution"). Une difficulté d'évaluation précise du phénomène provient du fait qu'il n'existe pas de données exhaustives sur la population des organisations, avec des caractéristiques qui permettraient de les classer dans des types identifiables. Il n'existe que des données partielles, des études sectorielles, des mesures prises à un moment donné. Une autre difficulté réside dans la différence toujours possible entre le discours des organisations et de leurs dirigeants sur les innovations organisationnelles et les pratiques effectives. Enfin, les organisations contemporaines présentent un tableau composite, avec de nombreuses et mouvantes hybridations entre types d'organisation. Tout ceci invite à une *"nécessaire prudence"* (Livian, 1998, ch.9) et

condamne le discours sur l'évolution générale des organisations à l'imprécision, voire à l'incertitude. Ce discours est difficilement tenable dans une perspective positiviste ; il est possible dans une perspective compréhensive, tout en gardant à l'esprit ses limites.

Une des conséquences est que nous n'avons pas identifié d'événement phare qui pourrait servir de date pivot indiscutable entre un "avant" et un "après". Le tournant que nous avons situé au début des années 80 ne constitue pas une véritable rupture. Il semble plutôt que ce à quoi nous assistions soit le prolongement et l'intensification d'une évolution entamée dès les années 70, voire parfois plus tôt.

Parmi les innovations qui ont été introduites, se retrouvent l'inspiration de la logique de l'efficacité, de celles des valeurs et des sentiments, ou d'une combinaison des deux.

3.2.1. Evolutions marquées par la logique des valeurs et des sentiments : à la recherche de l'implication des employés

Une première évolution, particulièrement marquée au début des années 80 est l'accent mis sur l'implication des employés et les efforts pour la mobiliser. Le phénomène peut s'illustrer à la fois par le contenu de littérature et par l'évolution des pratiques. L'une des raisons notable, celle qui, du moins, fut souvent alléguée à l'époque, était la prise de conscience des supériorités du "modèle japonais", dont l'un des ingrédients majeurs était le dévouement impliqué des employés pour leur entreprise. Ouchi (1981) et sa théorie Z contribuèrent à la diffusion de cette idée générale.

- Dans les théories du management

Le thème de l'implication des employés est majeur dans la littérature managériale contemporaine, ainsi que dans la littérature théorique de tendance réformiste (au sens où nous l'avons définie plus haut).

Les arguments soulignant que la motivation est affaire de valeurs et de sentiments ne sont pas nouveaux ; l'école des Relations Humaines, comme on l'a vu plus haut, les avait déjà largement développés. Ce qui change est l'importance qu'on lui accorde.

Le best-seller de *Peters* et *Waterman* (op. cit). est tout à fait dans cette ligne. Parmi les neuf caractéristiques de ce qu'ils définissent comme *"les meilleures entreprises"*, deux concernent les employés. La première est la capacité de susciter leur motivation, gage de productivité.

"Traitez les gens en adultes. Traitez-les en associés. Traitez-les avec dignité. Traitez-les avec respect. Considérez-les - eux- et pas les investissements et la mécanisation, comme la source primordiale de gains de productivité" (p.242)

" Les meilleures entreprises ont une philosophie fortement ancrée qui prône de "respecter l'individu", "transformer les gens en gagnants", "les laisser se singulariser", "traiter les gens en adultes"". (p.276).

La seconde est la capacité de fédérer les employés autour de valeurs partagées. Il s'agit à la fois qu'elles soient claires, mais aussi qu'elles ne soient pas centrées uniquement sur le profit. Il faut enfin qu'elles permettent de créer une distinction entre les membres du groupe et l'extérieur ; la meilleure façon d'y parvenir est d'afficher la volonté d'être les meilleurs.

"chaque entreprise exemplaire que nous avons étudiée définit clairement ce qu'elle défend et prend le processus d'élaboration des valeurs très au sérieux. En réalité, nous nous demandons s'il est possible d'être une entreprise exemplaire sans des valeurs claires et de la bonne espèce" (p.279).

Il est difficile d'ouvrir un livre de management contemporain qui n'insiste pas sur l'un ou l'autre de ces deux moyens complémentaires de mobiliser le personnel

Il est à noter que c'est à la même période qu'une partie du monde de la recherche a mis l'accent sur la notion de culture d'entreprise et s'est efforcée de l'analyser, d'en évaluer l'impact sur les performances de l'organisation. On peut citer, en particulier, dans ces premiers travaux, Deal and Kennedy (1982), Schein (1986). L'engouement pour le sujet à partir de la fin des années 70 apparaît clairement, en particulier, dans la revue de ce champ (comprenant même une revue des revues) qu'en font Martin et Frost (1996). Mais ici encore, la notion de culture, en tant que système de valeurs partagées, appliquée à une organisation ou à des sous-groupes en son sein, n'est pas neuve. Elle figure déjà chez Roethlisberger et Dickson (op. cit.). On assiste donc plutôt à une mise en valeur qu'à une réelle découverte.

- Dans les pratiques

- les démarches participatives

Des innovations inspirées par l'Ecole des Relations Humaines puis par l'Ecole Socio-Technique apparurent ça et là dès l'après-guerre. Le mouvement QWL (Quality of Work Life) des années 70 en fut une expression marquante où se développèrent bon nombre des ingrédients encore aujourd'hui utilisés au sein d'organisations qui se veulent dé-bureaucratisées : groupes semi-autonomes, consultations des collaborateurs et systèmes participatifs.

Ce qui caractérise la période actuelle n'est donc pas l'invention de ces dispositifs, mais leur diffusion. Ils ont quitté le statut d'expériences innovantes pour celui de pratiques courantes, même si toutes les organisations n'y recourent pas. Les données précises sur ce point ne sont pas inexistantes, bien qu'elles ne renseignent pas sur la qualité avec laquelle ces pratiques sont mises en œuvre. En France, Bué (1996), rapporte les résultats d'une enquête menée en 1993 par la DARES et l'INSEE auprès de 21.000

personnes ayant un emploi. 73% des établissements ont mis en place des réunions d'ateliers (82% pour les établissements de plus de 1000 personnes) ; 35% des établissements ont mis en place des cercles de qualité (69% pour les établissements de plus de 1000 personnes) ; 32% ont mis en place des groupes d'expression (44% % pour les établissements de plus de 1000 personnes). Seuls 20% des établissements au total n'ont mis en place aucun des ces trois dispositifs à cette date. Il est à signaler que ce chiffre était de 29% deux ans plus tôt.

Aux Etats-Unis, Cooke (1988), indique, d'après une enquête dans de petites entreprises du Michigan que 50% environ d'entre elles, avaient développé des programmes participatifs. Dulworth et al. (1990) indique qu'une vaste majorité des entreprises avait mis en œuvre une forme ou une autre de programme de *"employee involvement"* ("implication des employés") dans les cinq ans passés.

Miller (1995), à partir d'une étude sur 3000 établissements (usines et commerces) indique que 13% des employés non-cadres travaillent en équipes autonomes. Levine et al. (1991) donnent un chiffre de 16% sur le même sujet, parmi les 1000 plus gros employeurs US. Cohen (1993) indique que 86% des Fortune 1000 utilisent des cercles de qualité ou des groupes de participation des employés ; 46% d'entre elles ont recours à des équipes auto-gérées.

Plus récemment, une enquête a été menée auprès de 60 sites de production industrielle aux Etats-Unis, choisis à partir de critères de performance économique (objectifs de rentabilité atteints et "performances opérationnelles" en progression), dans des branches variées d'activité (Longenecker et al. 1998). Il en ressort que 87% des sites procédaient à un partage systématique des données opérationnelles avec les collaborateurs, 85% utilisaient des groupes de résolution de problèmes formés par des collaborateurs, 78% avaient eu recours à des programmes d'empowerment et de "job redesign". Toutefois, cet échantillon a été sélectionné en fonction de performances et

n'est donc pas représentatif de l'ensemble des organisations de même activité, la valeur de ces informations n'est donc ici qu'indicative.

- la promotion de la culture et du sens au travail

Les années 80 ont connu la vogue du projet d'entreprise. Cette dernière est passée en tant qu'outil formel mais nombreuses sont aujourd'hui les organisations qui affichent leurs grandes finalités, les diffusent parmi les employés. Dans ces finalités, il n'est pas rare de trouver la volonté d'être les meilleurs ou les leaders, comme le recommandaient Peters et Waterman (Nevan Wright, 1996). La notion de marketing interne s'est développée ainsi que la "vente", la promotion de l'organisation auprès de ses employés. Le développement des formations au management sur le mode "intra" et la relative perte d'audience des formules "inter" en France peuvent également s'expliquer par le souci des directions des ressources humaines d'utiliser ces formations pour forger une culture commune à tous les collaborateurs.
Les données chiffrées, sur un phénomène qui est, de toutes façons, plus flou, font cependant défaut. On peut malgré tout parler d'évolution dans ce sens car de telles pratiques ne sont pas rapportées comme fréquentes dans la littérature relative aux organisations de la période antérieure.

3.2.2. Evolutions marquées par la logique de l'efficacité : décloisonnement et flexibilité

L'accent sur ce second type d'évolution a plutôt suivi celui qui fut porté sur l'implication des employés. Ici encore cependant, les évolutions prennent parfois racine dans celles qui s'étaient déjà amorcées ou développées préalablement.

Le dénominateur commun des évolutions placées essentiellement sous cette logique de l'efficacité est qu'elles visent à un décloisonnement horizontal entre fonctions et/ou secteurs de l'organisation et à l'accroissement de la flexibilité de cette dernière.

- Dans les théories du management

C'est à partir de la fin des années 80 que s'est développée l'idée que l'environnement des organisations devient de plus en plus complexe, instable et imprévisible et que, de ce fait, les organisations devaient devenir plus adaptables. Ceci passe en particulier par un décloisonnement interne et externe ainsi qu'une plus grande flexibilité, notamment en matière de GRH. Cette idée est exprimée, sous une forme ou une autre, dans de nombreux articles de la littérature managériale ou théorique (d'approche réformiste suivant notre définition). Elle est également présente dans le discours de nombreux managers. Pour rester sur le registre des auteurs à succès, Tom Peters fit de l'idée le thème central de son livre " Thriving on Chaos" [2](1987), et le sous-titre d'un livre plus récent, "Liberation Management"[3] (1992), comporte en sous-titre : *"necessary disorganization for the nanosecond nineties"*[4]. Ces idées se retrouvent également chez Galbraith, J., Lawler, E. III et al (1993).

En d'autres termes, l'époque actuelle est impitoyable pour les organisations lourdes, grosses, lentes à réagir. Elles doivent renoncer à leur mode de structuration traditionnelle conduisant à la formation de "cheminées" parallèles et étanches ; elles doivent également cesser la course à la taille et aux économies d'échelle pour privilégier la réactivité. Sur ce dernier point, toutefois, le discours dominant a évolué dans la seconde partie de la période considérée, du fait de la vague de fusions et de concentrations entre grandes entreprises des années 90. Le discours défend alors l'idée que la taille est nécessaire mais que les nouveaux "méga-groupes" seront managés de telle sorte qu'ils conserveront malgré tout leur réactivité grâce aux vertus de la décentralisation.

---

[2] "Prospérer dans le chaos" (traduction libre)

[3] "Le management libérateur" (traduction libre)

[4] "la nécessaire désorganisation dans l'univers des années 90 fonctionnant à la nanoseconde" (traduction libre)

Sur le plan de la GRH, des travaux de plus en plus nombreux ont insisté sur l'implication nécessaire de la GRH dans la stratégie de l'organisation. Sur le plan théorique est apparue la notion de "management stratégique des RH". Le monde de la recherche comme celui des praticiens ont appelé la fonction RH à dépasser son rôle ancien de "chef du personnel", chargé de faire respecter des règles et de remplir les obligations de l'employeur. Ce qui lui est demandé aujourd'hui est d'accompagner l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de l'organisation. (Fombonne, 1977 ; Schuler, 1987 ; Besseyre des Horts, 1988 ; Peretti, 1990).

- Dans les pratiques

Nous avons mentionné plus haut le développement, dès les années 70, de structures matricielles dans les grandes organisations. Celles-ci se rencontrent toujours aujourd'hui, bien qu'elles ne fassent pas l'unanimité chez les praticiens comme chez les chercheurs. Il importe de souligner que ceci rompt avec le principe de l'unité de direction énoncé explicitement par Fayol (op.cit.) et implicitement par Weber (op.cit. 1995) quand ce dernier associe la notion de monocratie à celle de bureaucratie.

D'autres pratiques se sont plus particulièrement développées à partir des années 80 :

- les organisations par projets transversaux ; l'exemple fut, ici aussi, donné par les entreprises japonaises. Les projets transversaux partagent avec les matrices la propriété mentionnée ci-dessus de rompre avec l'unité de direction. Ces projets peuvent être d'envergure, du type de ceux que l'on trouve dans l'industrie automobile, ou plus modestes, visant à résoudre un problème ponctuel impliquant différents services ou départements ;
- les méthodes de production industrielle permettant une meilleure flexibilité face à la demande (notamment flux tirés et ordonnancement décentralisé, just-in-time, supervision de la qualité confiée en partie aux opérateurs, flexibilité accrue des équipements) ; ces méthodes sont également largement issues des pratiques japonaises et, en particulier, de Toyota ;

- le " business process re-engineering" (Hammer et Champy, 1993, Mc Hugh et al.,1995), ou ré-organisation des processus de travail, consiste à redessiner ces processus de manière transverse par rapport aux fonctions classiques, de façon à optimiser les coûts et les services au client. La nouveauté n'est pas, comme son nom ou une lecture rapide pourraient le laisser penser, le fait de redessiner des processus ou de privilégier cette notion de processus. En effet, le fait d'identifier et de dessiner des processus-clés est inclus dans la vieille organisation fonctionnelle fayolienne ; le découpage en fonctions procède d'une analyse de processus qui ne dit peut-être pas son nom mais qui permet, par exemple, à une direction financière de superviser des processus identifiés comme majeurs, tels que le traitement des flux de trésorerie, l'établissement des comptes annuels etc.. Plus tard, Ford et ses ingénieurs, en mettant au point leurs chaînes de montage, ne firent pas autre chose que du re-engineering de process. La nouveauté majeure réside dans la façon de choisir les processus-clés et de les dessiner, c'est à dire en prenant le client comme point de référence ; ceci a pour effet de bousculer les divisions habituelles du travail par grandes fonctions. Par delà l'effet de mode autour du nom, qui est d'ailleurs retombé en fin de la décennie 90, subsiste une démarche logique qui, elle, n'est pas vouée à l'oubli ;
- par ailleurs, il convient de rappeler que les années 80 et 90 ont été le théâtre d'une véritable révolution des technologies informatiques et télématiques, ce qui a ouvert aux organisations de larges possibilités de décloisonner l'information. Le re-engineering, en particulier y fait largement appel.

Sur le plan de la GRH, l'implication accrue de cette dernière dans la stratégie a entraîné plusieurs conséquences. Nous abordons un peu plus bas celles qui procèdent à la fois d'une logique de l'efficacité et d'une logique des valeurs et des sentiments. Pour rester ici dans la logique de l'efficacité, il convient de mentionner la tendance à la flexibilité et à la précarisation de l'emploi, même dans les pays où ces pratiques sont contraires aux principes traditionnels dans les relations professionnelles. Ceci se traduit par des formes nouvelles d'emploi mais aussi par des "downsizing" dont

l'annonce dans les quotidiens économiques est devenu banale. La tendance fréquente à accroître la polyvalence des opérateurs procède également du souci d'adapter plus finement la quantité de main d'œuvre à des besoins variables.

Enfin, cette période a vu le développement d'entreprises "virtuelles", ou "en réseau" ; ceci signifie que la limite entre le "dedans" et le "dehors" de l'organisation devient plus floue. Il s'agit encore d'une autre forme de décloisonnement, externe celui-là. Ces entreprises externalisent une partie conséquente de leur activité, y compris leur production, si bien que ce qui, aux yeux d'un client final, apparaît comme le produit d'une entreprise, est, dans les faits, celui d'une constellation d'entreprises. Un exemple classique est celui de Nike qui ne fabrique pas de chaussures mais joue le rôle d'ensemblier d'une série de prestataires en amont et en aval (Quinn, 1992).. Mais, sans pousser la logique aussi loin, bon nombre d'organisations aujourd'hui n'hésitent pas à sous-traiter, non seulement des fonctions support (du type restauration du personnel), mais des éléments-clés de leur processus de création de valeur (production, logistique, contact avec le client).

Toutes ces évolutions mettent à mal le modèle d'organisation classique et pyramidal, bien délimité à l'intérieur et à l'extérieur. La question reste posée de la diffusion réelle de ces changements dans la pratique. Nous verrons plus loin que la réponse est incertaine quant à leur étendue, mais elle ne l'est pas quant à l'existence d'une évolution dans cette direction.

3.2.3. Evolutions marquées par la combinaison des deux logiques (efficacité et valeurs/sentiments) : décentralisation, autonomisation et responsabilisation

Comme nous l'avons exprimé au chapitre 2, les deux logiques, celle de l'efficacité et celle des valeurs et des sentiments, peuvent être vues comme plus ou moins présentes partout ; elles le sont donc dans les évolutions qui viennent d'être présentées.

Toutefois, celles que nous allons décrire maintenant procèdent, de façon plus marquée, d'une combinaison des deux logiques.

Cette combinaison n'est pas parfois sans poser des problèmes. Il est notamment difficile pour les organisations de concilier la recherche d'une mobilisation des employés et des pratiques de précarisation de l'emploi, deux tendances que nous venons de mentionner. Plus précisément, les pratiques de précarisation, développées surtout à partir de la fin des années 80, sont venues en partie compromettre les efforts de mobilisation qui avaient été entrepris plus tôt. On assiste cependant aujourd'hui à une cohabitation, tant bien que mal, entre les deux phénomènes.

Par contre les deux logiques se rejoignent pour susciter des évolutions qui ont pour dénominateur commun la recherche de décentralisation, d'autonomisation et de responsabilisation des individus.

- Dans les théories du management

Sur le plan des théories du management, ces thèmes sont très présents ; ils découlent des arguments en faveur de l'implication des employés comme de ceux prônant l'adaptabilité et la flexibilité. La conséquence logique en est la *"responsibility-based organization"*[5] (Drucker, op. cit.1993), celle où chacun est un contributeur. Peters et Waterman (op. cit) constituent également un bon exemple ; leurs *"meilleures entreprises"* sont à la fois les plus efficaces et celles qui traitent le mieux les valeurs et les sentiments de leurs collaborateurs.

- Dans les pratiques

Ceci se traduit de plusieurs manières dans la pratique.

---

[5] "l'organisation fondée sur la responsabilité"

- *L'adoption de structures par "business units".* Le principe consiste à faire descendre dans la hiérarchie le soin de l'intégration des différentes fonctions classiques de l'organisation (production, commercial, et fonctions support), alors que, dans une organisation plus traditionnelle, découpée par fonctions, cette intégration est opérée au sommet. Le mouvement en la matière avait été initié dès les années 20 par la GM de Sloan et la tendance à la divisionnalisation était déjà forte, dans les grandes organisations, des années 50 à 70 (Chandler, op. cit. ; Mintzberg, op. cit.). Le découpage en "business units" va cependant plus loin que la divisionnalisation, ou, plus précisément, il donne des responsabilités d'intégration multi-fonctionnelles à des cadres intermédiaires, situés plus bas dans la hiérarchie que le PDG ou des dirigeants directement rattachés à lui. Certaines entreprises développent même le concept de "mini-company" en donnant à de petites unités la quasi-autonomie d'une filiale (De Leede et Looise, 1997).

  Il est intéressant de remarquer, dans le cadre de notre problématique, que ceci entraîne l'introduction de la notion de relation client-fournisseur au sein de l'organisation. La collaboration entre diverses "business units" et départements fonctionnels est en effet souvent présentée comme telle, chacun devant traiter ses interfaces internes comme des clients ou des fournisseurs. Cette logique n'est pas toujours poussée très loin dans la pratique car les "marchés internes" sont rarement totalement dérégulés (ex. le recours à telle ou telle ressource interne demeure souvent obligatoire) mais la capacité de satisfaire ses clients internes devient un critère d'évaluation des performances. La logique de l'efficacité est à l'œuvre dans ce phénomène, mais celle des valeurs et des sentiments l'est également, dans la mesure où il mobilise les collaborateurs par le biais d'une autonomie accrue.

- *La réduction des pouvoirs des services fonctionnels.* Ceci est en revanche une pratique plus récente. Les années 80 ont été celles des cures d'amaigrissement des sièges sociaux. Dans un esprit de décentralisation, afin de donner aux managers de la ligne opérationnelle plus de pouvoirs, de nombreux services fonctionnels ont été

conduits à jouer plus souvent un rôle de soutien ou de ressources que celui de contrôleur ou d'émetteur de directives

- *L'aplatissement de la structure et la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques.* Ceci va de pair avec la volonté de décentralisation. Heckscher (1995) fait remarquer que les entreprises, tout au long du XXème siècle, avaient déjà connu des crises économiques et procédé à des licenciements massifs. Mais, pour la première fois, les middle-managers ont été particulièrement visés par ces réductions d'effectifs.

- *"L'empowerment"*, c'est à dire la volonté de faire descendre la prise de décision au niveau le plus bas possible de la hiérarchie. Ceci peut viser les individus, sous la forme de responsabilités accrues qui leur sont données, mais également des équipes de travail (cf. ci-dessous)

- *Les équipes semi-autonomes*, qui assument elles-mêmes une partie des tâches auparavant dévolues à leur hiérarchie immédiate (répartition du travail, organisation interne des tâches, rotations...). On sait que les premières expériences en la matière, impulsées par l'école socio-technique, ont été faites avant la période considérée. Mais c'est à partir des années 80 qu'elles ont quitté ce statut d'expériences innovantes un tant soit peu exceptionnelles, comme l'indiquent les études mentionnées plus haut.

- *La direction par objectifs* (introduisant implicitement la notion de projet) n'est pas non plus nouvelle ; elle est le pendant d'une démarche décentralisatrice. La DPO procède des deux logiques : elle est à la fois le résultat du constat théorique fait en particulier par Simon (op. cit.) des risques d'incohérence que court toute organisation ; elle a pu aussi être vue comme la contrepartie de l'octroi aux cadres et aux collaborateurs de plus d'autonomie. Le fait que cet outil soit déjà ancien n'empêche pas que certaines organisations le découvrent aujourd"hui encore. C'est le rôle de l'OD (Organizational Development) et des types de consultants s'inspirant

de cette démarche de diffuser, encore aujourd'hui, ces "bases" du management. La diffusion de la DPO s'est donc poursuivie durant la période 80-99, notamment en pénétrant des niveaux plus bas de la hiérarchie.

Cette tendance à la décentralisation et à l'autonomisation a comporté des conséquences pour la GRH, d'autant plus que, comme on l'a vu, celle-ci s'est rapprochée de la stratégie de l'organisation. D'une manière générale, ce rapprochement se traduit par une individualisation croissante des rapports entre l'employé et l'organisation. Le phénomène se constate pour partie dans les politiques de rémunération mais également par l'émergence de la notion de compétence. Le passage d'une logique de qualification à une logique de compétences a pu être identifié comme un tournant significatif d'un changement de paradigme en GRH (Courpasson et Livian, 1991).

Enfin, une conséquence conjointe des efforts de mobilisation - responsabilisation des employés et de la recherche d'efficacité est le développement de programmes qualité, ou qualité totale. Miller (op. cit.) dans son étude de 1995 sur 3000 établissements aux Etats-Unis indique que 37% ont mis en route des programmes dits de qualité totale. Osterman (1994) donne le chiffre de 35% à partir d'une étude sur 694 entreprises industrielles US.

3.2.4. La question de la diffusion réelle des nouvelles pratiques

Malgré ces quelques chiffres, nous sommes assez peu renseignés sur la diffusion de ces diverses formes de management, et, moins encore, sur la qualité de cette mise en œuvre. Par exemple, l'appellation de "business unit" recouvre des partages de responsabilités variables d'une organisation à l'autre ; ou encore, la suppression formelle d'échelons hiérarchiques n'empêche pas que ces derniers se reconstituent de façon informelle.

Il existe dans la littérature des exemples phares d'organisation symbolisant ces évolutions : Cascade (Aktouf, 1994 ch. 15), la General Electric dirigée par Jack Welch (Bower et Dial, 1994), Goretex (Lester, 1993), l'Hôpital Karolinska (Tabet et Teboul, 1995), Kyocera (Ishida, 1994), Nummi et Volvo - Uddevalla (Adler et Cole, 1993), Oticon (Anonyme, Industry Week, 1997), Semco (Semler, op. cit.).

On peut lire plus souvent des études montrant que d'autres organisations, tout en demeurant en retrait par rapport à ces exemples emblématiques, évoluent malgré tout dans la même direction. La vie quotidienne des organisations aujourd'hui semble faite, selon un principe géologique, d'un empilement de strates correspondant aux diverses époques qu'elles ont connues ou que leurs dirigeants ont connues. Elles paraissent offrir divers mélanges d'esprit bureaucratique et d'innovations qui ont été mentionnées ci-dessus.

Même dans le cadre d'une approche réformiste et favorable aux nouvelles formes d'organisation, il convient de mentionner des travaux signalant que les évolutions qui ont été décrites ci-dessus ne sont pas aussi fortes ou rapides que certains le pensent. Mais ceci est alors posé pour proposer des moyens d'aller plus vite et plus loin et ne vise donc pas à dénoncer ces évolutions dans leur principe. Ces écrits sont relativement récents (décennie 90).

Les chiffres que nous avons cités plus haut au sujet des pratiques participatives, comme toute bouteille incomplètement pleine, peuvent donner matière à pessimisme. Ils montrent, de toutes façons, que les pratiques des organisations sont inégales au regard de ces évolutions récentes. Mais, au delà des chiffres donnés par ce genre d'études, des auteurs soulignent le fait que les tentatives d'implantation de programmes de management innovants sont insuffisamment couronnés de succès. Lawler, Mohrman et al. (1995) estiment que moins de 40% des employés sont concernés par les démarches participatives dans les entreprises qui déclarent les mettre en œuvre. Kilmann (1995), Kotter (1995), Strebel (1996), Argyris (1998),

sont peu optimistes sur le taux de succès des grands programmes de changement mis en œuvre par les entreprises. Strebel cite par exemple un sondage récent paru dans Fortune selon lequel seulement 20 à 50% des programmes de re-engineering réussissent. Nevan Wright (op. cit.) rapporte le caractère fréquemment factice des chartes d'entreprise. Ce type d'études ajoute un peu plus d'incertitude encore quand à l'étendue des changements en cours dans le monde des organisations.

Des travaux d'essence critique vont également dans ce sens. Heckscher (1995) décrit lui aussi la re-bureaucratisation qui fait suite à des programmes de changement non couronnés de succès. Linhart (1993) considère que les innovations organisationnelles se concentrent dans certains secteurs (les industries de process) cependant que le taylorisme demeure ailleurs, voire se renforce dans d'autres secteurs (habillement, textile, bâtiment). Certes, les discours ont changé, des nouveaux dispositifs ont été mis en place, notamment en matière de management participatif, mais sans changer fondamentalement les rapports sociaux. Gordon (1996), soutient la thèse que les entreprises contemporaines n'ont pas éliminé le poids des technostructures et que le poids de la bureaucratie s'est accru. Au "lean and mean" (mince et méchant) parfois décrit, il oppose un *"fat and mean"* (gras et méchant)...

S'il semble malgré tout difficile de nier que le monde des organisations a changé, l'incertitude et les désaccords demeurent donc sur l'ampleur du phénomène et, plus encore, comme nous allons le voir maintenant, sur ses appréciations et son interprétation théorique. Nous abordons maintenant tour à tour ces deux sujets et nous réservons pour le prochain chapitre la revue des explications quant à la genèse de ces nouvelles formes d'organisation.

3.3. Les appréciations portées sur ces évolutions

Les appréciations portées sur ces évolutions sont diverses. Ceci peut se comprendre du fait de l'information partielle dont chacun dispose, mais également du fait de l'opposition entre travaux réformistes et critiques que nous avons définie plus haut. Nous avons vu, au chapitre précédent, qu'il était possible de considérer la montée en grâce du client comme un facteur de libération ou de domination des individus. Des thèmes très voisins vont se retrouver ici au sujet du développement des nouvelles formes d'organisation. L'intérêt de ce constat est que cette proximité, comme nous le verrons au chapitre suivant, nourrira les arguments de certaines approches du rapport entre client et bureaucratie dans le contexte contemporain.

3.3.1. Les approches réformistes : vers des formes d'organisation bénéfiques pour l'individu et la société

Les auteurs adoptant ces approches ne se font pas nécessairement les chantres inconditionnels des évolutions actuelles et ils lui reconnaissent parfois des défauts. Mais, même lorsqu'ils demeurent modérés, le simple choix des mots qu'ils emploient connote une sympathie générale. Nous avons indiqué plus haut que le terme de dé-bureaucratisation, ou celui de post-bureaucratie, ne sont pas neutres puisque celui de bureaucratie ne l'est en général pas plus. Ce dernier comporte le plus souvent des connotations négatives, ce qui confère aisément aux termes antithétiques une connotation positive.

Trois grands thèmes servent de fondement à cette sympathie exprimée pour les évolutions actuelles. Il est frappant que tous trois procèdent à la fois de la logique de l'efficacité économique et de celle des valeurs et des sentiments. On assiste à une divine convergence entre les exigences de l'économie et les valeurs traditionnelles occidentales d'humanité, d'amour, de développement individuel par le progrès des

connaissances, de liberté (exprimées sous des formes parfois plus ampoulées). Le prestige nouveau acquis par l'entreprise et les entrepreneurs dans les sociétés occidentales, depuis les années 80, peut être vu comme la conséquence du fait que ces héros modernes sont précisément l'incarnation de ces thèmes, les acteurs de cette divine convergence, qu'ils sont à la fois pourvoyeurs de richesses concrètes et de sens.

- L'avènement du savoir

La société vers laquelle nous allons est la société du savoir (*"knowledge society"*), écrit Drucker (op. cit., 1993). Ce n'est plus la détention du capital qui constitue l'atout majeur, d'autant que les grandes entreprises sont et seront essentiellement détenues par des fonds de pension, c'est à dire par tout le monde. Ce qui comptera de plus en plus est la détention du savoir. Ceci est vrai d'un point de vue macro-économique comme au sein des organisations.

La même idée est exprimée par exemple dans des travaux aux titre en eux-mêmes explicites : *"The Knowledge-Creating Company"*[6] (Nonaka, 1991), *"Intelligent Enterprise"*[7] (Quinn, op. cit.). On notera le terme de "intelligent" qui renforce les connotations positives déjà fréquemment associées au mot savoir. L'important est aujourd'hui pour une organisation de traiter et faire circuler rapidement l'information en son sein. Dans cette perspective, le fil qui conduit au décloisonnement, à l'autonomie des employés et aux nouvelles pratiques organisationnelles se déroule à partir de cette primauté du savoir. Deux autres exemples de ce type de raisonnement se trouvent dans Senge (1990) et Hedlund (1994).

Il convient de remarquer que cette suprématie du savoir était déjà soulignée par Weber dans sa description de l'idéal-type bureaucratique ; la supériorité de ce modèle, en effet, provenait selon lui de ce que les personnes placées pour assumer des responsabilités étaient celles qui détenaient le savoir nécessaire pour ce faire, ce qui

[6] "l'entreprise créatrice de savoir" (traduction libre)

n'était pas le cas pour les organisations pré-bureaucratiques. C'est aujourd'hui la même idée qui est reprise, comme si ce qu'avait annoncé Weber ne s'était pas produit. Ce que le savoir remplace, dans cette perspective, c'est le pouvoir assis sur des rapports de force. Le titre du livre de Drucker mentionné plus haut est éloquent à ce sujet : la société "post-capitaliste" est celle qui a su corriger les erreurs et les excès du capitalisme. Il peut paraître paradoxal que le savoir apparaisse comme une valeur centrale et un facteur économique déterminant à un moment où la croyance en la Science comme instrument du progrès humain est relativisée (cf. les travaux de Lyotard mentionnées en annexe 1, et ceux de Laufer, mentionnés au chapitre 2). Ce paradoxe peut être dépassé si l'on considère que la nature du savoir évolue Il ne s'agit plus du même savoir que celui qui animait les théories positivistes du début du siècle et ses avatars managériaux tels que Taylor. Le savoir chez ces auteurs est essentiellement envisagé sous l'angle de l'importance stratégique qu'il revêt ; il est devenu plus relatif et provisoire. Mais il demeure une valeur, sous-tendue par des efforts individuels (formation, *"self-renewal"*[8] selon Nonaka (op. cit.)) et collectifs (communication, engagement de tous dans le projet commun).

- La confiance et la coopération

Une autre façon d'envisager l'abandon des aspects indésirables du capitalisme est de constater l'avènement de rapports entre acteurs économiques qui échappent à la simple loi du plus fort et de l'intérêt, à la guerre plus ou moins déguisée de tous contre tous. Les auteurs qui suivent cette piste ne nient pas que les conduites utilitaires puissent perdurer mais ils insistent cependant sur la présence, voire la nécessité économique, de sentiments valorisés dans une civilisation judéo-chrétienne tels que la confiance et le partenariat. Ici se retrouve une variante de cette heureuse convergence entre les lois de l'économie et des valeurs qui a été évoquée plus haut.

---

[7] "l'entreprise intelligente" (traduction libre)

[8] "renouvellement personnel" (traduction libre)

Nous avons cité au chapitre précédent Fukuyama (op. cit.) et sa description des vertus de la confiance dans les relations économiques. Nous avons également mentionné le courant de travaux qui soulignent le développement et l'importance des relations de partenariat entre firmes. Ce qui vaut entre des organisations et leurs clients vaut également au sein des organisations. La littérature de la recherche sur la confiance se développe ; entre autres, un ouvrage collectif (Kramer et Tyler, 1996), des colloques, un numéro spécial de The Academy of Management Review (n°3/98) lui ont été récemment consacrés.

Dans la littérature managériale, l'argument peut aller de pair avec le précédent, relatif à la suprématie du savoir. C'est précisément parce que nul ne peut maîtriser tous les savoirs dans un monde complexe et que tous les savoirs ne sont pas explicitables que des partenariats sont nécessaires. Comme l'écrit Balantzian, dans un ouvrage au titre lui aussi évocateur ; *"L'avantage coopératif"*(1997) : "*Dans cette société de l'urgence, nul ne peut fonctionner seul, isolé, même s'il est brillant. Ce changement, cette nécessaire solidarité des savoirs est liée à l'accroissement de la complexité...*" (p.6).
Mais il peut également insister sur les vertus plus proprement humaines de la coopération. Chaizé (1992), oppose l'organisation traditionnelle, fondée sur le *"contrat de méfiance"*, avec la souplesse du réseau qui repose sur la confiance, *"l'homme de marbre"*, support de la première et *"l'homme maillé"*, acteur de la seconde.

D. Quinn Mills décrit "*l'entreprise post-hiérarchique*"(1994) comme le produit de la révolution actuellement en cours du management. Ce type d'organisation, un réseau d'unités autonomes, fonctionne selon lui grâce à la solidarité, l'esprit d'équipe, la confiance qui permet aux individus de travailler ensemble.

- La libération et le développement des individus

Tom Peters a intitulé l'un de ses derniers livres "Liberation Management" (op. cit. 1992). Il est à remarquer que la dédicace du livre est adressée à plusieurs personnalités dont la liste commence par *"Percy Barnevik, who abhors bureaucracy"*[9]. Le thème central est que les évolutions de la société et des organisations, conduisant à la plupart des nouvelles formes que nous avons décrites est une chance pour le développement personnel et l'autonomie des individus. Ce thème, en somme, résume et couronne les deux précédents. Voici l'époque et les organisations qui vont offrir aux individus la possibilité de donner toute leur mesure, de prendre des responsabilités, d'enrichir leur connaissance, libérés qu'ils sont ou seront d'une hiérarchie pesante. Voici le *"liberated, horizontal, beyond-hierarchy environment"*[10](p.757). Landier (1987) développe le même thème, en soulignant les valeurs d'esprit d'entreprise et d'autonomie, de liens sociaux fondés sur des petits groupes sur lesquelles se fonde l'entreprise à venir.

Le caractère libératoire pour les individus provient également de ce que les organisations ne leur proposent plus de carrières à vie en échange de leur allégeance, qu'elles se doivent donc de les encourager à développer leur employabilité. Il sont invités à se penser non plus comme dépendants[11] d'une organisation mais comme libres de leur destin. Bob Aubrey (1994), les invite à développer l'idée de *"l'entreprise de soi"*, vendant ses services, sous des formes variées à des clients et/ou des employeurs, ces derniers ne constituant qu'une sorte de client.

---

[9] " Percy Barnevik, qui déteste la bureaucratie" (traduction libre)

[10] " l'environnement, libéré, horizontal, au delà de la hiérarchie"

[11] A titre d'illustrations : en italien, les employés sont couramment dénommés "dipendenti", ce qui peut se traduire par "dépendant" ; en France, le contrat de travail est fondé sur l'existence d'un lien de subordination de l'employé à l'employeur

3.3.2. Les approches critiques : vers des formes de dominations plus crues et/ou plus raffinées

Sur un plan général, deux au moins des grands arguments réformistes qui viennent d'être décrits ont été déjà largement attaqués par les précurseurs du courant critique. La suprématie du savoir peut être confrontée aux thèses de Foucault (1969) associant étroitement savoir et pouvoir, ainsi qu'à la tradition sociologique mettant en évidence l'inégalité des chances d'accès au savoir parmi les groupes sociaux. L'argument de la liberté individuelle accrue est une déclinaison d'un des principes de base du libéralisme économique, que, depuis Marx, un courant économique et sociologique s'attache à contester. Au cœur de ce débat, figure la notion d'aliénation, déclinée sous diverses formes, précisément depuis Marx. Nous ne reviendrons pas sur ces grands débats dans leur généralité et mentionnons ci-dessous quelques arguments critiques plus spécifiquement destinés aux évolutions récentes des organisations.

Il est à noter que, contrairement aux travaux cités dans la section précédente, c'est en Europe que se trouve la majeure partie des auteurs qui les développent. Ceci peut être vu comme participant d'une sorte de résistance à une hégémonie culturelle nord-américaine.

- La dégradation des rapports salariaux

Une première ligne d'argumentation consiste à relever la perte des garanties offertes aux salariés. Celles-ci, au fil du siècle, avaient conduit à l'état des relations entre directions et employés que nous connaissions à la fin des années 70. La montée du chômage et la précarisation constituent donc, dans cette perspective, un retour en arrière, rapprochant les organisations actuelles de celles des débuts du capitalisme. Les rapports de domination y deviennent donc crus. Les phénomènes d'exclusion sociale qui vont de pair avec cette forme de marché du travail sont également soulignés.

La montée de la notion de compétence (Courpasson et Livian, op. cit.) ainsi que toutes les pratiques visant à renforcer l'individualisation du rapport entre l'employé et l'organisation sont pointées dans cette perspective d'une dégradation des rapports salariaux et d'affaiblissement de la position des salariés.

Le développement des pratiques participatives de type cercles de qualité, groupes de résolution de problèmes contribue à casser les mécanismes par lesquels s'étaient construites jusqu'alors les solidarités entre employés pairs. Elles constituent donc un autre moyen d'isoler l'employé face à l'organisation, cette fois-ci sur le plan identitaire, et, en définitive, de renforcer les rapports de domination en privant les employés de leur outils de défense traditionnels (Tixier, 1986 ; Borzeix et Linhart, 1988, Linhart, op. cit.). La participation est, dans cette optique, la poursuite de la domination par la direction sous une forme contemporaine.

- Le renforcement des contrôles

Alors que les discours réformistes décrivent le remplacement des modes de fonctionnement fondés sur le contrôle par ceux reposant sur la confiance, des travaux critiques décrivent le renforcement du contrôle des employés, sous des formes actualisées.

L'empowerment et les équipes semi-autonomes peuvent être des moyens efficaces de contrôle des conduites individuelles, éventuellement avec le concours des technologies informatiques. (Badham et al., 1997, Ezzamel et Willmott, 1998 ; Sewell, 1998). Le pouvoir qui est cédé aux collaborateurs ne modifie pas significativement les rapports de pouvoir dans l'organisation (Hardy et Leiba- O'Sullivan, 1998).

Plus généralement, Pagès et al. (1979), Alvesson, Willmott et al. (1992), Thompson (1993), Courpasson (1997), Jermier (1998), Boltanski et Chiapello (1999) s'attachent à mettre en lumière les mécanismes de contrôle masqués sous les pratiques contemporaines du management.

- L'aliénation par l'idéologie

Ce type d'aliénation va fréquemment de pair avec les arguments précédents relatifs au contrôle. Le contrôle des organisations peut en effet être décrit comme s'appuyant sur l'intériorisation par les employés d'une idéologie. Cette thèse est au centre de la "critical theory".

Ses thèmes principaux sont et doivent être, d'après *Alvesson et Willmott* (op. cit. ; p 11-15), dans leur introduction à leur ouvrage présentant un panorama d'études appartenant à ce courant (traduction libre) :

- *le développement d'une vue non-objective des techniques de management et des processus d'organisation* (par opposition aux démarches qui tendent à les présenter comme des solutions objectives à des problèmes pratiques) ;
- *la description des relations de pouvoir asymétriques ;*
- *la mise en question des discours* (et de ce qu'ils véhiculent comme vérités implicites) ;
- *le dévoilement du caractère partiel de la communauté d'intérêts entre acteurs ;*
- *la mise en évidence de la centralité du langage et de l'action communicative.*

C'est en effet par l'apparente neutralité des discours, l'acceptation de présupposés non clarifiés ni discutables, qu'une idéologie se diffuse, même parmi ceux qui ne bénéficient pas ou peu de l'état des relations sociales et économiques que cette idéologie implique. Le thème central de ce courant est que nous assistons aujourd'hui à un nouveau renforcement de la rationalité instrumentale, elle même au service de la pérennité des rapports de domination socio-économiques. Ceci se fait de manière subtile, les individus se prenant au piège de l'idéologie. Cette attitude vaut pour tout contexte, mais le courant de la "critical theory" s'est employé à l'appliquer à l'évolution contemporaine des organisations (Alvesson, op. cit., Hancock, 1997).

Le travail de *Boltanski et Chiapello* (op. cit.), bien qu'il ne soit pas articulé autour de ces mots, peut être rapproché de ce courant. Leur argument central est que ce qu'ils appellent le *"néo-management"* a repris à son compte, en France, les critiques soixante-huitardes adressées aux organisations de l'après-guerre, tout en les vidant de leur sens. Les revendications de réalisation personnelle et de sens du travail ont été en quelque sorte, récupérées, ou détournées par le capitalisme. Le *"néo-management"* donne ainsi l'illusion, et seulement l'illusion, qu'il permet aux individus de se réaliser.

- L'aliénation par l'emprise psychique

Le courant de la psychosociologie française a développé des analyses de l'aliénation dans les organisations modernes, en faisant appel à d'autres bases théoriques. Ses conclusions demeurent cependant proches de celles du courant précédent. Elles soulignent que l'évolution de ces vingt dernières années a conduit à une aliénation psychique plus subtile que celle sur laquelle était établi l'ordre ancien.

"Jamais dans l'histoire... l'individu n'a eu une telle place. Nous assisterions enfin au retour massif de l'individualisme et au dégagement du sujet humain du carcan collectif... Cette étude va développer un argument contraire ; jamais l'individu n'a été aussi enserré dans les filets de l'organisation (en particulier des entreprises) et aussi peu libre de son corps, de sa pensée, de sa psyché". Telle est l'idée, illustrée ici par Enriquez (1989).

L'aliénation puise ses racines dans le psychisme du sujet et ses faiblesses. Elle est le produit des efforts d'emprise déployés par les organisations, et de la tendance à la dépendance, voire à la servitude volontaire de leurs membres, de leur besoin d'appartenance et de reconnaissance.

Elle fonctionne par captation de l'idéal du Moi de ces membres, en lui substituant un Idéal du Moi étayé sur des rôles organisationnels. Cette forme d'aliénation est

d'autant plus puissante qu'elle s'appuie sur une tendance narcissique décrite comme majeure en cette fin de siècle.

Le phénomène a été décrit en particulier par Pagès et al.(op. cit.), Amado (1988), Aubert et Gaulejac (1991) ; nous revenons sur plusieurs de ces travaux dans le sous-chapitre suivant.

3.4. Vers l'ère post-bureaucratique ?

Nous en venons maintenant à la question de l'évaluation théorique de la portée de ces évolutions. Assistons nous à un réel changement de paradigme, au passage à une ère post-bureaucratique ?

Cette question en renferme trois : quelle est la diffusion du phénomène dans les organisations ? Ce changement est-il paradigmatique (affecte-t-il plus que des détails et/ou quelques organisations exceptionnelles) ? Et, si oui, comment se définissent l'état initial et celui de destination?

Nous avons exposé plus haut, au sous-chapitre 3.2. les réponses recensées à la première question. Il en ressort un constat d'une diffusion non négligeable, plus qu'anecdotique, des nouvelles formes d'organisation, avec parfois des doutes venant atténuer ce constat. Ces derniers ne sont pas suffisamment forts, cependant, pour rendre inutiles les deux autres questions, du moins chez de nombreux auteurs.

Nous les traiterons ci-dessous ensemble car elles sont très étroitement liées. Brosser un panorama des réponses qui leur sont apportées suppose de faire face à une difficulté, celle de la grande hétérogénéité des travaux traitant du sujet. Certes, nous avons choisi des distinctions entre approches qui peuvent aider à ordonner cette diversité, et nous allons effectivement les utiliser ; nous envisagerons les approches

réformistes puis les approches critiques ; à l'intérieur de la catégorie réformiste, nous distinguerons les approches privilégiant la logique de l'efficacité et celles qui combinent logique de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments[12] [13]. Mais d'autres distinctions entre travaux sont à relever :

- ceux qui traitent la question du changement de paradigme de manière allusive ou vague et ceux qui définissent précisément les termes et le contenu à la fois du ou des modèles anciens et du ou des modèles nouveaux ;
- parmi ceux qui présentent des définitions précises, ceux qui proposent une typologie complète des organisations et ceux qui se concentrent sur un modèle ;
- parmi ceux qui proposent une typologie, ceux qui proposent un ou plusieurs modèles anciens et un ou plusieurs modèles émergents (avec toutes les combinaisons possibles) ;
- parmi ceux qui se concentrent sur un modèle, ceux qui envisagent surtout ce qui disparaît et ceux qui se concentrent sur ce qui émerge ;
- ceux qui se réfèrent à la bureaucratie comme modèle initial et ceux qui ne s'y réfèrent pas ;
- parmi ceux qui se réfèrent à la bureaucratie, ceux qui la définissent d'une manière proche de Weber et ceux qui la définissent très différemment...

Cette hétérogénéité tient vraisemblablement à la difficulté de cerner le sujet lui-même, général, aux contours flous, appréhendable au travers de multiples dimensions.
"La bureaucratie s'offre à nous comme ce phénomène dont chacun parle et pense avoir quelque expérience et qui, cependant, résiste étrangement à la conceptualisation".

---

[12] Nous avons indiqué, au chapitre 2, que cette distinction n'avait pas de sens au sein des approches critiques

[13] Notre troisième dimension (déterminisme fort ou faible) est de peu de secours dans ce chapitre car nous ne traitons pas directement des relations de l'organisation à son environnement.

Lefort (op. cit. p 287) résume bien cette difficulté. En même temps, il explique indirectement pourquoi ce terme est utilisé avec des acceptions souvent très disparates. La même remarque pourrait être faite, a fortiori, pour les nouvelles formes d'organisation qui éclosent dans la période contemporaine ; le foisonnement et la diversité des analyses qui en sont faites se comprend d'autant mieux qu'un phénomène nouveau est plus difficile à appréhender.

Le but de ce sous-chapitre est, malgré tout, de proposer une cartographie des réponses rencontrées dans la littérature contemporaine (période 1980 -2000). Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité dans le recensement mais visons à proposer des repères, à identifier les grands débats implicites, à reconstituer les logiques communes à quelques grandes tendances, de manière à ordonner ainsi un tant soit peu ce qui peut apparaître, de prime abord, dans un grand désordre.

Trois remarques préalables concernant ce travail sont utiles.

Nous étudions ci-dessous les travaux qui se sont effectivement préoccupés de définir des types d'organisation ou se sont explicitement posé la question d'un changement de paradigme organisationnel.

Nous avons choisi de considérer à la fois le ou les modèles anciens d'organisation (qu'ils soient dénommés bureaucratiques ou pas) et le ou les modèles considérés comme émergents, pour deux raisons. La première est d'ordre linguistique. Pour reprendre une idée classique saussurienne, le sens d'un terme se détermine mutuellement à partir de celui des termes voisins, ou contraires. Cette précaution est d'autant plus utile que nous abordons une notion floue, source de nombreux malentendus. Autrement dit, un type d'organisation, se comprend mieux comme élément d'une typologie, c'est à dire un système de types, avec leurs ressemblances et différences mutuelles. La seconde raison concerne la logique de notre recherche. Si le client est un facteur de changement paradigmatique dans les organisations, hypothèse

que nous aurons à considérer plus loin, il importe de savoir, au moins approximativement, en quoi consiste ce changement et à quel(s) autre(s) type(s) d'organisation il est susceptible de mener.

Nous avons défini en début de chapitre le modèle dominant, jusqu'au moins en 1980, comme bureaucratique. Nous avons cependant choisi de considérer à la fois les travaux qui se réfèrent nommément à la bureaucratie et ceux qui ne s'y réfèrent pas. Ce n'est pas, en, effet au terme lui-même que nous nous intéressons mais au phénomène qu'il désigne. Pour emprunter encore à Saussure, nous nous intéressons au signifié plus qu'au signifiant.

3.4.1. Approches réformistes

C'est dans ce courant de pensée que l'on trouve le plus souvent exprimée l'idée que nous assistons à un changement de paradigme organisationnel, c'est à dire que nous sortons de l'ère de la bureaucratie. Le corollaire est que cette évolution est bénéfique dans l'ensemble, puisqu'elle permet d'évacuer les inconvénients de cette bureaucratie.

Nous envisagerons d'abord les travaux qui se fondent essentiellement sur la logique de l'efficacité, puis nous considérerons ceux qui s'appuient sur une combinaison des deux logiques, efficacité et valeurs/ sentiments. Nous n'avons pas rencontré de travaux dans ce domaine qui se fonderaient sur la seule logique des valeurs et des sentiments.

- Travaux privilégiant la logique de l'efficacité : définitions d'après les formes pratiques de l'organisation

Considérer les organisations en privilégiant la logique de l'efficacité conduit à décrire ces organisations, à en bâtir une typologie, d'après leurs attributs factuels, c'est à dire ce que nous nommerons leurs formes pratiques. Celles-ci peuvent être tout aussi bien,

des stratégies et des formes de relation à l'environnement, des structures, des modes de management, d'organisation du travail, des systèmes de gestion, de GRH, qu'ils soient formels ou informels. Ces formes pratiques représentent donc les comportements concrets des membres de l'organisation, dans la poursuite de buts pratiques, individuels et/ou organisationnels.

Certaines typologies et définitions sont dans ce cas. Nous les envisageons ci-dessous, en commençant par celles qui ne se réfèrent pas à la bureaucratie et en terminant par celles qui y font référence. Dans chacune de ces deux catégories, elles sont citées par ordre d'ancienneté.

• *Travaux ne mentionnant pas explicitement la bureaucratie*

- Zarifian et la firme C

Zarifian (1993) distingue quatre modes d'organisation :

- le modèle taylorien, hiérarchico-fonctionnel, éventuellement modernisé par l'importation de techniques de types just-in-time, sans pour autant bouleverser ses fondements qui sont la séparation production/conception. (Zarifian se place dans un contexte industriel) ;
- la coopération horizontale, qui est plus une modalité locale qu'un modèle global. Il peut en effet s'appliquer au niveau des opérateurs sans pour autant compromettre l'existence de *"citadelles"* aux niveaux plus élevés de la hiérarchie ;
- le modèle en couches superposées qui articule et fait circuler l'information entre différents niveaux d'abstraction dans la tâche : du contrôle seconde par seconde des outils et du process à la gestion d'une ligne de production. Ce modèle peut permettre un décloisonnement mais peut, lui aussi, servir le modèle classique ;
- le travail par projets, avec la réserve que, lui aussi le plus souvent, respecte la division production/conception.

La firme C, ou firme coopératrice, combine ces trois derniers modèles, avec, comme dénominateur commun, la coopération. Toutefois, l'auteur montre bien que telle ou telle modalité de coopération, prise isolément, peut ne pas remettre en cause les fondements de ce qu'il nomme le modèle hiérarchico-fonctionnel.

Cette étude présente l'intérêt d'affiner ce qui peut être entendu par coopération, et les ressources d'un système classique, ici décrit comme taylorien, pour absorber certaines formes de coopération sans renier ses principes.

Dans un article voisin, Veltz et Zarifian (1993) reprennent cette typologie et indiquent que le paysage industriel est disparate, qu'il ne se dégage pas un type émergent, mais une diversité de formes. Celles-ci, toutefois, ont une racine commune : les difficultés du taylorisme dans les contextes de production actuels. Ces difficultés visent :

- son mode de définition des tâches, ce qui conduit à l'introduction de plus d'autonomie dans les postes de travail ;
- son mode de coopération, ce qui conduit au développement de plus de coopération horizontale ;
- son mode d'innovation et d'apprentissage, ce qui conduit à déplacer l'objet central en la matière de la technique aux processus d'organisation et de travail.

- Hedlund et la "N-Form corporation"

C'est à partir d'un autre paramètre, celui de la gestion du savoir, qu'Hedlund (op. cit.) a proposé une distinction entre une forme traditionnelle de l'organisation (*"M-form"*) et une forme plus adaptée à notre temps, en train d'émerger (*"N-form"*). N correspond à *"nouveau" ("new"),* et vient après M dans l'alphabet. M correspond à la forme multidivisionnelle occidentale classique. Le point majeur de démarcation entre la M-form et la N-form réside dans le cloisonnement ou le décloisonnement.

- Kolodny et al. "the emerging organizational paradigm"

Kolodny et al. (1996) ont proposé une caractérisation de ce qu'ils nomment le "paradigme organisationnel émergent". Leur typologie est élaborée en croisant deux paramètres : le caractère ouvert (ou pas) des principes d'organisation et le caractère ouvert (ou pas) du processus de changement lors de la mise en place de nouvelles technologies de production. Ces deux paramètres sont liés aux pratiques organisationnelles ; le second, cependant, fait la jonction entre le strict niveau des pratiques et celui de l'état d'esprit sous-jacent. Il est en effet un indicateur fort de cet état d'esprit.

La typologie est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3.1. Typologie de Kolodny et al.

	principes d'organisation fermés	principes d'organisation ouverts
mise en place ouverte	*Organization development*	*paradigme émergent*
mise en place dirigiste	*Management scientifique*	*organisation matricielle*

La colonne de gauche correspond à des principes d'organisation privilégiant la spécialisation, le cloisonnement des tâches, la formalisation. La colonne de droite correspond à des organisations privilégiant des solutions plus flexibles, adaptables, la polyvalence des individus et leur capacité d'initiative.

La ligne supérieure désigne des processus de changement ouverts, non strictement planifiés et associant les individus intéressés. La ligne inférieure désigne des processus de changements planifiés, suivant une logique top-down.

Il est à noter qu'un seul paradigme est émergent mais que trois modèles initiaux sont distingués, dont l'un est le taylorisme.

• *Travaux mentionnant explicitement la bureaucratie*

- Mintzberg : modèle en 5 types

Le modèle en 5 types de Mintzberg est au centre de son ouvrage *"The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research"* (op. cit. 1979). Celui-ci a été publié au tout début de la période que nous étudions ; il mérite cependant d'être mentionné, ne serait-ce que parce qu'il est probablement l'un des plus connus.

Ces cinq types sont définis à partir d'un ensemble complet de paramètres : partie clé de l'organisation (sommet, ligne hiérarchique, technostructure...), mécanisme principal de coordination (supervision directe, standardisation du travail, des qualifications, des productions, ajustement mutuel)., paramètres de fonctionnement.

Les cinq types ainsi dégagés sont la structure simple (organisations de petite taille), la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée, l'adhocratie. Mintzberg indique que la structure divisionnalisée constitue essentiellement une fédération de bureaucraties. Bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, structure divisionnalisée forment trois variantes du type bureaucratique dominant. Se référant à Weber (mais en ne considérant que le volet pratique de l'idéal type de ce dernier), il définit en effet la bureaucratie par la prédominance, comme mode de coordination, d'une standardisation des comportements. Suivant les variantes de la bureaucratie, cette standardisation se fera par les normes de travail, les résultats à obtenir, les qualifications des agents. Un autre point commun des bureaucraties, ressortant de la description des types, est la faiblesse des mécanismes de liaison et de la communication informelle (hormis dans la partie administrative des bureaucraties professionnelles). Pour tout le reste, elles peuvent différer : spécialisation du travail, formation et socialisation, formalisation du

comportement, regroupement en unités et taille des unités, système de planification et de contrôle, degré de décentralisation, rôle des diverses parties de l'organisation.

L'adhocratie est le type émergent qui se démarque des formes classiques. Elle se caractérise par la prédominance de l'ajustement mutuel comme mode de coordination, par peu de formalisme, des unités de petite taille, des liaisons multidirectionnelles entre parties de l'organisation, une forte communication informelle. Le fait que toutes les formes nouvelles soient regroupées en un seul type peut provenir du fait que cette typologie était trop ancienne pour bien prendre en compte ces nouveaux phénomènes.

- Adler et Borys : "enabling" et "coercive bureaucracy"

Adler et Borys (1996) établissent une distinction entre deux types de formalisation du travail : *"enabling"* et *"coercive"* (que nous traduirons par facilitante et contraignante). Dans le premier cas, cette formalisation permet aux employés de mieux maîtriser leurs tâches ; dans le second, la formalisation réduit essentiellement leur marge de manoeuvre. Les différents éléments qui caractérisent chacun des deux types sont les suivants :

- le traitement des cas imprévus et des incidents ; la formalisation facilitante donne aux opérateurs les moyens d'intervenir alors que la formalisation contraignante rend suspect tout écart par rapport au comportement prescrit ;
- la transparence ; dans le premier cas, les opérateurs comprennent pourquoi tel comportement leur est demandé, et comment il s'insère dans le fonctionnement global de l'organisation ; dans le second cas, les informations nécessaires ne leur sont pas accessibles ;
- la flexibilité : la formalisation facilitante permet des adaptations aux cas particuliers, ou des changements faciles en cas de modifications de contexte cependant que la formalisation contraignante se caractérise par sa rigidité.

Les deux auteurs distinguent de ce fait deux types de bureaucraties selon qu'elles privilégient l'un ou l'autre de ces modes de formalisation.

Les auteurs établissent également dans le même article une typologie des organisations en croisant cette opposition dans le mode de formalisation avec le degré de formalisation, faible ou fort, qui est requis par le caractère répétitif des tâches.

Tableau 3.2. Typologie d'Adler et Borys

	Formalisation facilitante	Formalisation contraignante
faible degré de formalisation	*organic* *(organique)*	*autocratic* *(autocratique)*
fort degré de formalisation	*Enabling bureaucracy* *(bureaucratie facilitante)*	*Coercive bureaucracy* *(bureaucratie contraignante)*

Les auteurs ne se prononcent pas quant au degré de diffusion de ces types, mais plutôt sur les avantages de la bureaucratie facilitante. Ils indiquent que la bureaucratie contraignante était le modèle dominant et ils appuient leur description de la bureaucratie facilitante sur des exemples tirés d'organisations contemporaines.

Le terme de bureaucratie est donc ici assimilé au fort degré de formalisation des tâches.

- Dupuy, la bureaucratie comme non-coopération

Dupuy (1998), dans un livre sur lequel nous reviendrons puisqu'il est intitulé *"le client et le bureaucrate"*, définit la bureaucratie par un ensemble de caractéristiques :

- le cloisonnement et la verticalité, construits sur une logique technique, la non-coopération interne ;
- la recherche de clarté, se traduisant en fait par la constitution de monopoles internes, la manipulation de l'organisation par ses membres ;

- l'endogénéité des critères de GRH, conçus en fonction des collaborateurs et non des missions de l'organisation ;
- la propension à externaliser les coûts de ses dysfonctionnements par l'environnement.

Il entrevoit l'apparition possible, mais non inéluctable, de *"nouvelles organisations"*, dont les maîtres mots sont "*flou*" et "*coopération*" (flou renvoyant à flexibilité et à variabilité des frontières de l'organisation).

- Travaux prenant en compte une combinaison des deux logiques (efficacité et valeurs/sentiments)

Décrire les organisations, les classifier en fonction d'une logique des valeurs et des sentiments, c'est s'appuyer sur les valeurs et les sentiments qui fondent ces organisations et la collaboration de leurs membres. Nous dénommerons ici fondements idéologico-psychiques ces valeurs et ces sentiments. A l'inverse des formes pratiques, elles ne peuvent être constatées par un audit ; ces fondements idéologico-psychiques ne peuvent qu'être interprétés au travers d'un travail de sociologue ou de psychologue.

Nous n'avons pas rencontré de définitions ou de typologies uniquement fondées sur la logique des valeurs et des sentiments, c'est à dire sur les fondements idéologico-psychiques de l'organisation. Même si celle-ci est privilégiée, comme par exemple, chez Weber, les auteurs concernés se préoccupent également de décrire quelques points caractéristiques des formes pratiques. Aussi, nous considérerons ci-dessous les travaux qui prennent en compte à la fois les formes pratiques et les fondements idéologico-théoriques. Seul le second cité ne fait pas explicitement référence à la bureaucratie.

- Ouchi et l'entreprise Z

Ouchi (op. cit. 1981) a produit, au début de cette période, un livre marquant, dont les idées se retrouveront dans la littérature réformiste mentionnée plus haut. Il abordait une question cruciale à l'époque : comment faire face aux redoutables entreprises japonaises, à qui rien ne semblait pouvoir résister ? La réponse d'Ouchi prenait la forme d'une typologie en trois pôles : la firme américaine classique, la firme japonaise, et la firme Z, c'est à dire la firme américaine qui a su adapter à la culture nord-américaine les vertus majeures des firmes japonaises. Cette firme Z, est donc le modèle émergent proposé au monde occidental.

Les traits caractéristiques des firmes américaines classiques et japonaises sont résumées ainsi
(op. cit. p 58, traduction libre) :

Tableau 3.3. Types de la firme américaine et de la firme japonaise selon Ouchi (op. cit. 1981)

organisations américaines	organisations japonaises
emploi à court terme	emploi à vie
évaluation et promotion rapides	évaluation et promotion lentes
carrières spécialisées	carrières non spécialisées
mécanismes de contrôle explicites	mécanismes de contrôle implicites
décisions individuelles	décisions collectives
responsabilité individuelle	responsabilité collective
visions segmentées	vision globale

Les firmes Z ont des caractéristiques proches des japonaises idéal-typiques (dénommées J).

Tendance à l'emploi à vie, carrières polyvalentes, système d'évaluation et de progression lent (mais plus rapide qu'au Japon). Recherche de décisions participatives (même si les responsabilités sont individuelles), sensibilité à la culture

de la compagnie pour prendre des décisions, souci du long terme, le profit à court terme n'étant qu'une conséquence d'un souci de faire bien, sérieux et durable.

Ces firmes seraient plutôt assimilables à des clans, au sein desquels règnent confiance et valeur partagées, du fait que chacun s'investit à long terme. Les systèmes d'évaluation qui ne sont pas trop centrés sur la performance individuelle à court terme sont rendus possibles également par cette caractéristique.

Ouchi, dans son article *"Markets, Bureaucracies and Clans"* [14](1980) avait déjà posé les bases de son travail suivant, en définissant deux types d'organisation, et deux seuls, en tant qu'alternative au marché. La bureaucratie, fondée sur un contrat organisation - employé, une hiérarchie et des contrôles, une légitimité rationnelle-légale (au sens de Weber), et le clan, fondé sur des valeurs communes, l'adhésion à un groupe social et la légitimité traditionnelle (toujours au sens de Weber).

- Lewin et Stephens et l'organisation post-industrielle

Le travail de Lewin et Stephens (1993) est cité par Desreumaux (1996) comme très représentatif de la littérature s'attachant à décrire un nouveau type dominant d'organisation et nous rejoignons Desreumaux à ce sujet. Pour ces auteurs, cette organisation dite post-industrielle possède, en résumé, les caractéristiques suivantes :

- attributs généraux : globalisation, hyperflexibilité et adaptativité, amélioration continue et innovativité, orientation "stakeholders", tolérance pour l'incertitude ;
- structure plate, décentralisation, en réseau ; auto-organisation, absence de frontières internes, frontières externes floues ;
- usage intensif des télécommunications et de l'électronique ;
- responsabilisation des individus et des groupes, intrapreneurship, travail interfonctionnel par équipes ;

[14] "marchés, bureaucraties et clans" (traduction libre)

- leadership fondé sur la facilitation et la communication, confiance, travail en réseau, tolérance pour l'ambiguïté.

- Desreumaux (op.cit.), Louart (1996) et "l'apparente révolution des formes organisationnelles"

Dans un numéro spécial de la Revue Française de Gestion, consacré aux nouvelles formes d'organisation, Desreumaux et Louart émettent un jugement concordant. Ils rejoignent la *"nécessaire prudence"* recommandée par Livian (op.cit.) et évoquée plus haut dans ce chapitre. Louart traite de *"l'apparente révolution des formes organisationnelles"*(titre de son article) ; il y concède que des facteurs puissants conduisent les organisations contemporaines à des adaptations, que des formes très diverses d'organisation apparaissent. Mais il ne faudrait pas pour autant conclure que ces nouvelles formes sont porteuses de changements en profondeur. Elles peuvent souvent constituer un habillage nouveau de principes anciens, ou encore des formes diverses d'hybridation entre anciennes et nouvelles formes. Desreumaux rejoint son collègue sur ces points. Il insiste, lui aussi, sur la notion de changement de "premier" et de "second ordre", ce dernier étant seul assimilable à un changement de paradigme organisationnel. Il admet que des organisations contemporaines semblent effectivement se démarquer du paradigme bureaucratique, mais sans doute moins souvent que ne l'annonce en général la littérature. Il emploie explicitement le terme de bureaucratie, sans le définir précisément ; on peut comprendre, à la lecture de l'article, qu'elle est pour lui un paradigme né dans les années 20 avec la structure divisionnelle, ce qui n'a pour autant jamais empêché une certaine diversité des formes organisationnelles. Il mentionne trois piliers de la bureaucratie qui sont délaissés dans les nouvelles formes d'organisation : *"stratification claire de l'organisation sur la base d'une définition rationnelle et souvent étroitement spécialisée des postes de travail ; ...hiérarchie comme principe fondamental de régulation ; ... souci premier de la coordination des activités avant l'exigence d'adaptation au changement"* (op. cit. p90). Cependant, il estime lui aussi que la coexistence de l'ancien et du nouveau, leur hybridation fréquente, laissent prévoir une diversité du paysage organisationnel

plutôt que *"l'alignement sur un modèle unique"*. Cette diversité est due à la variété des contextes (secteurs, activités) dont il serait d'ailleurs utile, selon l'auteur, de mieux comprendre l'impact ; elle est également due à l'inégale capacité de changement des organisations. Il rappelle enfin qu'il ne suffit pas d'adopter de nouvelles formes d'organisation, mais aussi les valeurs et la culture qui leur sont adaptées ; faute de quoi, l'on assiste à des *"retours de balanciers"*, c'est à dire à un changement apparent et éphémère. L'auteur esquisse également les bases d'une typologie des organisations fondée sur deux dimensions : le mode d'adaptation à l'environnement et la façon dont est assurée la coordination des membres (noeud de contrat/ valeurs et normes sociales), mais il ne la développe pas.

- Essai de synthèse

Assistons-nous à un changement paradigmatique, affectant plus que des détails et/ou quelques organisations exceptionnelles ? Deux réponses se dégagent de cette revue ; certains répondent par l'affirmative cependant que d'autres, sans nier la réalité des changements, sont plus prudents : il n'est pas certain pour eux que le paradigme ancien soit voué à disparaître et le paysage organisationnel risque plutôt de devenir plus hétéroclite, peuplé de types variés et d'hybrides nombreux.

Quelle est la nature des changements en cours ? Les désaccords sur la première question n'empêchent pas une certaine convergence sur la seconde. Cette convergence vaut également pour les laudateurs des évolutions nouvelles comme pour des observateurs neutres. Malgré leur diversité, ces travaux décrivent tous au moins l'un des deux mouvements suivants, relatifs aux formes pratiques des organisations :

- celui qui conduit les organisations d'un modèle cloisonné, faiblement coopératif, à un modèle décloisonné, ou les collaborateurs coopèrent ;
- celui qui va de modes de travail contraints et rigides à des modes de travail octroyant plus d'autonomie et de responsabilité aux individus et permettant plus de souplesse et d'adaptabilité.

Tous n'insistent pas sur les mêmes points mais aucun ne contredit celui des deux mouvements sur lequel il n'insiste pas.

Les divergences portent sur des débats secondaires et tiennent plus à la description du modèle ancien que du modèle nouveau :

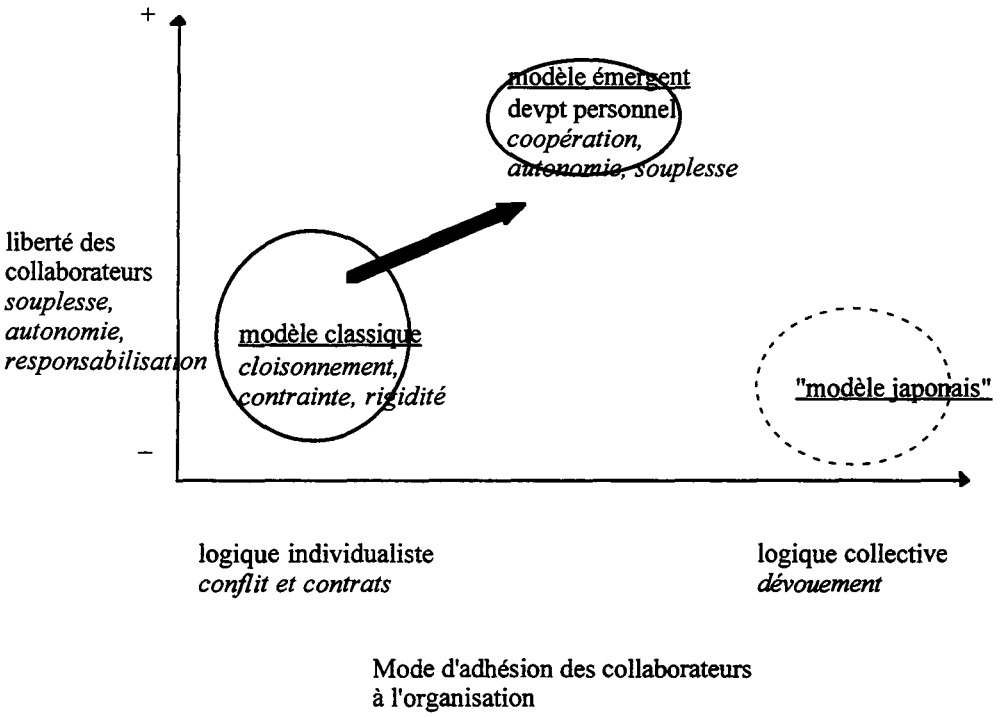
- la question de la contrainte et de l'autonomie dans le modèle ancien fait débat. Pour certains, bureaucratie et/ou taylorisme sont synonymes de contrainte. Pour d'autres, comme Mintzberg, il existe des variantes de bureaucraties, accordant plus ou moins d'autonomie, en fonction de paramètres de contingence, au moins à certains collaborateurs ou dans certains domaines. La question du caractère formalisé des tâches dans les bureaucraties rejoint ce débat ;
- la question des rapports entre taylorisme et bureaucratie crée également des différences. Le taylorisme, comme la bureaucratie, peuvent être décrits de plusieurs manières. Dans tous les cas, le point commun entre taylorisme et bureaucratie réside dans le cloisonnement, cependant qu'ils peuvent diverger du point de vue de la formalisation.

Ces deux mouvements dans les formes pratiques rejoignent les fondements idéologico-psychiques qui sont mis en avant par Ouchi, mais que l'on retrouve, de manière plus diffuse dans les thèmes développés par la littérature favorable aux nouvelles formes d'organisation. (avènement du savoir, confiance et coopération, libération et développement personnel, voir plus haut, section 3.3.1.). Ils font également écho aux dimensions de la typologie esquissée par Desreumaux : le cloisonnement renvoie à ce qu'il nomme le mode de coordination, et la souplesse et l'autonomie renvoient à ce qu'il nomme le mode d'adaptation de l'organisation.

En s'inspirant de ces deux mouvements et du travail d'Ouchi, le passage du paradigme ancien au paradigme nouveau peut donc se représenter sur le schéma général ci-dessous (schéma 3.1.). Bien entendu, il s'agit d'un idéal-type de la logique de ce courant, avec des variations possibles chez ses divers constituants. En particulier,

comme nous l'avons vu, certains travaux se limitent aux formes pratiques de l'organisation, même si, bien souvent, ils ne démentent pas les connotations généralement positives de mots comme autonomie, souplesse, coopération ou d'autres de la même veine. Nous présentons tout d'abord le schéma synthétisant les approches qui considèrent que nous entrons dans une ère post-bureaucratique.

Schéma 3.1. Approches réformistes envisageant le déclin de la bureaucratie



Les deux dimensions de ce schéma correspondent aux deux mouvements majeurs identifiés ; les caractéristiques des formes pratiques figurent en italique, et celles qui sont liées aux valeurs sont en caractères droits.

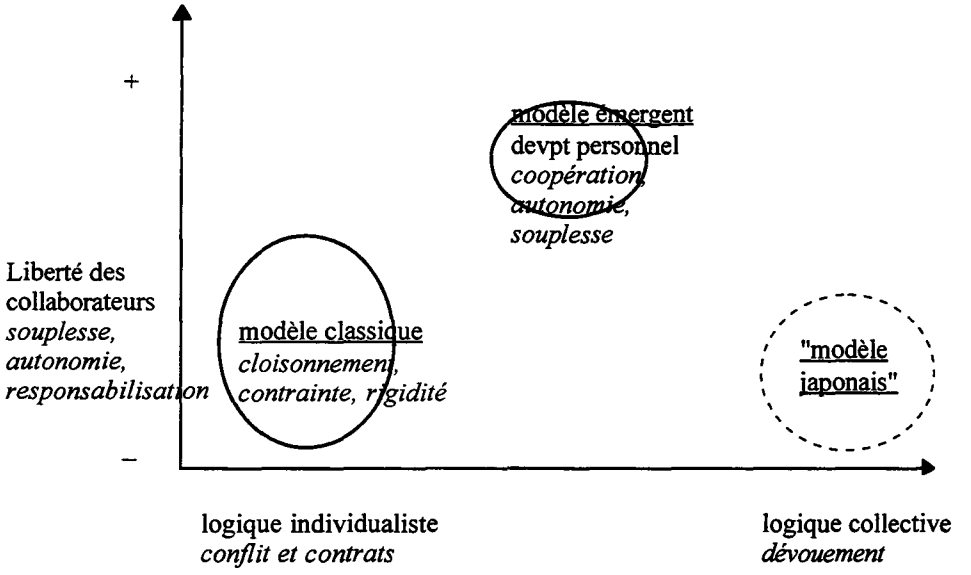
D'un coté, un mode d'adhésion des individus à l'organisation fondé sur l'utilitarisme, une logique individuelle, de l'autre un mode d'adhésion fondé sur des valeurs et des sentiments.

Le mouvement qui est figuré à la verticale concerne la liberté des individus. Les formes d'organisation plus souples, accordant plus d'autonomie aux individus sont de nature à permettre cette liberté.

Le modèle classique (en bas à gauche du schéma) représente le modèle ancien ; fréquemment dénommé bureaucratique ; ses variantes peuvent expliquer une position plus ou moins basse sur la dimension "liberté". Ce modèle ne contredit pas le modèle Weberien ; il en constitue plutôt une extrapolation. Le "modèle japonais", au sens de Ouchi, est figuré en bas à droite. Il est supposé relativement bas sur l'échelle de la liberté, d'un point de vue occidental, car trop enserré dans des normes sociales contraignantes. Le modèle émergent est une synthèse de la logique individualiste et collective il donne donc lieu à la coopération interne, équilibre entre le chacun pour soi et le dévouement fondé sur des normes sociales trop exigeantes. Ce modèle est donc à la confluence des deux mouvements, comme il est le fruit de l'heureuse convergence, évoquée plus haut, entre les impératifs technico-économiques et les valeurs occidentales. Il sert donc les valeurs de développement personnel, de réconciliation de l'homme et de son travail que nous avons examinées plus haut dans ce chapitre.

Ce schéma admet deux versions : celle qui figure ci-dessus reflète bien évidemment la position de ceux qui estiment assister à un changement de paradigme. Une autre version représente une synthèse des travaux plus nuancés quant à l'avènement d'un nouveau paradigme ; la seule différence avec le précédent est l'absence de flèche, signifiant la coexistence et l'hybridation possible entre types, et non un mouvement général et dominant. Cette version se présente donc ainsi (schéma 3.2.) :

Schéma 3.2. Approches réformistes relativisant le déclin de la bureaucratie



3.4.2. Approches critiques

Les travaux de ce courant combinent tous la logique de l'efficacité et la logique des valeurs et des sentiments, puisque c'est là une caractéristique des approches critiques, telles que nous les avons définies au chapitre 1.

Nous présentons ci-dessous, par ordre d'ancienneté, trois travaux marquants, se proposant de caractériser les évolutions de la période contemporaine.

- Pagès et al. et l'organisation managériale

"*L'emprise de l'organisation*", décrite par Pagès et al (op. cit.)., est un premier ouvrage visant à décrire un type émergent d'organisation que nous qualifions ici de managériale. C'est en effet ce terme qu'utilise ensuite Gaulejac qui a poursuivi dans cette lignée (Gaulejac, op. cit. ; Aubert et Gaulejac, op. cit.). Leurs travaux décrivent des entreprises dont les collaborateurs se dévouent intensément pour elles, parce

qu'elles ont su mobiliser leur adhésion. De ce fait, elles peuvent se permettre une certaine souplesse dans les contraintes formelles qui leur sont données ; toutefois, l'autonomie y est contrôlée grâce au développement de *"techniques de gouvernement à distance"*.

Ils centrent leur description sur les fondements psychiques de cette organisation, en utilisant des concepts psychanalytiques. Pour eux, du fait du déplacement des zones de fragilité psychique des individus, ces organisations exploitent les tendances narcissiques de ces derniers. Leur travail fait en somme le pendant de celui de Menzies Lyth, citée plus haut dans ce chapitre (section 3.1. 2), qui décrivait, quelques vingt ans auparavant les ressorts névrotiques de la bureaucratie.

Les caractéristiques de l'organisation managériale sont, en résumé :

- la réintroduction d'une quête de l'absolu, que la religion avait entraîné dans son déclin ; sa forme actualisée est la poursuite de l'excellence, un appel au dépassement de soi ;
- le traitement par l'entreprise, via une identification à cette dernière, des angoisses, désirs et fantasmes de ses membres ;
- la recherche d'une adhésion passionnelle et la captation de l'énergie psychique du sujet via son Idéal du Moi ;
- la dépendance que les membres subissent de ce fait vis-à-vis de l'entreprise et de ses marques de reconnaissance, la crise psychique quand le rêve se brise, par exemple en cas de licenciement.

"On aime l'organisation pour la perfection que l'on souhaite à son propre Moi" écrivent Pagès et al. (op. cit. p175), et pour la toute puissance que l'on croit acquérir à travers elle. Mais, poursuivent-ils, la situation n'est pas de tout repos ; l'idéal absolu à laquelle appelle l'entreprise étant inaccessible, la crainte est toujours là de ne plus un jour recevoir les bienfaits et la reconnaissance de l'organisation, de tomber en disgrâce.

L'organisation s'instaure ainsi comme *"monopole amoureux"*, interdisant que le Moi puisse se construire sur d'autres relations fortes.

Ces travaux ne proposent pas de typologie complète mais ils visent à décrire un modèle qu'ils considèrent comme fréquent dans les organisations de leur temps.

- Enriquez et sa typologie en quatre types

Enriquez (op. cit. 1987) propose une typologie fondée sur les types de personnalité qui s'y trouveront adaptées. Il définit quatre pôles fondamentaux du psychisme et assimile ses quatre types d'organisation à la prédominance d'un de ces quatre pôles, chez les individus qui les composent. Les quatre pôles sont formés par les oppositions, d'une part entre désir de sécurité/réduction de tension et désir de réalisation de soi, d'autre part, entre communication avec autrui et négation d'autrui.
Les quatre types d'organisation sont les suivants :

Tableau 3.4. Typologie d'Enriquez (op. cit. 1987)

pôle dominant de la personnalité	type d'organisation
désir de sécurité/ réduction de tension	bureaucratique
désir de réalisation de soi	charismatique
communication avec autrui	coopérative
négation d'autrui	technocratique

L'organisation bureaucratique exigera des individus capables de limiter leur implication, d'intérioriser les règles et les interdits, enclins à rechercher dans l'organisation *"la protection tutélaire d'une organisation vécue à la fois comme bonne mère et comme père castrateur"* (op. cit. 1987 p19).

L'organisation charismatique est articulée autour d'une personnalité exceptionnelle. Elle *"insistera donc sur le pôle désir de réalisation de soi en faisant croire que tout le monde peut se réaliser alors qu'elle a besoin également d'individus soumis"* (op. cit. 1987 p19).

L'organisation coopérative est fondée sur les valeurs de la discussion et de l'intersubjectivité. Elle exigera des personnes capables de remise en cause et de confrontations mutuelles, de supporter ambiguïté et anxiété.
L'organisation technocratique recrutera des personnes froides, compétitives, capables pour réussir de réifier et manipuler les autres.

- Heckscher et la "post-bureaucratic organization"

Heckscher (1994) propose une description idéal-typique de ce qu'il dénomme " l'organisation post-bureaucratique". (*"post-bureaucratic organization"*). Il ne présente pas ce type comme dominant, mais indique qu'il émerge au travers d'organisations innovantes qu'il a pu observer.

Heckscher insiste sur le fait qu'une telle organisation ne peut se définir par rapport aux seules pratiques organisationnelles, elles mêmes définies par des paramètres de contingence (complexité du travail, évolutions technologiques...). Elle est le fruit d'un état d'esprit et d'une légitimité, celle du consensus (c'est son propre terme). Ceci a notamment pour conséquence, qu'une organisation de ce type peut être amenée à utiliser des outils supposés bureaucratiques (routines, formalisation, division du travail, en fonction des circonstances). C'est la souplesse avec laquelle cette organisation pourra modifier ou délaisser ces outils qui la caractérise et non le fait qu'ils soient ou non utilisés.

Sur le plan des formes pratiques, ce sont plutôt les dispositifs visant à traduire cette légitimité du consensus qui caractériseront le type post-bureaucratique. Les

processus de prise de décision y font donc l'objet d'attention et de réajustements constants ; le dialogue institutionnalisé remplace l'autorité hiérarchique. Le dialogue se caractérise par l'usage de l'influence plutôt que du pouvoir (ce qui n'est pas plus égalitaire). Il repose sur la confiance mutuelle (chacun pense que les autres agissent pour le bien commun). Il n'y a plus de décisions prises une fois pour toutes ; elles ont toutes une portée limitée dans le temps ; le changement est donc perpétuellement possible et envisagé.

La mission de l'organisation et ses grands objectifs sont connus de tous, de façon à ce qu'ensuite les collaborateurs puissent décider correctement dans le feu de l'action. Des principes d'action ont tendance à remplacer les règles. Les collaborateurs savent pourquoi il leur est demandé telle ou telle tâche. L'information est largement partagée, y compris celle qui a trait à la stratégie.

Les limites de l'organisation sont floues et perméables. Il n'y a plus forcément d'emploi à vie.

L'évaluation par de multiples pairs se développe. Les rémunérations sont plus liées aux performances ; une possible tendance est le développement de standards de performances, collectivement discutés, servant de base de calcul.

Il y a quatre variantes trompeuses *(« deceptive »)* et contemporaines, qui donnent seulement l'illusion de se rapprocher du type post-bureaucratique :

- la bureaucratie toilettée. (*"cleaned bureaucracy"),* C'est, selon l'auteur, la tendance la plus courante. Il s'agit de promouvoir l'empowerment, la décentralisation et de donner plus d'autonomie à chaque niveau hiérarchique. Ceci peut paraître nouveau mais s'apparente plutôt à un retour aux sources, celles des General Motors et Dupont dans les années 20. *"Tell me what to do and leave me*

alone", ajoute Heckscher, *" is a profoundly bureaucratic instinct*[15]*..."*, compatible avec la description même que faisait Weber de la bureaucratie, dessinée pour permettre à des experts de mettre en oeuvre leur expertise. Il y a une propension de la bureaucratie à osciller entre centralisation et décentralisation. Le Total Quality Management, le just-in-time, même les groupes autonomes peuvent fonctionner dans ce cadre. Ce qui caractérise le nouvel idéal-type, ce n'est pas l'élargissement des espaces entre les cloisons, c'est le décloisonnement, le dialogue interne ;

- la communauté fermée. IBM en est le meilleur exemple. On y retrouve la confiance, la cohésion autour de principes et de valeurs mais c'est une communauté fermée, dont les valeurs délimitent le champ possible d'adaptation, reposant sur la sécurité de l'emploi (mais elle est de moins en moins possible) et sur un leader ;
- le marché réintroduit dans la firme ; mais cela a des limites déjà décrites en économie ;
- la simple fédération. Il s'agit en fait de la dissolution de l'organisation en micro-unités contractant les unes avec les autres. Ceci, dit l'auteur, ne garantit pas la coopération et peut n'être qu'une autre façon de présenter le modèle précédent.

Le travail d'Heckscher n'aborde pas les composantes psychiques et la question de l'aliénation qui pourraient être liées à ces variantes trompeuses, ni la question du partage du pouvoir et des plus-values économiques au sommet de l'organisation. Nous l'avons cependant rangé dans les approches critiques car il insiste sur la différence entre les organisations qui se rapprochent d'un idéal type démocratique et les *"variantes trompeuses"*.

[15] "Dis moi ce que je dois faire et laisse moi tranquille" est un instinct profondément bureaucratique" (traduction libre)

- Essai de synthèse

Assistons-nous à un changement paradigmatique, affectant plus que des détails et/ou quelques organisations exceptionnelles ? Les réponses sont partagées sur le même mode que celles qu'apportent les travaux réformistes. Parmi les trois travaux cités, seuls Pagès et al. semblent conclure à l'apparition d'un nouveau modèle dominant, cependant que les deux autres envisagent plutôt une diversité d'organisations, parmi lesquelles la bureaucratie a toujours sa place. Dans les autres travaux du courant critique envisageant moins directement la question, les avis implicites semblent également partagés. Une revue de travaux généraux tendant à démontrer que nous n'avons pas changé d'ère économique, et donc pas non plus d'organisations, se trouve chez Whitaker (1992). Pour autant, bon nombre des travaux de ce courant admettent l'existence de changement dans les pratiques, mais ceux-ci peuvent y être considérés comme la continuation sous des formes actualisées des mécanismes de domination qui caractérisent les sociétés occidentales modernes.

Quelle est la nature des changements en cours ? Les travaux que nous venons de présenter insistent sur des points différents mais ils présentent malgré tout, plusieurs convergences marquantes. Enriquez et Heckscher décrivent un type coopératif, post-bureaucratique, proche de la démocratie, et d'autres types, qui, pour être contemporains et différents de la bureaucratie classique, n'en sont pas moins nettement éloignés du type proche de la démocratie. Pagès et al. décrivent eux aussi un de ces types.

Ces travaux ne nient donc pas que l'on assiste, au moins dans certains cas, à un changement de fond, mais ils démentent que ce changement soit nécessairement bénéfique ; ce dernier est ambigu et peut porter plusieurs visages.

Par ailleurs, les oppositions entre ces types se retrouvent assez bien avec les dimensions que nous avons identifiées plus haut dans notre proposition de synthèse

des approches réformistes. Les divers types qu'ils décrivent trouvent facilement leur place dans le même schéma que celui que nous avons utilisé plus haut (voir schémas 3.1 et 3.2.) Simplement, ce dernier est interprété autrement. Cela donne les schémas ci-dessous : schéma 3.3. dans le cadre des approches envisageant un déclin de la bureaucratie et schéma 3.4 pour les approches relativisant le déclin de la bureaucratie. La seule différence entre les deux schémas, comme pour les schémas 3.1. et 3.2, réside dans les flèches. Le schéma 3.3 en comporte, elles illustrent le mouvement considéré comme dominant conduisant les organisations de la bureaucratie vers d'autres types ; le schéma 3.4 n'en comporte pas car il reflète une vision où le paysage organisationnel est disparate et sans tendance d'évolution globale.

Schéma 3.3. Approches critiques envisageant le déclin de la bureaucratie

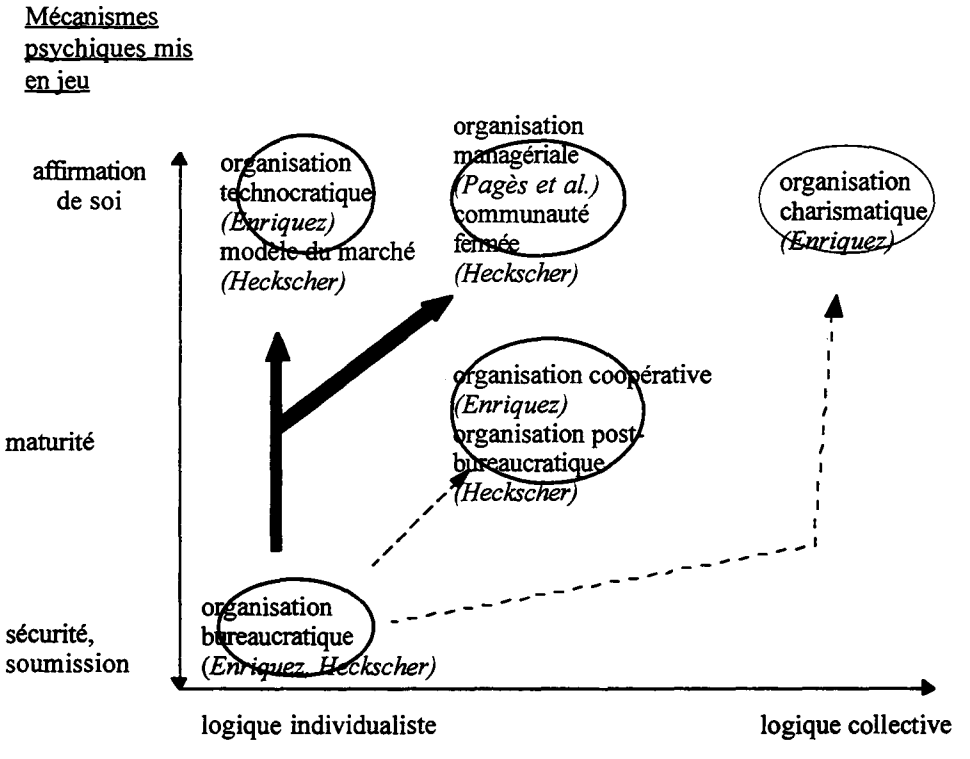
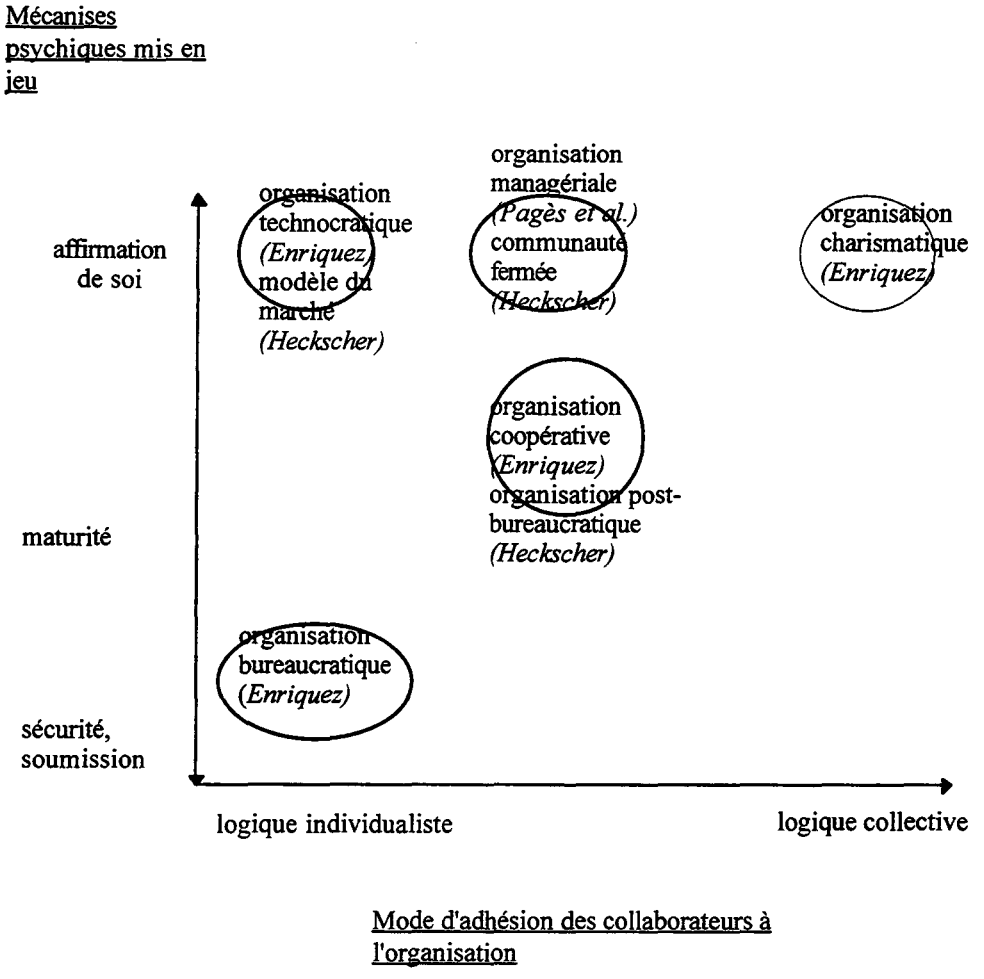


Schéma 3.4. Approches critiques relativisant le déclin de la bureaucratie



La seule différence de structure entre ces schémas (approches critiques) et les schémas 3.1. et 3.2. (approches réformistes) se situe sur l'axe vertical. Dans une perspective réformiste, la dimension va de moins à plus de liberté. Dans une perspective critique, est introduite une notion d'aliénation ou de maturité psychique. De ce fait, ce qui figurait au sommet des schémas réformistes (3.1 et 3.2) comme une cible positive est devenu un tout plus complexe, allant parfois dans le sens de la maturation des individus, mais souvent dans le sens de leur aliénation. L'approche critique, fidèle à son esprit, révèle l'ombre et l'ambiguïté derrière ce que les approches précédentes ne décrivaient que positivement.

Le désir de sécurité et l'affirmation de soi, comme l'indique Enriquez, existent chez tous les individus, mais ils peuvent constituer deux excès, régressifs ou défensifs, causes et conséquences d'une aliénation par l'organisation, alors que la maturité représente précisément la capacité de tenir la tension entre ces deux pôles, comme celle qui oppose la logique individuelle et la logique collective dans l'adhésion à l'organisation.

Enriquez (op. cit. 1987 p.21) écrit, à propos des personnes adaptées à l'organisation coopérative :

"*La structure coopérative demande, de son coté, des individus vivants, capables à la fois de se situer à l'intérieur de limites et de transgresser ces limites si c'est nécessaire, sachant à la fois s'affirmer et dialoguer, donc des personnes aptes à favoriser la libre communication entre elles des différentes instances de la personnalité. Chacun doit pouvoir être à la fois (et de manière conflictuelle) un être de pulsion, de désir et d'imagination, un être raisonnable et un être social. On comprend ainsi pourquoi il est si difficile que des structures coopératives puissent naître et se maintenir, les hommes capables de vivre sous ce mode étant peu nombreux*". (p.21).

Voici, en quelque sorte, pourquoi il y a des variantes trompeuses : elles sont plus faciles à tenir sur un plan psychique, malgré la souffrance qui peut y être éprouvée...

Ces schémas appellent quelques commentaires supplémentaires.

Les mécanismes psychiques mis en jeu, comme les modes d'adhésion des collaborateurs, sont ceux qui permettront aux individus de se sentir le plus à l'aise dans les organisations considérées, ce vers quoi ces dernières les tirent par conséquent. Ceci n'implique pas que d'autres modes d'adhésion et d'autres mécanismes psychiques ne puissent pas être mobilisés au sein de ces organisations par certains de leurs membres, avec plus ou moins de succès et de confort.

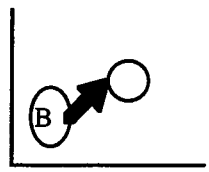
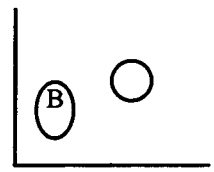
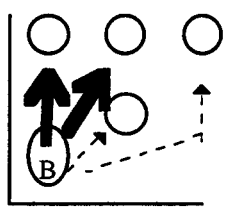
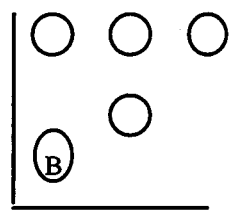
Il admet donc des variantes. En particulier, le débat porte sur la possibilité plus ou moins grande que se développent des organisations qui soient réellement de type coopératif ou post-bureaucratique et sur les conditions nécessaires pour ce faire. Les auteurs cités ci-dessus ne posent pas la question de la propriété du capital, qui, pour être ancienne, n'en est pas moins importante à cet égard.

3.4.3. Récapitulation

Entrons nous dans l'ère post-bureaucratique ? Nous avons vu que la réponse à la question est structurée par deux débats : celui de l'ampleur des changements en cours, présente et prévisible, et celui de la nature de ces changements (position réformiste ou critique). Pour mémoire et pour conclure ce sous-chapitre, le schéma 3.5. résume les quatre positions ainsi formées. Pour des raisons de lisibilité, nous n'avons pas reporté les légendes des schémas 3.1 à 3.4. Les "B" à l'intérieur des cercles situés en bas à gauche des schémas indiquent le paradigme ancien, fréquemment qualifié de bureaucratique.

Schéma 3.5. Entrons-nous dans une ère post-bureaucratique ?

4 réponses (récapitulation)

	vers le déclin de la bureaucratie	vers une situation hybride où la bureaucratie conserve une place
approches réformistes		
approches critiques		

3.5. Conclusion

Ce chapitre, consacré à l'évolution actuelle des formes d'organisation et aux regards portés sur elles, nous a permis de mettre en évidence plusieurs éléments intéressants notre interrogation sur les rapports entre client et bureaucratie dans le contexte contemporain.

Nous avons vu tout d'abord qu'il existe bien une évolution et qu'elle s'inscrit dans la ligne des critiques qui ont été adressées au modèle bureaucratique, compris comme modèle dominant de l'époque précédente.

Les appréciations qui sont portées sur cette évolution sont traversées par le débat entre approches réformiste et critique. Elles reprennent des thèmes très voisins de ceux qui sont développés au sujet de la montée en grâce du client.

Les considérations sur la portée de ces évolutions sont également utiles à deux titres. D'une part, elles nous ont permis de dégager une vision de la bureaucratie comme ancien modèle dominant vers laquelle convergent la plupart des travaux étudiés tout en étant voisine de l'idéal-type Weberien. Cette vision admet des variantes, notamment quant à la mobilisation plus ou moins large de la logique des valeurs et des sentiments. Quand celle-ci est négligée et que la bureaucratie est donc définie d'après ses formes pratiques, elle se fonde sur une faible coopération interne et une souplesse réduite ; cette dernière est liée au manque de responsabilisation des collaborateurs ainsi qu'aux limitations apportées à leur autonomie, au moins dans certains domaines. Quand la logique des valeurs et des sentiments est mobilisée, la bureaucratie se définit en outre par une logique individualiste des collaborateurs dans la participation à l'action collective et par une sécurisation de ceux-ci en échange d'une soumission à des règles.

D'autre part, nous avons identifié quatre positions par rapport à l'actuel déclin éventuel de la bureaucratie : deux l'envisagent (l'une réformiste, l'autre critique) et deux le relativisent (l'une réformiste, l'autre critique). Dans chaque cas, les positions réformiste et critique se distinguent par leur analyse des nouvelles formes d'organisation, supplantant plus ou moins la bureaucratie. Dans le chapitre suivant, nous allons partir de ces quatre positions pour dresser le panorama des approches possibles de notre sujet, à savoir le rapport entre client et bureaucratie dans le contexte contemporain. Nous nous demanderons, en effet, comment les tenants de ces positions font intervenir le client dans le déclin plus ou moins prononcé de la bureaucratie.

Pour résumer...

Nous avons décrit la montée de nouvelles formes d'organisation depuis une vingtaine d'années. Elle est mue à la fois par une logique des valeurs et des sentiments (recherche de l'implication des employés), par celle de l'efficacité (décloisonnement et flexibilité), ainsi que par une combinaison des deux logiques (décentralisation, autonomisation et responsabilisation).

Les avis divergent quant au caractère bénéfique ou nuisible de cette évolution.
D'un point de vue réformiste, nous assistons à un tournant où les impératifs de l'économie et de l'épanouissement des individus vont pouvoir se rejoindre.
D'un point de vue critique, ces changements ne font qu'actualiser et accroître les rapports sociaux de domination et la prévalence de la rationalité instrumentale.

Les avis divergent également quant à l'analyse théorique de la portée du phénomène. Sommes nous en train d'entrer dans l'ère post-bureaucratique ? Nous proposons une synthèse des travaux très hétérogènes sur le sujet, symbolisée dans les schémas 3.1 à 3.5. Cette synthèse définit à la fois la bureaucratie comme ancien modèle dominant et les nouveaux modèles qui se démarquent d'elle.

Les approches réformistes tendent à décrire un paradigme naissant, marqué par la coopération interne, l'autonomie des individus et leur développement personnel.

Les approches critiques considèrent également un changement mais pas nécessairement fondamental ; ils en démontrent l'ambiguïté, les multiples visages, le caractère plus souvent aliénant que libérateur.

Au sein des unes comme des autres, apparaissent également des divergences quant à l'ampleur du phénomène. Pour certains, le ou les nouveaux modèles sont en passe de supplanter le modèle bureaucratique ; pour d'autres, ce dernier coexiste et coexistera encore à moyen terme, au milieu d'un paysage organisationnel hétéroclite, à l'avenir incertain.

4. LE CLIENT ET LA BUREAUCRATIE DANS LE CONTEXTE CONTEMPORAIN : LES VUES DIVERGENTES

Nous pouvons maintenant en venir plus directement à la question qui fait l'objet de cette recherche. Nous avons constaté que les décennies 80 et 90 ont été marquées d'une part, par une montée significative du poids du client et d'une mutation de la nature de ses demandes, d'autre part par le développement de nouvelles formes d'organisation ; celles-ci se distinguent du modèle bureaucratique, même si la définition de ce dernier admet des variantes et si l'ampleur du phénomène fait l'objet de débats.

Existe-t-il un lien entre les deux phénomènes ou s'agit-il d'une coïncidence ? Si ce lien existe, comment fonctionne-t-il ?

Nous examinerons au cours de ce chapitre les réponses que l'on peut tirer de la littérature.

Dans un premier temps, nous procéderons à un rappel des approches théoriques existantes traitant du lien entre l'organisation et son environnement. En effet, la façon de répondre à la question du rôle du client dans l'apparition des nouvelles formes d'organisation et le déclin éventuel de la bureaucratie dépend de la position théorique qui est prise sur un sujet plus général, celui du déterminisme issu de l'environnement et pesant sur l'organisation.

Dans un second sous-chapitre, nous envisagerons plus particulièrement les réponses qui ont déjà été apportées à notre question précise ; nous verrons donc comment les sources théoriques préalablement présentées ont été utilisées, et comment elles pourraient l'être si tel n'a pas été le cas.

4.1. L'environnement détermine-t-il les organisations ? Un rappel théorique

Nous avons identifié plus haut (chapitre 1) deux oppositions théoriques qui permettent de structurer une position sur ce sujet ; l'une réside dans le fait de considérer principalement la logique de l'efficacité, la logique des valeurs et des sentiments, ou une combinaison des deux, comme fil directeur de la compréhension des phénomènes sociaux. L'autre est bien évidemment le fait de considérer un déterminisme fort ou faible des formes d'organisation.

La combinaison de ces deux oppositions donne des positions théoriques qui peuvent constituer autant de sources de référence par rapport à notre question. Le but de ce sous-chapitre est de les identifier. Nous ne l'alourdirons pas en établissant une distinction supplémentaire et systématique entre approches réformistes et approches critiques ; cette distinction ne sera mobilisée que ponctuellement. Ces diverses approches, en effet, utilisent généralement, avec des tonalités différentes, les mêmes sources théoriques relatives au déterminisme des organisations.

4.1.1. Positions théoriques étayées sur la logique de l'efficacité

Le principe de ces approches est de raisonner sur un lien causal entre un état de l'environnement technico-économique (état du marché, type de clients, technologies disponibles, législation, conjoncture économique ...) et les formes adoptées par les organisations (structures, modes de délégation et de contrôle...). Dans certains cas, ce lien pourra être médiatisé par les stratégies adoptées par les organisations en présence de cet environnement. Ce lien causal est principalement dirigé de l'environnement vers l'organisation mais avec la possibilité d'effets en retour.

Le dénominateur commun de ces approches est que la recherche de l'efficacité, au sens économique et pragmatique, sert de clé de décodage nécessaire et suffisante des comportements et des décisions.

- Approches mettant l'accent sur le déterminisme issu de l'environnement

Ce pourrait être une définition de l'économie néo-classique que de dire qu'elle s'intéresse à la détermination du mode de relation entre acteurs économiques en privilégiant la logique de l'efficacité. Toutefois, malgré les efforts représentés par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1989), elle entre trop peu dans le détail du fonctionnement d'une organisation pour éclairer notre problématique.

C'est plutôt à des théoriciens de l'organisation qu'il convient ici de s'adresser et, plus particulièrement, aux travaux qui ont été souvent regroupés autour de la théorie de la contingence.

Depuis les études fondatrices de Burns et Stalker (1961), Chandler (op. cit.), Woodward (1965), Lawrence et Lorsch (1967) de nombreux travaux se sont attachés à mettre en évidence des liens entre d'une part, certains paramètres de l'environnement et d'autre part, les structures et modes de fonctionnement des organisations. Ces paramètres incluent les caractéristiques des marchés mais aussi d'autres, en particulier liés à la technologie.

L'impact de l'incertitude de l'environnement (incluant les marchés) fut en particulier mis en évidence dès les travaux de Burns et Stalker (op. cit.). Elle est également résumée dans un modèle simple de March (1991). Ce dernier distingue les phases d'exploration, où les formes d'organisation sont nécessairement souples et peu formalisées, et les phases d'exploitation, où il est possible de revenir à des modes d'organisation plus stables et formalisés.

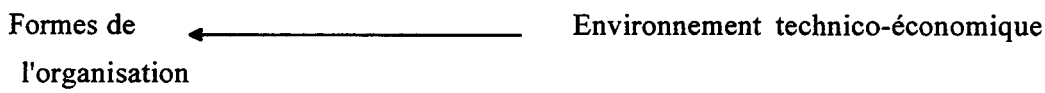
Parmi ces travaux, celui de Chandler (op. cit.) est l'un des plus directement marquants au regard de notre problématique. Son titre, « Strategy and Structure », en est lui même une illustration. A partir de l'étude détaillée de l'histoire de quelques grandes entreprises américaines, il étudie les conditions d'apparition d'une nouvelle forme de structure, la structure par divisions, tout d'abord chez GM et Dupont puis chez d'autres. Il montre comment cette structure «suivit » la stratégie de ces entreprises qui fut de chercher à s'adapter au mieux à plusieurs marchés aux caractéristiques différentes. Puis, s'intéressant à un échantillon de 70 grandes entreprises américaines, il montre que leur stratégie est, elle aussi, conditionnée par le type de marché où elles interviennent. Ainsi, à partir des caractéristiques de marchés, il est possible d'expliquer, au moins statistiquement, la nature des structures adoptées par ces entreprises.

Parmi les grands courants de la théorie stratégique, la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) peut également être rangée dans le courant déterministe. Il s'agit d'un déterminisme plus fin que ceux que propose la théorie de la contingence, mais il est du même ordre. Selon cette théorie en effet, la réussite des organisations dépend de ressources spécifiques qu'elles détiennent ; mais le caractère spécifique et l'utilité des ressources sont en définitive dictés par un état de l'environnement.

Il convient également de mentionner dans cette catégorie les travaux de Castells (1996), qui décrit les évolutions du monde moderne comme le passage d'une société régie par des centres à une autre où les couples centres - périphérie sont en passe d'être remplacés par des réseaux. Ceci se décline sur le plan macro-économique comme sur celui de l'organisation. certes, cet auteur considère une combinaison des deux logiques (efficacité, valeurs et sentiments), mais dans un rapport où la logique de l'efficacité est première dans la causalité, l'origine du mouvement est décrite comme étant le développement de la technologie de l'information.

La relation causale, pour l'ensemble de ces travaux peut se résumer comme suit.

Schéma 4.1.



- Approches mettant l'accent sur la marge d'autonomie des acteurs

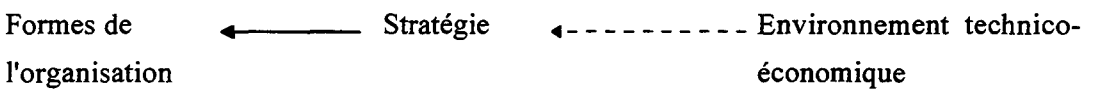
Toutefois, il existe un ensemble d'approches théoriques faiblement déterministes. Le pouvoir déterminant de l'environnement n'y est pas totalement nié mais il est affaibli. Les principes théoriques, que nous avons envisagés au chapitre 1 et qui permettent de soutenir une position faiblement déterministe, sont donc mobilisés plus ou moins explicitement. Rappelons que ces principes sont celui de la variété possible de solutions d'adaptation face à une situation donnée, le degré relatif de la contrainte exercée par l'environnement (laissant une marge de liberté aux acteurs), l'incohérence possible des organisations, la réciprocité de l'influence organisation - environnement.

A partir du moment où, pour toutes ces raisons, l'on peut arguer que seulement une sélection lâche est opérée par l'environnement sur les formes d'organisation, il est alors possible de situer plusieurs sources de diversité et d'imprévisibilité dans le comportement d'une organisation face à un environnement donné.

Une première façon de procéder est de rendre autonome le paramètre de la stratégie dans la chaîne causale reliant l'environnement économique aux formes de l'organisation (schéma 4.2). A la théorie de contingence, s'est ainsi opposée la théorie du *"strategic choice"* (Child, op.cit.).

(dans la suite des schémas, les traits pointillés symbolisent un lien causal faible)

Schéma 4.2



Ceci peut se faire à partir de l'idée que plusieurs stratégies sont possibles dans un environnement donné. Cette variété est admise parce que, comme nous venons de le dire, nous nous plaçons dans un contexte où la sélection darwinienne est lâche ; en outre, elle provient de la rationalité limitée des acteurs (Simon, op. cit.) et de la complexité des environnements économiques. Plusieurs solutions s'offrent aux choix des acteurs sans qu'il soit nécessairement possible de dire que l'une d'elles est meilleure que les autres. De plus, les acteurs sont amenés à prendre des décisions sans connaître tous les paramètres pertinents pour identifier complètement les avantages et inconvénients de chacune. Une seconde façon de procéder consiste à introduire un double sens dans les flèches du schéma, c'est à dire à admettre une influence réciproque entre ces éléments (schéma 4.3).

Schéma 4.3

S'agissant de la relation entre formes de l'organisation et stratégie : à l'argument de Chandler (op ; cit.) suivant lequel "la structure suit la stratégie", Mintzberg (1978) montra que le lien entre stratégie et structure fonctionne aussi dans l'autre sens et que les structures existantes conditionnent les stratégies réellement mises en œuvre. Une source de variété dans les décisions stratégiques naît si l'on considère l'organisation comme une entité relativement incohérente (*"loosely coupled system"*), produite par de multiples interactions entre acteurs dont les effets ne sont prévus et maîtrisés que partiellement par ses dirigeants. Mintzberg (op. cit. 1978), à ce sujet, introduisit la distinction entre stratégie *"intended"* (voulue) et *"emergent"* (émergente). Le modèle

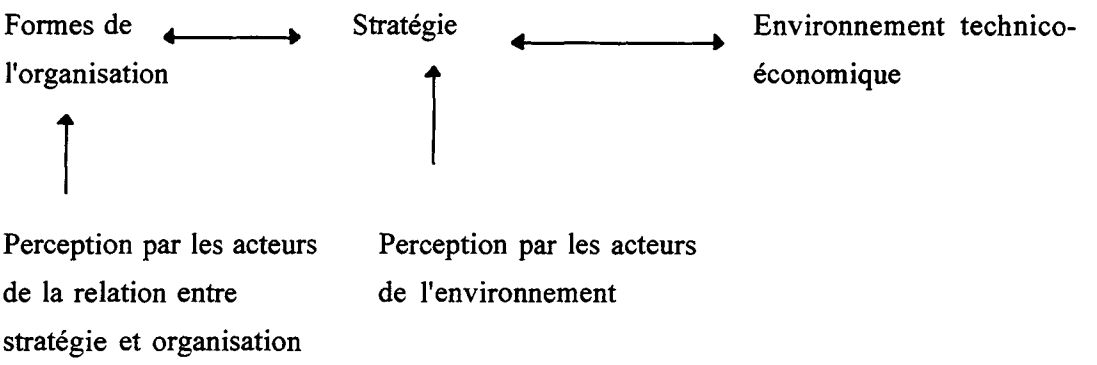
du *"garbage can"* (ou de la poubelle) de Cohen, March et Olsen (1972) procède également de cette perspective.

Quant à la thèse selon laquelle la stratégie influe sur l'environnement, elle peut être envisagée de deux façons. D'une part, dans les marchés oligopolistiques, la stratégie de chacun des acteurs contribue à façonner le marché et donc, une partie de l'environnement. Ces acteurs peuvent même alors influer sur l'environnement légal au moyen du lobbying. D'autre part et plus généralement, certaines organisations peuvent choisir en partie leur environnement, par exemple en décidant de s'engager dans un marché ou de s'en retirer ; elles peuvent également influer sur celui ou ceux où elles interviennent, ces marchés n'étant pas donnés une fois pour toutes, dans toutes leurs caractéristiques. Un pan entier de la réflexion sur la stratégie est sous-tendu par la possibilité et les vertus d'une attitude volontariste ; les travaux de Hamel et Prahalad (1989,1994), Brown et Eisenhardt (1998) en constituent des illustrations récentes. Dans le même esprit, Normann et Ramirez (op. cit. 1993 et 1994,1998) ont montré que certaines entreprises savaient reconfigurer leur environnement (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires) et non seulement répondre à une demande existante. Dans tous ces écrits, le poids du client n'est pas nié, mais les organisations peuvent jouer avec, comme un judoka avec le poids de l'adversaire.

Il est également possible de tenir une position médiane entre déterminisme et volontarisme. Whittington (1988) la nomme "réaliste" ; elle consiste à considérer que l'action de l'organisation est le produit d'une volonté des acteurs, s'inscrivant dans un champ de contraintes (et non de déterminisme) produites par l'environnement.

Une troisième façon d'introduire de l'incertitude dans le lien entre organisation et environnement consiste à compliquer encore la chaîne causale les reliant, en introduisant les paramètres cognitifs des divers acteurs internes participant au processus de décision. Ceci donne alors le schéma suivant (4.4).

Schéma 4.4



Chaque étape peut générer des enchaînements non strictement prévisibles. L'environnement peut-être décodé de diverses manières, ainsi que la façon d'adapter l'organisation à une stratégie donnée.

L'idée est centrale dans le travail de Vasconcelos (1998), où, se fondant sur une approche constructiviste, ce dernier propose une théorie de l'apparition des structures matricielles, non pas d'après la complexité de l'environnement des organisations, mais d'après les problématiques construites par les membres de l'organisation.

Une bonne illustration de cette échelle de complexité des approches se trouve dans une revue de littérature consacrée à un sujet voisin, le changement stratégique, par Rajagopalan et Spreitzer (1996). Ces dernières distinguent trois types d'approches dans la réflexion théorique : la perspective rationnelle qui établit un lien direct entre paramètres de l'environnement et réponses de l'organisation ; l'approche par apprentissage, où l'interaction entre environnement et organisation est de même nature mais où le changement stratégique procède par petites étapes ; l'approche cognitive, où entrent en ligne de compte les caractéristiques cognitives des managers.

Il convient cependant de rappeler (cf. chapitre 1) que l'aspect cognitif peut être traité de plusieurs manières : soit on entend par là les structures de raisonnements logiques, et l'on se situe alors bien dans la logique de l'efficacité ; soit on y mêle des jugements de valeurs, des a priori socialement conditionnés, et l'on glisse alors doucement vers des analyses où apparaît la logique des valeurs et des sentiments.

Enfin, le fait d'admettre un déterminisme faible n'implique pas nécessairement d'abandonner la primauté de la logique de l'efficacité. En soi, cela signifie seulement une plus grande prudence dans les explications et les prévisions qui seront données et une plus grande complexité des descriptions qui seront faites de la réalité étudiée.

4.1.2. Positions théoriques étayées sur la logique des valeurs et des sentiments

Comme pour la catégorie précédente, il existe deux sous-catégories d'approches :

- dans la première, les valeurs et les sentiments en vigueur au sein d'une société ou d'un grand groupe social, s'imposent au sein des organisations ; on retrouve donc un déterminisme fort de l'organisation par l'environnement, mais au travers d'autres paramètres que dans la section précédente ;
- dans la seconde, la logique des valeurs et des sentiments se déploie essentiellement à partir de dynamiques internes à l'organisation, ce qui rend secondaire le déterminisme en provenance de l'environnement.

Dans les deux sous-catégories, la logique de l'efficacité n'est pas niée, mais elle est considérée comme subordonnée à celle des valeurs et des sentiments ; les décisions que prendront les acteurs économiques peuvent, certes, faire appel au calcul rationnel, mais elles demeurent sous le contrôle de valeurs ou de sentiments.

Dans les deux sous-catégories, la fonction causale de l'environnement économique, et en particulier de ce qui a trait au marché et aux clients, disparaît.

Dans la première sous-catégorie, celle qui est fortement déterministe, les valeurs et sentiments ambiants donnent naissance à des formes d'organisations aussi bien qu'à des formes de relation entre acteurs économiques. Le lien entre les deux phénomènes n'est donc plus causal mais de concomitance.

Dans la seconde sous-catégorie, faiblement déterministe, ce seront les valeurs et les sentiments en vigueur au sein de l'organisation qui influeront sur les relations économiques ; il y a donc à nouveau un lien causal mais en sens inverse par rapport à celui que décrivent les approches privilégiant la logique de l'efficacité : c'est dans l'organisation que se trouvent les causes des formes de relation à l'environnement technico-économique.

- Approches mettant l'accent sur le déterminisme issu de l'environnement

Le point commun de ces approches consiste à identifier des valeurs auxquelles les individus vont chercher à se conformer plus ou moins consciemment, ou encore des traits psychiques dominants parmi eux. Ces valeurs et ces traits psychiques dépassent les acteurs particuliers ; ils peuvent être ceux en vigueur au sein de groupes sociaux ou ethniques, ou encore, ceux du monde occidental pour une période donnée. Elles sont, dans cette perspective, à la racine des formes dominantes des organisations comme des divers aspects de leur environnement technico-économique. L'environnement culturel des organisations est alors le déterminant causal des formes de l'organisation, cependant qu'existe un lien de concomitance entre celles-ci et les divers aspects de leur environnement technico-économique (comme, par exemple, le poids et les exigences des clients).

Ce lien de concomitance se comprend d'autant mieux si l'on admet que la notion d'organisation est artificielle. Il est en effet possible de soutenir, comme Friedberg (1993), que la frontière entre l'organisation et son dehors est imprécise. Nous n'avons affaire qu'à un vaste système socio-économique, comportant des poches dénommées

organisations, plus ou moins bien isolées de l'ensemble, mais jamais complètement. Ce système, dans une société donnée et dans cette approche, est régi par des valeurs et des sentiments, il n'est pas surprenant qu'ils se retrouvent à l'œuvre dans toutes les parties de ce système, dans toutes les relations entre acteurs, que ces derniers se trouvent dans les organisations ou en dehors.

A l'intérieur de cette catégorie d'approches, peuvent être distingués trois sous-ensembles.

Un premier courant est celui qui identifie des particularités ethniques dans la vie des affaires et des organisations (notamment, Hofstede 1987, Iribarne 1989). Il est à noter que ce courant introduit un déterminisme moins fort que les autres, puisqu'il admet des variations d'un pays ou d'une région à l'autre, alors que les suivants, comme nous allons le voir, raisonnent le plus souvent pour un ensemble plus vaste.

D'autres auteurs se sont en effet attachés à produire une vision plus large, valant pour l'ensemble de la culture occidentale, pour une époque donnée, et à retrouver dans les organisations la marque de cette culture. Bien entendu, comme d'ailleurs pour le courant précédent, il ne s'agit pas d'un déterminisme absolu, mais d'une démarche idéal-typique.

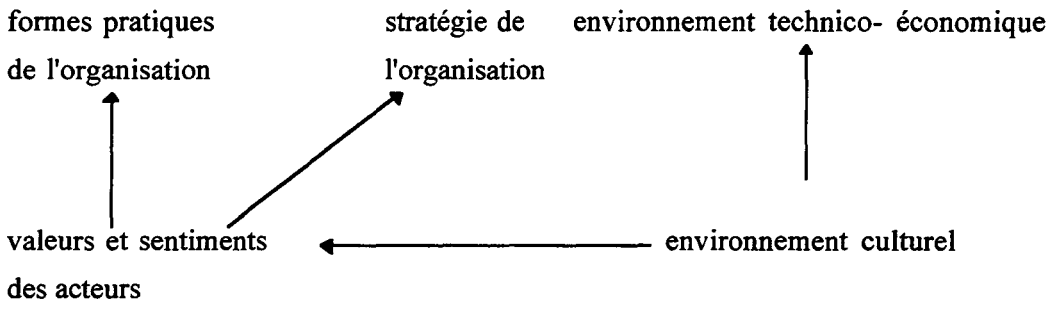
Deux exemples classiques de cette démarche sont ceux de Weber et Foucault.

Weber (op.cit. 1967), proposa une explication du développement du capitalisme dans le monde anglo-saxon, à partir de *"l'éthique protestante"*. Il soutint en outre la thèse (op.cit.1971) que la prédominance du mode de légitimation rationnelle-légale de l'autorité dans les sociétés occidentales était une cause majeure du développement de la bureaucratie.

Une autre façon de rendre compte des formes prédominantes des organisations est de les considérer comme des reproductions des institutions clés de la société environnante. Foucault (op. cit. 1975) a probablement été le plus loin dans ce sens, soutenant que les organisations sont calquées sur le modèle carcéral, comme l'armée et l'école.

Le schéma causal de ces démarches peut se représenter de la façon suivante (schéma 4.5) ; il est donc différent de celui qui figure plus haut et qui est fondé sur la logique de l'efficacité. En particulier, il introduit une distinction entre le niveau des formes pratiques de l'organisation, et le niveau des valeurs et des sentiments mobilisés. Nous entendons ici par "formes pratiques", l'ensemble des dispositifs liés à l'action concrète (structures, méthodes et outils de management, GRH, systèmes de production et d'information...) ainsi que les stratégies qui lui sont associées.

Schéma 4.5



Il est à remarquer que ces auteurs, et d'autres à leur suite, traitent des formes d'organisation, au moins sous certains de leurs aspects, mais ils n'envisagent pas nécessairement les relations qu'elles peuvent entretenir avec leur environnement technico-économique (notamment leurs clients), ni les caractéristiques de ce dernier. Toutefois, ils mettent en évidence des valeurs et des normes qui permettent d'éclairer ces domaines car elles peuvent se trouver à la racine de tous les phénomènes sociaux.

C'est alors au chercheur ou au lecteur de poursuivre plus loin ce qui n'est qu'implicite dans leurs travaux.

D'autres auteurs, en revanche (moins nombreux), ont établi plus explicitement ce lien de concomitance entre formes d'organisation, poids et exigences du client, comme nous le verrons également, plus loin dans ce chapitre.

Enfin, il convient également de noter une forme particulière de cette catégorie de déterminisme , que l'on peut qualifier de déterminisme en boucle, étudiée par Sainsaulieu et al. (1990). La thèse défendue est que le déclin des grandes institutions qui façonnaient les valeurs et les identités laisse une place vide qu'occupent désormais les organisations. Celles-ci deviennent alors lieu de formation de ces valeurs et identités au lieu d'être, comme par le passé, un lieu de déclinaison de celles qui étaient forgées ailleurs. On peut toujours parler de déterminisme car ces valeurs sociétales influent toujours sur une organisation donnée et sur ses membres ; en revanche, le monde des organisations dans son ensemble est en partie à la source de ce déterminisme.

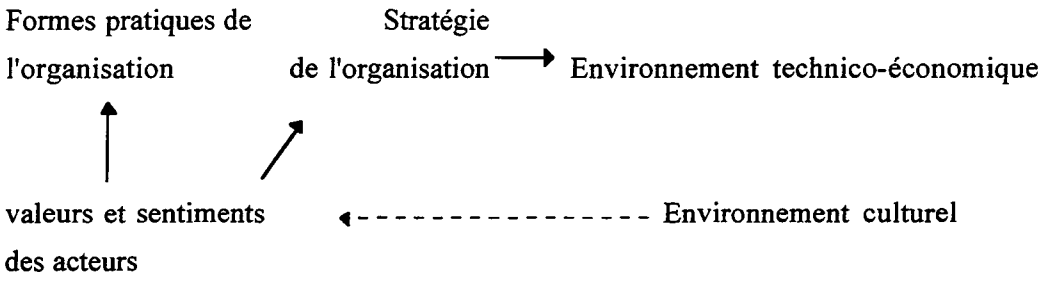
Il serait également possible de développer l'idée d'une contingence culturelle liée à des univers de métiers spécifiques. Dans cette perspective, les valeurs et sentiments prédominant dans une organisation seraient façonnés, non par la société ambiante mais par le sous-groupe social dans laquelle cette organisation se trouve insérée. L'idée affleure dans bon nombre de travaux mais ne semble pas avoir été formellement développée à notre connaissance.

- Approches mettant l'accent sur la marge d'autonomie des acteurs

N'admettre qu'un déterminisme faible de la part de l'environnement, c'est ici prêter aux membres de l'organisation une marge d'autonomie en matière de détermination de valeurs, de croyances ou de manifestations psychiques. Les théories qui défendent ce

point de vue ne dénient pas l'existence d'une influence de l'environnement ; toutefois celle-ci n'est pas vue comme assez puissante pour supprimer cette marge d'autonomie locale ; ceci revient donc à. mettre en pointillé le trait plein reliant, sur le schéma ci-dessus, l'environnement culturel aux acteurs. On obtient alors le schéma suivant (4.6).

Schéma 4.6.



En matière de valeurs, on trouve dans ce type d'approches, tous les travaux sur la notion de culture organisationnelle. Si les études de Hawthorne (Roethlisberger et Dickson, op.cit.) furent pionnières dans ce domaine, un courant fourni de littérature s'est ensuite attaché à montrer comment les organisations, en tant que groupes humains, produisaient des valeurs et des normes spécifiques. Celles qui prévalent au niveau plus général de la société (voir ci-dessus) ne sont plus alors qu'une toile de fond, sur laquelle de nombreux particularismes peuvent se distinguer, sans que ces derniers soient prévisibles, de l'extérieur de l'organisation. Une bonne définition de la culture organisationnelle au regard de notre problématique est donnée par Schein (op. cit.) : *« The pattern of basic assumptions that the group has invented, discovered or developed in learning, to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that worked well enough to be considered valid, and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to*

those problems »[1]. Ce *«that's the way things are done around here »*[2] conditionne à la fois des formes d'organisation et de fonctionnement, tout comme une façon d'envisager la stratégie (Shrivastava, 1985, Calori et Sarnin, 1991). Une proposition convergente est celle développée par Weick (op. cit.1995), pour lequel les organisations fonctionnent à partir du sens que donnent ensemble ses membres à leur action et à la réalité.

Le déterminisme peut encore être affaibli par l'idée selon laquelle la culture d'une organisation est elle-même un agrégat de sous-cultures différentes, propres à des groupes sociaux composant cette organisation. Cette idée est assez fréquemment reprise dans la littérature sur la culture organisationnelle. On retrouve ici l'un des principes théoriques contraires au déterminisme, celui de l'incohérence possible des organisations.

Dans tous les cas, le déterminisme issu des valeurs dominantes de la société n'est pas explicitement écarté de ces raisonnements, mais il est cantonné à l'arrière-plan, laissant à chaque cas particulier assez de marge de liberté pour être a priori imprévisible.

S'agissant de l'inspiration psychanalytique, des travaux ultérieurs ont poursuivi dans la voie ouverte par Freud (1981a) dans son travail sur les *"foules hautement organisées"* que sont l'Eglise et l'Armée. Toutefois, ce dernier mettait en évidence des fonctionnements psychiques considérés comme quasiment universels, cependant que ses suivants ont procédé le plus souvent d'un déterminisme plus modéré. Ces travaux peuvent d'ailleurs, eux aussi, être classés en fonction d'écoles de pensée localisées géographiquement (Amado, 1980).. On trouve ainsi des lectures psychanalytiques

---

[1] " le système de croyances de base que le groupe a inventé, découvert ou développé en apprenant à traiter des problèmes d'adaptation vis à vis de l'extérieur ou d'intégration interne, et qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valable ; de ce fait, ce système de croyances est enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, penser et ressentir par rapport à ces problèmes" (traduction libre)

[2] "C'est comme ça qu'on fait ici" (traduction libre)

des formes d'organisation, la logique inconsciente des acteurs les conduisant à en faire ce qu'elles sont. Mais, le plus souvent, ces auteurs raffinent le raisonnement ; soit ils décrivent des formes d'organisation, fréquentes mais pas universelles (Pagès et al., op. cit.), soit ils introduisent des typologies d'organisations et d'individus. (Kets de Vries et Miller, 1984, Enriquez , op. cit.1987), conduisant ainsi à un affaiblissement du déterminisme issu de l'environnement. Certains de ces travaux se sont attaqués à la question de l'articulation entre niveau sociétal et niveau local, théorisant ainsi ce déterminisme modéré. Enriquez (1992) propose une lecture de l'organisation comme l'articulation de sept *"instances"*, des plus globales (instances *mythique* et *sociale-historique*) au plus locales (instances *groupale* et *individuelle*).

4.1.3. Positions théoriques étayées sur les deux logiques

Nous classons ici les approches qui attribuent à chacune des deux logiques un rôle marquant ; par opposition, celles vues dans les deux sous-sections précédentes, soit n'en considèrent qu'une, soit considèrent la seconde comme largement subordonnée à la première.

Il est possible également de distinguer des approches mettant en lumière un déterminisme fort des organisations par leur environnement sociétal, et d'autres qui minimisent, sans le nier, ce déterminisme et attribuent une plus grande place aux comportements et décisions des acteurs. Dans les deux sous-catégories, sont mobilisés les principes théoriques, présentés au chapitre 1, permettant de soutenir des positions fortement ou faiblement déterministes. Système et darwinisme dans un cas, variété possible de solutions d'adaptation face à une situation donnée, degré relatif de la contrainte exercée par l'environnement (laissant une marge de liberté aux acteurs), incohérence possible de l'organisation, réciprocité de l'influence organisation - environnement, dans l'autre cas.

- Approches mettant l'accent sur le déterminisme issu de l'environnement

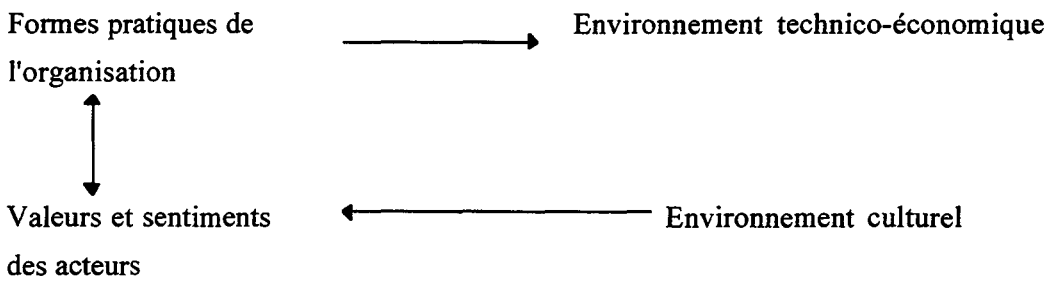
Dans ces cas de figures, la nature du lien entre l'environnement et les formes d'organisation devient plus complexe, puisqu'il combine les diverses sortes de lien déjà envisagés ci-dessus (lien causal et lien de concomitance). Cette nature varie en outre suivant la forme de combinaison entre ces deux logiques. Nous en envisageons deux : celle où les deux logiques produisent des effets cumulés et convergents, sans que soient envisagées des influences réciproques pouvant expliquer cette convergence, et celle où les deux logiques s'influent mutuellement.

- par effet déterministe cumulé des deux logiques

Un exemple canonique de cette catégorie se trouve dans Weber (op. cit. 1971). L'environnement y est compris à la fois sous l'angle technico-économique et sous l'angle culturel. Il y a cumul des effets de ces deux types d'environnement et des deux logiques pour produire un effet. Sa description de la bureaucratie comme idéal-type de l'organisation moderne fait une large part aux grandes valeurs du temps : « légitimité rationnelle légale » et « désenchantement du monde », se traduisant par une dé-personnalisation des rapports de travail. Mais il souligne également que l'expansion de la forme d'organisation bureaucratique est due à son adaptation aux conditions matérielles de l'époque, à sa meilleure efficacité.

Dans ce cas de figure, les formes de l'organisation sont en même temps le produit de la prédominance de valeurs sociétales et d'un environnement économique (schéma 4.7 ci-dessous). Bien entendu, pour ce qui concerne Weber, le déterminisme tient également au niveau de généralité auquel il se place ; ce déterminisme est atténué par la notion même d'idéal type, qui conduit à admettre implicitement que la réalité est plus disparate que la description idéal-typique, et donc, que le déterminisme décrit n'est pas tout puissant. Il demeure cependant fort, par rapport aux approches faiblement déterministes qui sont décrites plus bas.

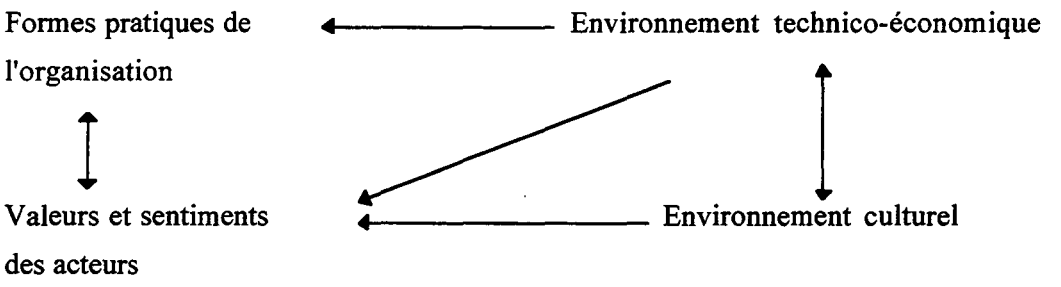
Schéma 4.7



- par l'influence mutuelle des deux logiques

Il existe plusieurs façons d'envisager cette influence mutuelle. Par simplification, elles sont toutes représentées ci-dessous sur le même schéma 4.8.

Schéma 4.8



- L'environnement culturel influe sur l'environnement technico-économique

Nous avons évoqué, au chapitre 1, le souci des tenants du courant néo-institutionnaliste (Powell et di Maggio, op. cit.) de développer une troisième voie, dépassant l'opposition entre nos deux logiques. Nous avons expliqué en quoi cette troisième voie pouvait être vue comme une combinaison des deux premières. La thèse néo-institutionnaliste consiste à expliquer la constitution des formes organisationnelles, dans de nombreux marchés, non pas à partir des mécanismes décrits par la théorie de la contingence, mais par des mécanismes d'imitation.

Meyer et Rowan (1991) distinguent les champs peu institutionnalisés, où le marché joue à plein, des champs plus mûrs, plus institutionnalisés et moins soumis aux lois du marché. Selon eux, ces derniers champs, sont les plus fréquents et, au delà d'un certain seuil de diffusion d'une innovation, les organisations y adoptent cette dernière par souci de légitimité plus que de performance. Powell et Di Maggio (op. cit. ch. 3) décrivent les trois mécanismes qui vont finalement faire tendre les organisations vers une certaine conformité.

- la coercition (par exemple, de la part de l'Etat, d'un bailleur de fond , de gros clients), directe ou indirecte
- le mimétisme ; face à des situations incertaines, des dirigeants peuvent être tentés d'imiter ce que font d'autres jugés efficaces
- la pression normative, par le biais des professions ou des formations professionnelles

Le déterminisme de l'environnement est donc présent, mais par des voies plus indirectes et plus complexes, contrebalançant les faiblesses de la sélection darwinienne.

Ces phénomènes peuvent être vus comme une interaction entre les deux logiques. La logique de l'efficacité est présente (pressions des plus puissants, minimisation des risques personnels des décideurs), tout comme celle des valeurs et des sentiments (identifications, obéissance aux normes de groupes sociaux). Les deux logiques s'influent mutuellement et se renforcent pour produire des représentations et des choix.

Une lecture de même type peut être faite des travaux sur les modes en management, telles que les décrit Abrahamson (1991).

Dans ces cas de figures, le lien entre l'environnement et les formes d'organisation est toujours causal ; l'environnement économique et culturel influe sur les organisations,

mais il s'agit pour partie d'un environnement particulier, formé de l'ensemble des organisations d'un secteur, au sein duquel logique de l'efficacité économique et logique des valeurs et des sentiments sont entremêlées. On trouve ici une autre forme de déterminisme en boucle : le déterminisme est fort, au sens où la marge d'autonomie des acteurs, dans une organisation donnée, est décrit comme faible ; toutefois, les facteurs de ce déterminisme sont en partie créés, à l'origine par certaines organisations, puis collectivement par l'ensemble de celles qui interviennent sur un marché ou un secteur.

Il est à remarquer que des tentatives récentes sont apparues pour réconcilier la théorie de la contingence et celle du néo-institutionalisme (Fanelli, 1997 ; Delmestri, 1998). Le point de vue défendu est que les deux théories sont plus complémentaires qu'opposées pour expliquer les phénomènes d'isomorphisme dans les organisations d'un secteur donné. Ceci conforte, pour nous, la classification de la théorie néo-institutionnaliste comme fortement déterministe.

- *L'environnement technico-économique et l'environnement culturel conjuguent leurs effets*

Le concept d'idéologie et celui d'aliénation, centraux dans la perspective critique, contiennent en eux-mêmes une combinaison des deux logiques. Le discours idéologique porte en effet sur des valeurs et des normes sociales, intériorisées par les membres d'un groupe social. Mais, en même temps, il sert les intérêts pratiques de certains des membres de ce groupe, il légitime des comportements et des stratégies qui peuvent aussi se comprendre d'un point de vue de la logique de l'efficacité. Selon le point de vue marxiste, une des racines de ce courant, la superstructure idéologique est l'outil et le produit du jeu des intérêts pratiques de la classe dominante. Depuis lors, notamment par l'école de Francfort, l'analyse de l'influence entre les deux phénomènes s'est enrichie ; elle apparaît plus complexe et faite d'influences réciproques.

Le schéma 4.8 ci-dessus s'applique également de ce point de vue, même si les influences réciproques entre environnement économique et environnement culturel ne sont pas les mêmes que précédemment.

La partie fortement déterministe du courant critique fait dériver les pratiques organisationnelles de la prévalence d'une idéologie, celle-là même qui a donné naissance et favorise le capitalisme.

- *L'environnement technico-économique influe sur les valeurs et les sentiments des acteurs de l'organisation*

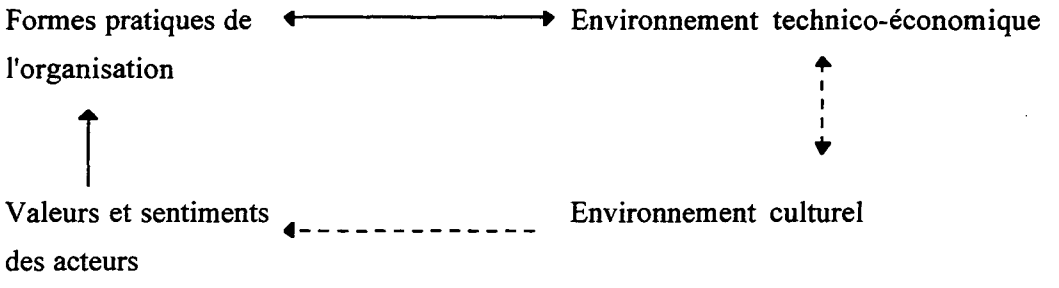
Les valeurs et les sentiments des acteurs ne sont pas seulement influencés par l'environnement culturel. Ce que vivent ces acteurs, en contact plus ou moins direct avec l'environnement technico-économique, joue également sur ces valeurs et ces sentiments. Cette idée, toutefois, n'a pas été développée, à notre connaissance, sous un angle déterministe. Comme nous l'envisageons un peu plus loin, elle est fréquente dans les théses socio-techniques et psychosociologiques mais celles-ci attribuent néanmoins le plus souvent une marge d'autonomie aux acteurs.

- Approches mettant l'accent sur la marge d'autonomie des acteurs

L'affaiblissement du déterminisme des formes de l'organisation peut apparaître, dans cette nouvelle perspective, comme la simple addition des facteurs non-déterministes envisagés plus haut dans le cadre de l'une ou l'autre des logiques.

Ceci peut alors se résumer sur le schéma suivant (4.9), qui combine en les simplifiant) les schémas 4.2, 4.3, 4.4 et 4.6.

Schéma 4.9



Le lien entre environnement technico-économique et environnement culturel figure sur ce schéma en vertu des influences mutuelles possibles entre les deux logiques. Il est toutefois représenté en pointillé, car il peut être vu comme plus ou moins fort suivant les travaux (ce point n'étant de toute façon pas déterminant dans le schéma).

Les acteurs, et leur marge de manoeuvre y ont le rôle central dans la détermination des formes pratiques de l'organisation, dans laquelle nous incluons sa stratégie, par souci de simplification du schéma. Ils sont modérément influencés par leur environnement culturel. Leur organisation subit des contraintes de la part de l'environnement économique, mais elle peut agir en retour sur ce dernier, ou le choisir en partie (cf. les principes faiblement déterministes d'un darwinisme affaibli et du déterminisme en boucle).

Des sociologues et des psychosociologues ont travaillé à l'articulation de ces deux logiques et ont enrichi le schéma ci-dessus. Dans leurs travaux, la marge de liberté des acteurs demeure centrale mais elle est envisagée avec des limitations. Les trois moyens théoriques que nous avons décrits plus haut comme pouvant fonder une attitude faiblement déterministe sont mobilisés : pluralité des formes d'adaptation à un contexte donné, limitation des influences de l'environnement, réciprocité de l'influence organisation - environnement.

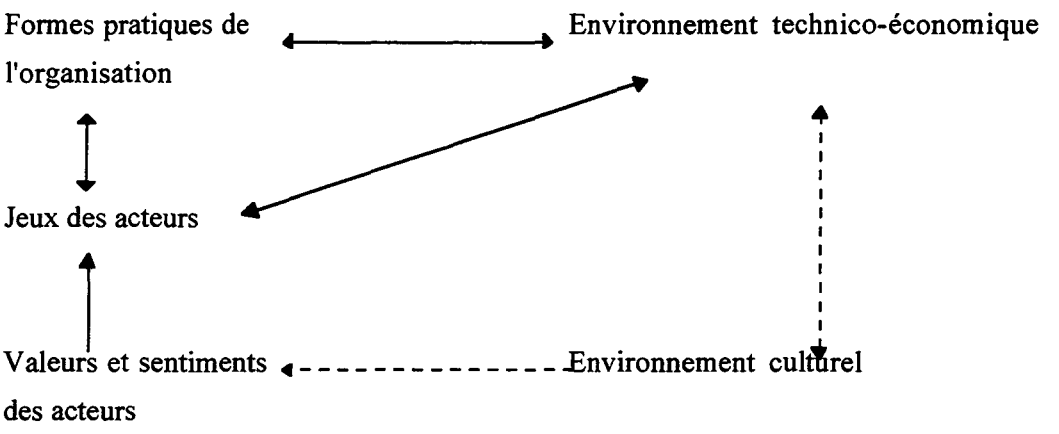
La première articule les deux logiques autour du concept de système d'action concret (Crozier et Friedberg, op. cit.). Cette approche peut être vue comme privilégiant la logique de l'efficacité et c'est effectivement ainsi qu'est parfois lue l'analyse sociologique des organisations.

Dans la mesure où les auteurs reconnaissent que les buts que poursuivent les acteurs ne sont pas uniquement économiques (satisfaction de prestige, de confort) et qu'ils font des choix dictés par leur culture, ce qui est encore plus marquant dans les travaux antérieurs de Crozier (op. cit. 1963), il s'agit cependant d'une forme de combinaison des deux logiques. Dans cette optique, l'environnement joue un rôle de structuration du système car il détermine des zones d'incertitude, des ressources détenues par les uns ou les autres et donc des rapports potentiels de pouvoir entre acteurs, dont il feront usage en fonction de leur culture. L'une des sources de pouvoir dont pourront disposer certains acteurs, et qui contribuera donc à structurer le système, proviendra des relations entretenues par certains avec cet environnement.

De ce fait, dans la mesure où la forme de l'organisation (informelle mais aussi formelle) reflète la structure de pouvoir entre acteurs, il y a bien un lien causal entre l'environnement et les formes d'organisation mais il est moins prévisible, quoique tout aussi réel, que dans l'approche précédente. En outre il fonctionne dans les deux sens, dans une optique systémique.

Le schéma causal devient alors le suivant (schéma 4.10).

Schéma 4.10



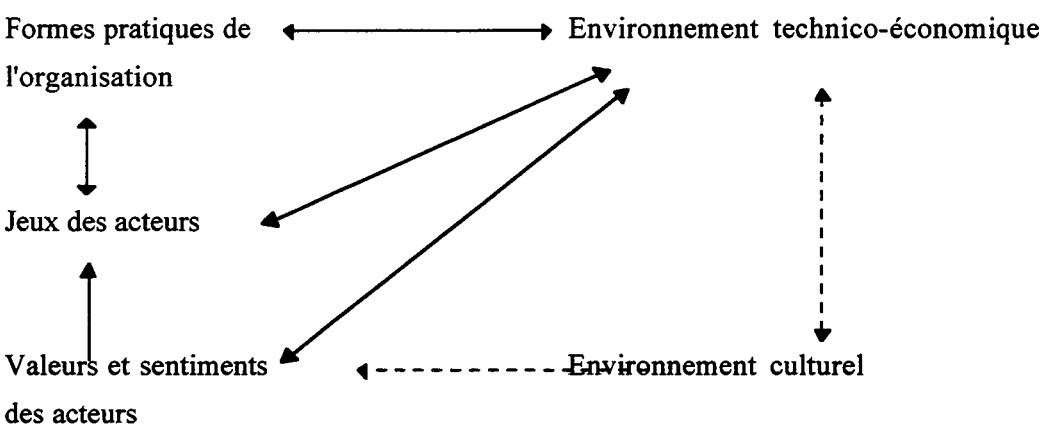
Il est à noter que les jeux d'acteurs sont à la fois une cause forte et l'expression de l'incohérence des organisations, or, nous avons vu (chapitre 1) que cette incohérence possible est l'un des piliers sur lesquels s'appuient les raisonnements faiblement déterministes.

La seconde articule les deux logiques autour du concept de résonance psychosociale (Amado, 1994). L'environnement technico-économique de l'organisation joue un rôle car certaines de ses caractéristiques sont de nature à éveiller certaines manifestations du psychisme, ce qui, à son tour va déclencher, au sein de l'organisation des mécanismes d'adaptation ou de compensation. Mais les effets de l'environnement technico-économique ne sont pas prévisibles, ils dépendent de la façon dont les individus, avec leur histoire et leur particularité, appréhendent cet environnement.
Un des plus éloquents exemples de cette approche est fourni par Menzies Lyth (op.cit.)) dans son analyse du fonctionnement d'un hôpital, que nous avons commentée au chapitre 3. Le contact avec les patients est, par essence, très anxiogène (contact avec la souffrance et la mort, intimité physique). Ceci amène, dans le cas étudié, les acteurs à développer un ensemble de mécanismes de défense qui façonnent l'organisation. Ces mécanismes de défense sont, pour une part au moins, contingents. Situées dans une situation moins anxiogène, les mêmes personnes auraient sans doute

pu former d'autres modes de travail. Mais cette contingence a ses limites ; l'article cite un autre hôpital où le phénomène n'était pas constaté.

Dans ce cas de figure, le lien entre l'environnement et l'organisation est causal, dans les deux sens. L'environnement économique agit sur l'organisation mais l'organisation, de par dynamique psychique façonne une relation particulière à cet environnement. Ce lien n'est pas prévisible a priori, il est fonction du cas étudié. Cette approche introduit un lien causal supplémentaire : elle considère l'impact psychique produit sur les individus par la relation avec l'environnement, lequel impact rejaillit ensuite sur l'organisation (schéma 4.11). Il n'est pas anodin que Menzies Lyth ait été membre du Tavistock Institute ; son travail de combinaison des deux logiques est proche de celui de l'école socio-technique ; qui a précisément mis en lumière l'imbrication des deux logiques dans les processus de travail.

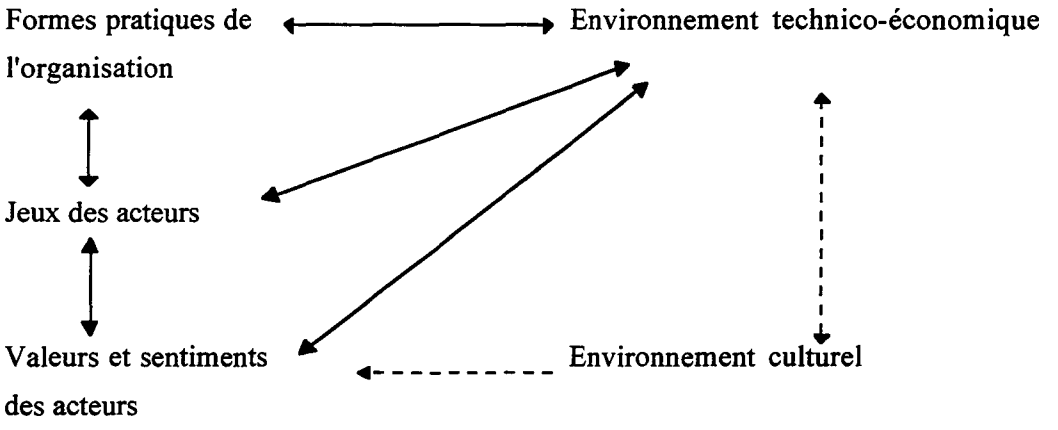
Schéma 4.11



Une troisième façon d'articuler les logiques se fonde sur le concept d'identité au travail (Sainsaulieu, 1977). Ce dernier s'attache à montrer comment cette identité est à la fois le fruit des affects et des jeux d'intérêts et à concilier à sa façon les deux approches précédentes.

Le schéma se complique alors un peu plus, les jeux d'acteurs influant aussi sur les valeurs et les sentiments (schéma 4.12).

Schéma 4.12



On le voit, le système étudié peut être compliqué presque à l'infini. Il est également possible d'adjoindre le paramètre de la stratégie dans la ligne supérieure du schéma, comme il l'est dans les schémas 4.2. à 4.6. Les schémas 4.10 à 4.12 ; toutefois, ne sont que des raffinements du schéma 4.9.

4.1.4. L'environnement détermine-t-il les organisations ? Récapitulation

Le tableau n°4.1 ci-dessous récapitule les diverses approches envisagées plus haut. A l'intérieur de chaque case est résumé le principe théorique permettant de traiter du pouvoir de détermination de l'environnement sur les formes des organisations. En italique est spécifiée la nature du lien entre ces deux objets et le ou les numéros des schémas ci-dessus le décrivant.

Tableau 4.1. - L'environnement détermine-t-il les formes de l'organisation ? approches possibles

	Accent sur le déterminisme issu de l'environnement		**Accent sur la marge d'autonomie des acteurs**
	déterminisme fort et simple	déterminisme fort et en boucle (monde des organisations inclus dans l'environnement)	déterminisme faible
approches privilégiant la logique de l'efficacité	L'environnement technico-économique sélectionne les formes d'organisation qui lui sont adaptées *lien causal fort ; causalité univoque environnement technico- économique => organisation (schéma 4.1)*		La sélection par l'environnement technico-économique est lâche ; les organisations peuvent être faiblement cohérentes ; elles peuvent en partie choisir ou façonner leur environnement. *lien causal faible et/ou causalité réciproque environnement technico-économique et organisation (schémas 4.2 à 4.4)*
approches privilégiant la logique des valeurs et des sentiments	les valeurs et/ou traits psychiques dominants d'une société ou d'un sous-groupe social façonnent les organisations et leur environnement technico-économique *lien causal fort et univoque environnement culturel => organisation* *lien de concomitance environnement technico-économique et organisation (schéma 4.5)*	les valeurs et/ou traits psychiques dominants d'une société ou d'un sous-groupe social façonnent les organisations et leur environnement ; le monde des organisations est un lieu de création de ces valeurs *lien causal fort et univoque environnement culturel (incl. monde des organisations) => organisations isolées* *lien de concomitance environnement technico-économique et organisation (schéma 4.5)*	les valeurs ou traits psychiques des acteurs façonnent leur organisation les valeurs ambiantes demeurent en arrière-plan. chaque organisation peut être fondée sur des valeurs et des sentiments disparates. *lien causal faible et univoque environnement culturel => organisation (schéma 4.6)*
approches combinant les deux logiques	l'environnement sélectionne et façonne des formes d'organisation adaptées à l'environnement technico-économique et culturel *lien causal fort et univoque ; environnement technico-économique et culturel => organisation (schémas 4.7 et 4.8)*	l'environnement sélectionne et façonne des formes d'organisation adaptées à l'environnement technico-économique et culturel (le monde des organisations fait partie de cet environnement) *lien causal fort et univoque environnement technico-économique et culturel (incl. monde des organisations) => organisations isolées (schéma 4.8)*	l'environnement fournit des éléments structurants, sur le plan technico-économique et sur le plan culturel. Les spécificités culturelles, psychiques, cognitives les jeux d'intérêts des acteurs internes, les incohérences relatives au sein de l'organisation jouent pour, en partie choisir ou modeler son environnement, et, en partie, produire des formes d'adaptation variées à ce dernier *lien causal faible et/ou causalité réciproque environnement technico-économique et culturel et organisation (schémas 4.9 à 4.12)*

4.2. Le rôle du client dans la disparition ou le maintien de la bureaucratie : les réponses déjà apportées

Nous avons proposé, en fin de chapitre 3, une synthèse des divers points de vue quant à la nature et au degré de développement des nouvelles formes d'organisation ainsi qu'au degré de déclin de la bureaucratie.

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons étudié les diverses façons d'envisager une relation de détermination plus ou moins forte de l'environnement vers l'organisation.

Le moment est venu de combiner ces deux synthèses pour en proposer une troisième, celle des façons d'envisager le rôle du client (au sens large, tel que nous l'avons défini en introduction) dans cette évolution des formes de l'organisation. Nous visons ici à la fois les travaux qui se sont posés explicitement cette question, et ceux qui ne la traitent pas directement mais qui apportent des arguments importants dans le débat. Il convient d'ailleurs de dire que la première catégorie de travaux, c'est à dire celle où est posée explicitement la question, est moins fournie que la seconde. A l'aide des schémas théoriques développés en première partie de ce chapitre, nous examinerons également quelles pistes possibles n'ont pas été explorées ainsi que les questions qui demeurent en suspens.

Nous partirons des quatre positions identifiées au chapitre 3 (cf. schéma 3.5) au sujet du déclin éventuel de la bureaucratie dans la période contemporaine ; nous envisagerons comment ces positions incluent ou pas le client. Rappelons que ces dernières sont :

- position réformiste envisageant le déclin de la bureaucratie
- position réformiste relativisant le déclin de la bureaucratie
- position critique envisageant le déclin de la bureaucratie
- position critique relativisant le déclin de la bureaucratie

Nous utiliserons les définitions de la bureaucratie qui ont été dégagées au chapitre 3, comme des synthèses idéal-typiques des approches réformistes ou critiques sur le sujet.

4.2.1. Approches réformistes envisageant le déclin de la bureaucratie : le client, fossoyeur de la bureaucratie

Dans ce premier groupe d'approches, le client joue un rôle fort.

Il n'est pas surprenant que les travaux concernés soient fortement déterministes ; puisqu'ils décrivent une tendance lourde, assez générale dans la société ; il est donc logique qu'ils envisagent ce qui, dans cette société, conditionne cette évolution.

Nous envisageons successivement les travaux privilégiant la logique de l'efficacité, ceux reposant sur la logique des valeurs et des sentiments et ceux qui combinent les deux logiques. Rappelons les définitions synthétiques que nous avons retenues pour le paradigme ancien , souvent dénommé bureaucratique, dans le cadre de ces approches. Quand elles ne s'intéressent qu'aux formes pratiques de l'organisation, la bureaucratie se caractérise par son cloisonnement, le caractère plutôt contraignant et rigide de son fonctionnement (les divers travaux sont divisés sur le degré de contrainte) et la faible responsabilisation des individus. Quand elles combinent formes pratiques et fondements idéologico-psychiques, elles se caractérisent en outre, chez ses membres, par la recherche de sécurité, la soumission aux normes sociales et une logique individualiste dans la participation à l'action collective.

Nous envisagerons tour à tour les travaux fondés sur la logique de l'efficacité, sur la logiques des valeurs et de sentiments et sur leur combinaison..

- Travaux privilégiant la logique de l'efficacité

Ces travaux sont structurés sur le mode de notre schéma 4.1.

Schéma 4.1. (rappel)

Formes de l'organisation ⟵ Environnement technico-économique

Dans les travaux construits sur ce schéma, cette influence du client se manifeste de deux façons.

- La pression vers plus d'efficacité

Une première ligne d'arguments part du constat d'un durcissement du marché, ou de la présence de plus en plus pressante de concurrence là où elle n'était pas. Ce peut être la fin de monopoles, publics ou privés et la dérégulation intervenue ou à intervenir dans divers secteurs. Ce peut être également la mondialisation de l'économie qui accroît la concurrence. La loi du marché étant vue comme plus sévère, elle amène les organisations qui la subissent à des efforts d'efficacité, en terme de coûts, délais, qualité, auxquels elles n'étaient pas autant contraintes auparavant. Ces efforts nécessitent des organisations adéquates, conçues en fonction de cet impératif d'efficacité et évitant les travers classiques de la bureaucratie : manque d'implication des employés, cloisonnements, lourdeur des lignes hiérarchiques. L'idée est suffisamment simple pour qu'il soit difficile d'en attribuer la paternité à quelqu'un en particulier. Elle est présente dans la plupart des ouvrages d'inspiration réformiste et traitant du tournant pris par les organisations en cette fin de XXème siècle. La plupart des travaux s'accordent sur le fait que la bureaucratie fonctionne de manière endogène, en imposant à l'environnement les conséquences de sa manière d'être et sans prendre en compte les attentes de ce dernier. Dans sa description de l'idéal type bureaucratique, Merton (op. cit.chapitre 6), avait déjà souligné ce qui est devenu une

idée largement répandue : le bureaucrate dénie au client son caractère d'être unique, il le fait entrer dans les cadres préétablis qui régissent son travail et fait pour cela usage du pouvoir dont il dispose sur ce dernier. Faites sauter ce pouvoir, et, dans cette perspective, l'ensemble de l'édifice s'effondrera... Cette idée constitue en particulier l'élément central du livre de Dupuy (op. cit.), qui constitue un bon exemple de travaux de ce courant. La thèse défendue dans son livre est que la bureaucratie est condamnée parce que ce n'est plus le produit qui est rare, mais le client. De ce fait, il prononce un *"requiem pour la bureaucratie"*[3] : les organisations ne peuvent plus conserver les caractéristiques de la bureaucratie, telle qu'il la définit (cf. ci-dessus chapitre 3) : le cloisonnement, la non-coopération, la manipulation de l'organisation par ses membres, les critères de GRH centrés sur les employés. Les organisations ne peuvent plus ; comme les bureaucraties aiment à le faire, exporter vers le client les conséquences de la non-coopération entre leurs membres, ainsi que celles résultant des jeux d'intérêts au seul profit de ces derniers[4]. Le client a aujourd'hui le pouvoir de dire non. Toutefois, dans sa partie conclusive, l'auteur modère son pronostic quant à la mort de la bureaucratie ; il est possible, dit-il, de tayloriser un peu plus pour faire face, au moins à court terme et dans les secteurs de production de masse, aux exigences du client. Ce thème est cependant peu développé ; il le sera plus par les travaux mettant plus fortement en doute la fin de la bureaucratie.

Cependant, cette idée ne suffit pas car elle n'explique pas pourquoi ces nouvelles formes d'organisation sont plus efficaces pour faire face à la situation présente ; après tout, il y a déjà eu dans le passé, des périodes et des secteurs où la concurrence était vive et le client rare.

---

[3] titre du chapitre 4 du livre

[4] Il serait d'ailleurs possible d'ajouter, dans la même perspective, que ces organisations ont plus de difficultés à exporter les conséquences de l'évitement du traitement des antagonismes, notamment entre direction et employés.

- Les impératifs découlant d'un environnement plus complexe

C'est ici qu'apparaît alors un argument plus spécifique, considérant non seulement le marché en général, c'est à dire la montée en puissance du client, mais également les spécificités nouvelles du monde économique et du client. Cet argument tourne autour de la complexité accrue de l'environnement et de l'omniprésence des services. Dès les travaux fondateurs de la théorie de la contingence, la notion d'incertitude de l'environnement est apparue comme un paramètre influant sur les formes de l'organisation (Burns et Stalker, op. cit. Lawrence et Lorsch, op. cit.). Mintzberg (op. cit. 1979), dans sa synthèse sur les travaux du courant de la contingence, propose cinq hypothèses sur l'influence de l'environnement sur l'organisation. Trois d'entre elles visent directement la complexité et l'imprévisibilité de l'environnement[5] :

- plus l'environnement est dynamique plus la structure est bureaucratique (au sens d'un mode de coordination par standardisation des comportements)
- plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée
- plus l'environnement est différencié, plus la structure est, elle aussi différenciée.

La complexité est également au cœur du modèle *"exploration - exploitation"* de March (op. cit.). Ce qui distingue les situations d'exploration des autres est bien la nature imprévisible, car nouvelle, de l'environnement.

Or, la complexité du monde économique est décrite par de nombreux travaux comme très fortement accrue (Castells, op. cit., , Landier, op.cit., Peters, op. cit.1987 et 1992, Probst et Mercier, 1991, Senge, op. cit., Ramirez, 1983, Vasconcelos et Ramirez, 1996). Ceci signifie que les changements de tous ordres (technologiques, économiques, institutionnels) sont fréquents et peu prévisibles à moyen terme et que les paramètres à prendre en compte pour comprendre une situation se sont multipliés.

---

[5] les deux autres lui sont également liées indirectement : un environnement très hostile entraîne une centralisation de la structure ; plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle se scinde en unités adaptées à ces marchés

De ce fait, les organisations qui ne savent pas réagir vite sont appelées à disparaître comme jadis les dinosaures (cf. le discours darwinien).

Cette complexité n'est pas due qu'au client ; elle est également renforcée par l'évolution des technologies, le rythme de cette évolution et l'instabilité des réglementations. Crozier (1989) explique que nous sommes en train de passer d'une société industrielle, régie par le couple production de masse - consommation de masse à une société post-industrielle, régie par le couple haute technologie - service. Certains travaux ont donc tendance à insister sur la dimension technologique, ou institutionnelle, plus que sur celle du marché et des exigences du client. Mais le client, joue indirectement ou directement, un grand rôle dans cette complexité. Indirectement, car il est le but de cette course aux innovations technologiques, de la réduction des délais de production, de la course à la qualité et à la performance. Directement, car la forme de la relation au client, comme nous l'avons vu au chapitre 2, évolue. A partir du moment où la relation au client tend à se construire de plus en plus sur le mode de la co-production, qu'elle vise à apporter des solutions pour le client et non plus des produits, elle devient moins planifiable et exige plus de réactivité sur le terrain. Pour assurer cette réactivité, les formes de l'organisation doivent permettre une prise d'initiative large des opérateurs de base (empowerment),du moins, pour ceux qui sont à l'interface avec cet environnement incertain. De plus, la prise en compte de besoins globaux du client s'accommode mal des découpages induits par les structures organisationnelles ; ainsi naît, au sein de l'organisation, l'impératif de coopération.

En cascade, le management de ces opérateurs, la circulation de l'information et même les structures peuvent être affectées par ces impératifs. La flexibilité, la variété des cas de figures, qu'exige cet environnement changeant se répercute logiquement sur les formes de GRH qui, elles aussi doivent s'assouplir. Cette seconde ligne d'arguments est également très fréquente ; pour en rester aux ouvrages cités plus haut, on la retrouve, sous une forme ou une autre, chez Bowen et al. (op. cit.) Carlszon (op. cit.)Castells (op. cit.), Crozier (op.cit.1989), Drucker (op. cit.1993), Galbraith,

Lawler et al. (op. cit.), Hammer et Champy (op. cit.), Peters (op.cit.1987 et 1992), Quinn (op. cit), Whiteley et Mulliez (1994).

Bien évidemment, les bureaucraties, par définition cloisonnées et rigides, ne peuvent plus s'adapter à cet univers complexe.

Des travaux plus pratiques, étudiant ou prônant le développement de nouvelles formes d'organisation, ont combiné dans leur raisonnement, ces deux types d'effet de la pression du client (efficacité et complexité).

La base du raisonnement du reengineering (Hammer et Champy, op. cit.) est l'interface avec le client, que l'on cherche à rendre la plus satisfaisante possible pour ce dernier. Les processus internes sont alors redessinés pour aboutir à la forme d'output souhaitée pour le client, ce qui conduit au décloisonnement entre services et métiers de l'organisation. En cascade également, ceci entraîne des modifications conséquentes en matière de management et d'empowerment, de systèmes techniques et de structures, de gestion des compétences et des ressources humaines.

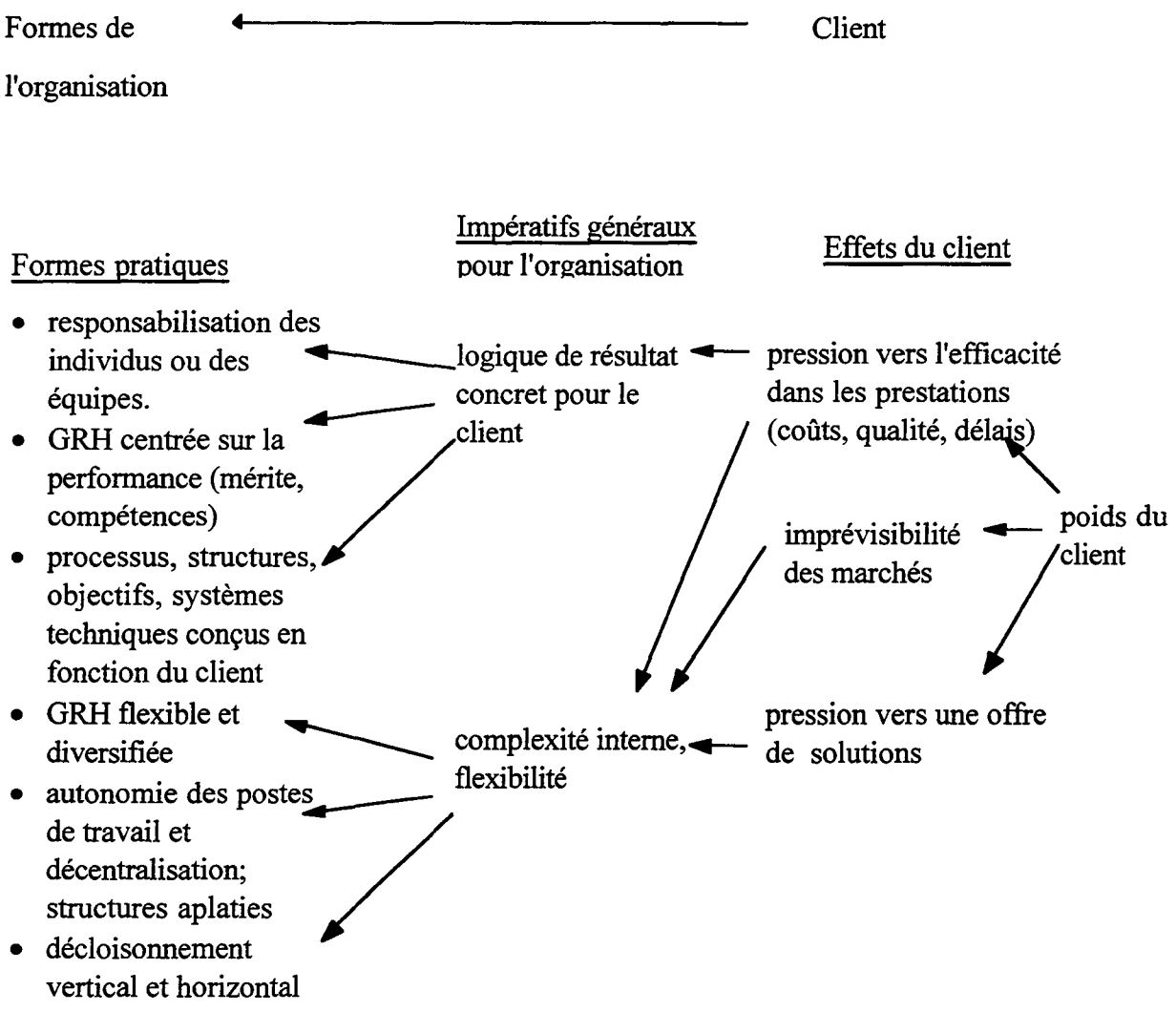
L'ensemble des travaux insistant sur la nécessité de mettre en œuvre des politiques qualité dans l'organisation est également à mentionner ici. Dans la lignée de Deming (op. cit.), ce courant s'est attaché à montrer que l'organisation, pour produire cette qualité, devait se réformer, précisément dans le sens qui a été défini plus haut comme post-bureaucratique : responsabilisation et autonomie des individus et des équipes, coopération accrue entre les niveaux hiérarchiques et les diverses fonctions de l'organisation.

Les travaux développés dans le monde du marketing sur l'orientation client, et cités au chapitre 2, s'inscrivent dans cette mouvance ; selon la tradition de la recherche empirique, ils visent avant tout à opérer des constats sur le terrain, mais ceux-ci, en quelque sorte, viennent appuyer les raisonnements théoriques présentés ci-dessus.

Cette orientation client y est définie de manière diverse dans le détail, mais avec le point commun qu'elle est un état d'esprit, largement répandu et mis en pratique dans l'organisation, selon lequel le client est la première priorité. Kohli et Jaworski, op.cit., trouvent que cette orientation client est défavorisée par le cloisonnement et la centralisation, et favorisée par un système de rémunérations prenant en compte les performances vis à vis du client ; ils trouvent également que l'orientation client favorise l'implication des salariés. Lévy (op. cit) trouve, quant à lui, une corrélation entre orientation client et qualité des relations hiérarchiques (écoute et compréhension des collaborateurs par les chefs).

Nous proposons en annexe 4 une liste type de près de trente attributs de l'organisation orientée vers le client, telle qu'elle découle de ces raisonnements ; nous l'avons élaborée à partir de la littérature déjà citée, à laquelle il convient d'ajouter Becker et Homburg (1999), qui ont produit également une liste sur le même thème.
Il est cependant possible de résumer ce qui précède, et d'expliciter ainsi le schéma 4.1., en rappelant les mécanismes décrits par ces travaux. La plupart d'entre eux insistent plus sur certains points que sur d'autres ; il s'agit donc, ici aussi, d'une synthèse.

Schéma 4.1.bis

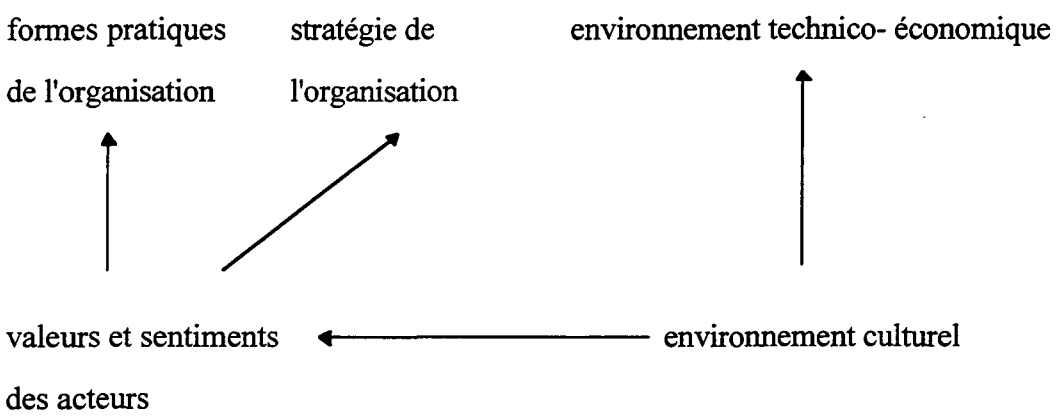


- Travaux privilégiant la logique des valeurs et des sentiments

Nous avons rencontré peu de travaux privilégiant la logique des valeurs et des sentiments dans cette catégorie. Les courants que nous avons cités au sous-chapitre précédent comme étant à la fois fortement déterministes et centrés sur cette logique n'ont pas fourni, à notre connaissance, de travaux sur le sujet.

Ces travaux sont structurés sur le mode du schéma 4.5. ci-dessus.

Schéma 4.5 (rappel)



Le courant qui étudie les particularités ethniques dans la vie des affaires et des organisations (voir plus haut), a produit quelques conclusions pouvant nourrir le débat sur le rôle du client dans la constitution des formes d'organisation. Elles permettent surtout de relier les valeurs dominantes des organisations d'un pays à la façon d'envisager les relations avec le client et le marché. Ce faisant, elles confortent la thèse d'un lien de concomitance entre des formes d'organisation et des modes de relation entre acteurs économiques.

En particulier, l'ouvrage d'Iribarne (op. cit.) propose une clé d'interprétation de la façon dont sont (ou étaient) structurées et dirigées les entreprises françaises : la logique de l'honneur. Les français ont, selon lui, un sens de l'honneur qui est issu de l'Ancien Régime et d'une société stratifiée par caste. Ce souci de l'honneur les amène à n'accepter l'autorité que de personnes appartenant à un rang supérieur. S'il parle peu de la relation au client (les enquêtes ont été faites dans des usines), on peut facilement mettre en rapport cette logique de l'honneur avec une attitude naturellement et majoritairement peu portée vers le client. A l'inverse, toujours selon le même ouvrage, les relations supérieurs-subordonnés aux USA se font sur le modèle

client-fournisseur, ce qui laisse supposer une attitude plus naturellement à l'aise avec les clients externes. Dans le même esprit, Hofstede (op. cit.) examine les différences ethniques d'attitudes vis à vis de l'incertitude ; la relation au client ayant le plus souvent un fort caractère d'incertitude, on peut là aussi en déduire que les organisations de certains pays seront plus tournées vers le client que celles d'autres pays. De même pour Smith (1992), sur les attitudes ethniques en matière de négociations d'affaires.

Ces conclusions sont toutefois partielles et indirectes. En outre, la nécessité de s'orienter vers le client a été proclamée dans tous les pays occidentaux, ce qui indique que des facteurs plus généraux sont à l'œuvre.

Il serait pourtant intéressant de développer le thème d'un lien de concomitance entre le poids accru du client, les nouveaux rapports client-fournisseur et les nouvelles formes d'organisation, au travers de racines culturelles communes. Il existe des développements portant sur les valeurs sous-tendant les nouvelles formes d'organisation (nous les avons décrits au chapitre précédent) ; il en existe d'autres sur les phénomènes culturels donnant naissance à la montée en puissance du client et aux nouveaux rapports client-fournisseur (cf. en particulier chapitre 2, 2.2.1., les thèses de Laufer (op. cit. 1993 et 1995)). Toutefois, nous n'avons pas rencontré de travaux faisant explicitement le pont entre ces deux aspects, du moins dans une approche réformiste (nous verrons plus bas que ce thème est plus souvent traité dans les approches critiques).

Ce pont semble cependant facile à établir car les mêmes mots sont employés pour décrire les nouvelles relations entre organisation et client et entre membres de l'organisation : confiance, coopération, service ; la métaphore de la relation client-fournisseur est fréquemment utilisée pour décrire les relations internes.

On peut trouver dans certains discours des managers l'expression d'un tel pont. Par exemple, Goran Carstedt, l'un des dirigeants d'IKEA écrit dans la préface du livre de Normann et Ramirez (op. cit. 1998, pXIV) *"The value creation process of any company is therefore linked to its capacity to enable its customers, to enable its coworkers and suppliers, to enable the greater community to accomplish something valuable.... customer value creation has to be seen as when companies with its products and services are enabling their customers to create value. By substituting coworkers for customers, we add another dimension, with the same principle"*[6]. Le présupposé théorique est que les mêmes valeurs et les mêmes sentiments sont à l'œuvre dans toutes les relations, qu'elles soient internes ou externes, si tant est que ces notions d'interne et d'externe aient même un sens dans un univers de coopération.

Dans la perspective de travaux mettant en évidence le monde des organisations comme étant lui-même créateur de valeurs sociétales, il serait également possible de développer l'idée d'un déterminisme en boucle, les organisations, prises individuellement, subissant l'influence culturelle macro-sociale qu'elles contribuent à produire.

En complément, nous n'avons pas non plus connaissance de travaux montrant explicitement que les valeurs et sentiments sous-tendant l'évolution du poids du client et des rapports client-fournisseur ne sont pas compatibles avec celles de la bureaucratie. Toutefois, cette incompatibilité est facile à déduire des travaux dépeignant la personnalité bureaucratique. Les travaux de Merton (op. cit.), Menzies Lyth (op. cit.) soulignent son caractère névrotique, soucieux de sécurité autant matérielle que psychique ; le client est facteur d'incertitude ; la relation avec lui est potentiellement conflictuelle, porteuse de remises en causes ; tous ces éléments sont donc susceptibles de stimuler les angoisses auxquelles ces personnes cherchent à

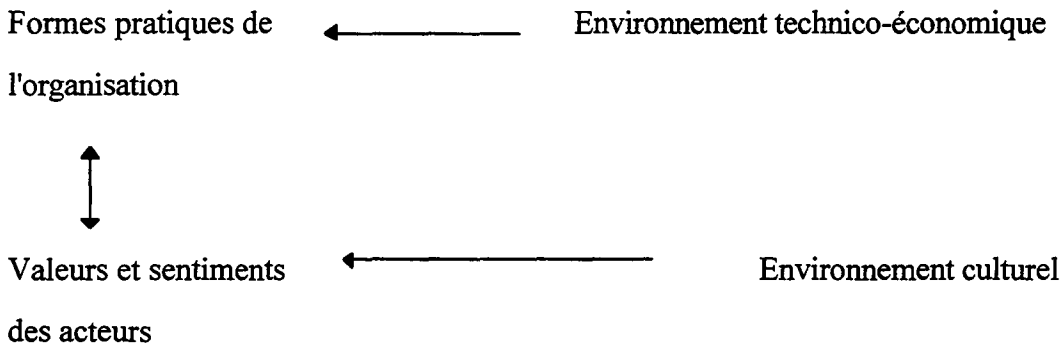
[6] "Le processus de création de valeur de toute entreprise est donc lié à sa capacité de permettre à ses clients, à ses collaborateurs et fournisseurs, à la société, de réaliser quelque chose d'appréciable....la création de valeur pour le client doit être vue comme survenant quand les entreprises, avec leurs produits et services, permettent à leurs clients de créer de la valeur. En remplaçant les clients par les collaborateurs, nous ajoutons une autre dimension, en gardant le même principe" (traduction libre).

échapper, précisément avec l'aide de l'organisation bureaucratique. La responsabilisation, la coopération qu'impliquent en interne les exigences du client, dans la perspective réformiste déterministe, introduisent une prise de risques que, précisément, l'édifice bureaucratique minimise.

- Travaux combinant logique de l'efficacité et logique des sentiments

Nous l'avons dit au chapitre 3, la thèse complète, idéal-typique, des approches réformistes considérant un déclin net de la bureaucratie, s'appuie sur une heureuse convergence des deux logiques. Celle-ci se retrouve dans le rôle attribué au client. Les travaux se situant dans cette perspective illustrent le plus souvent le schéma 4.7. Ils se présentent alors comme une conciliation des deux logiques par juxtaposition et par constat de leur convergence. Ils reprennent et combinent les appréciations développées par ce courant au sujet de la montée en grâce du client (cf. chapitre 2, 2.2.1) et du développement de nouvelles formes d'organisation (cf. chapitre 3, 3.3.1).

Schéma 4.7 (rappel)



Une bonne illustration de cette démarche dans la littérature est le livre de Carlszon (op. cit.), qui fut à la fois un des précurseurs en matière d'orientation client comme en matière de dé-bureaucratisation, du moins si ce terme est pris dans le sens d'un

"mouvement vers" et non dans celui d'état final. Carlzson donne deux raisons fondamentales à cette évolution des organisations : la demande du marché et des clients (logique de l'efficacité) et ce qu'il appelle *« l'homme nouveau »* (logique des valeurs et des sentiments). Ce dernier est le collaborateur moyen d'aujourd'hui, plus autonome, plus instruit, élaborant ses propres règles de conduite sans le secours du pasteur, du professeur ou d'autres institutions sociales. Avec lui, il n'est tout simplement plus possible de bâtir des organisations sur le mode ancien.

Les travaux de recherche établissant une corrélation entre satisfaction des clients et satisfaction des employés au travail sont à mentionner ici car ils apportent des arguments en faveur de cette convergence des deux logiques. Comme le constate Lévy dans son étude (op. cit. p. 374), *"l'orientation vers le marché ... passe par une orientation vers les salariés".* Ceux de Kohli et Jaworsky (op. cit.), Rueckert (op. cit.), déjà mentionnés plus haut figurent dans cette catégorie. Une revue de ces travaux se trouve chez Schneider (1994).

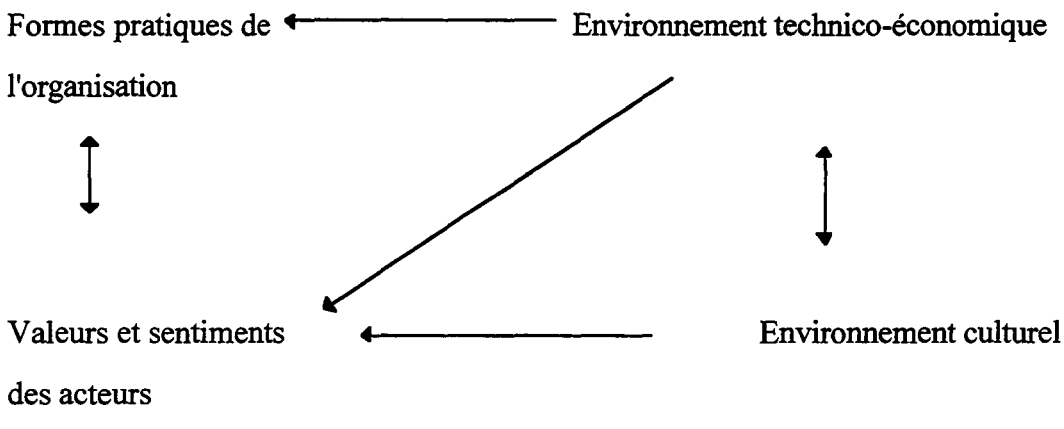
Il y a convergence entre les deux logiques parce que les nouvelles formes d'organisation que requiert le client sont de nature à favoriser l'autonomie et le développement personnel des employés, la coopération, le savoir, c'est à dire les vertus et les valeurs donnant un sens au travail dans la société d'aujourd'hui. Nous avons vu plus haut (chapitre 3) que ces vertus et ces valeurs nourrissent les appréciations positives portées par ce courant sur ces nouvelles formes d'organisation ; le client est donc un allié naturel de leur apparition. Cette idée centrale est fréquente dans la littérature réformiste, elle fait du client un véritable fossoyeur de la bureaucratie. Certes, il n'est pas le seul responsable de ce déclin annoncé, mais il est un des membres les plus actifs de la coalition fatale à la bureaucratie. Le miracle de cette convergence est plus constaté qu'expliqué dans ce courant ; ceci provient du fait qu'il s'est peu penché sur le rôle des valeurs dominantes dans la façon même de se comporter du client, comme nous venons de l'indiquer plus haut.

Ajoutons que, de notre perception, cette vision est devenue un véritable paradigme dans le monde managérial. Elle imprègne une bonne part des discours des dirigeants et des cadres, tels que nous avons pu les entendre dans les organisations contemporaines et les lire dans la presse d'affaires. A titre d'illustration, cette interview de C.Mayeur, vice-président de l'Institut Esprit-Service, émanation du Mouvement Français pour la Qualité et du CNPF (Lévi, 1998) :

celui-ci décrit la montée d'un nouveau type de relation avec le client (y compris dans l'industrie), où ce dernier *"achète du plaisir dans la relation"*, ainsi que l'importance de chaque employé dans le succès de cette relation ; il en déduit les mutations nécessaires au sein de l'entreprise : "*...Dans une entreprise de service, on s'écoute et on s'apprécie à tous les étages et dans toutes les fonctions : c'est une entreprise où l'amour de la relation est l'essence du business...*"

Cette dernière phrase enrichit implicitement les raisonnements précédents en laissant entendre que la relation au client ("*l'amour de la relation*") est une source de satisfaction et de sens . C'est alors le schéma plus complet (schéma 4.8.) de combinaison des deux logiques qui est mobilisé pour rendre compte de l'influence du client sur l'organisation.

Schéma 4.8 (rappel)



Cette idée du client comme source de motivation et de sens pour les collaborateurs est également exprimée par Hatchuel et Pallez (1997) ; selon eux, la *"subversion par les nouveaux produits"* est un levier de dé-bureaucratisation bien plus efficace que les autres tentatives de modernisation dans les services publics (Poste, RATP, SNCF). Ces nouveaux produits sont en fait des services qui engagent une nouvelle relation à l'usager et un glissement de sens de la notion de service public. Ce glissement se caractérise par le passage du service public au service du public, et, notamment, par la transformation de l'égalité de traitement en égalité d'accès à la personnalisation du service (cf. les valeurs de partenariat qui sont associées à la relation contemporaine au client).

Enfin, si l'on se réfère à la première partie de ce chapitre (schéma 4.8, tableau 4.1 case inférieure médiane), il serait possible de développer le thème d'un déterminisme "en boucle" expliquant l'influence du client sur l'organisation. Ce pourrait être le cas, par exemple, d'une approche néo-institutionnaliste étudiant le phénomène de l'organisation orientée client, à la fois dans ses aspects internes et externes. Des effets de mode ou d'imitation peuvent venir renforcer les mécanismes et les influences décrites ci-dessus. Cependant, nous n'avons pas rencontré de travaux traitant explicitement de cette question. Il est fort possible qu'il en existe cependant ; les bases théoriques de ce courant, en tous cas, permettent de se poser des questions sur les mécanismes d'imitation et de mode qui peuvent être à l'oeuvre dans les politiques d'orientation vers le client et vers le service. Bien que déterministes, elles pourraient alors mettre en question le poids direct du client dans l'adoption de ces politiques, renvoyant le déterminisme à d'autres facteurs. Ceci ne permettrait pas d'exclure pour autant l'influence du client. Si, en effet, ce mimétisme s'inscrit dans une logique de l'efficacité, certaines organisations étant prises comme modèles par les autres, la question de leur adaptation aux exigences du client ne s'en trouve pas écartée ; s'il s'agit d'un phénomène de normes sociales, qui conduiraient par exemple à accorder une grande place au client, on retrouve une forme de déterminisme culturel. Comme

nous l'avons exprimé au chapitre 1, cette approche enrichit l'analyse des formes du déterminisme, plus qu'elle n'appelle à en modifier les bases.

- Récapitulation

Nous avions résumé au chapitre précédent la conception réformiste du passage de la bureaucratie, ou du modèle classique, au modèle émergent (schéma 3.1). Ce passage se caractérisait par une double pression exercée sur les bureaucraties :

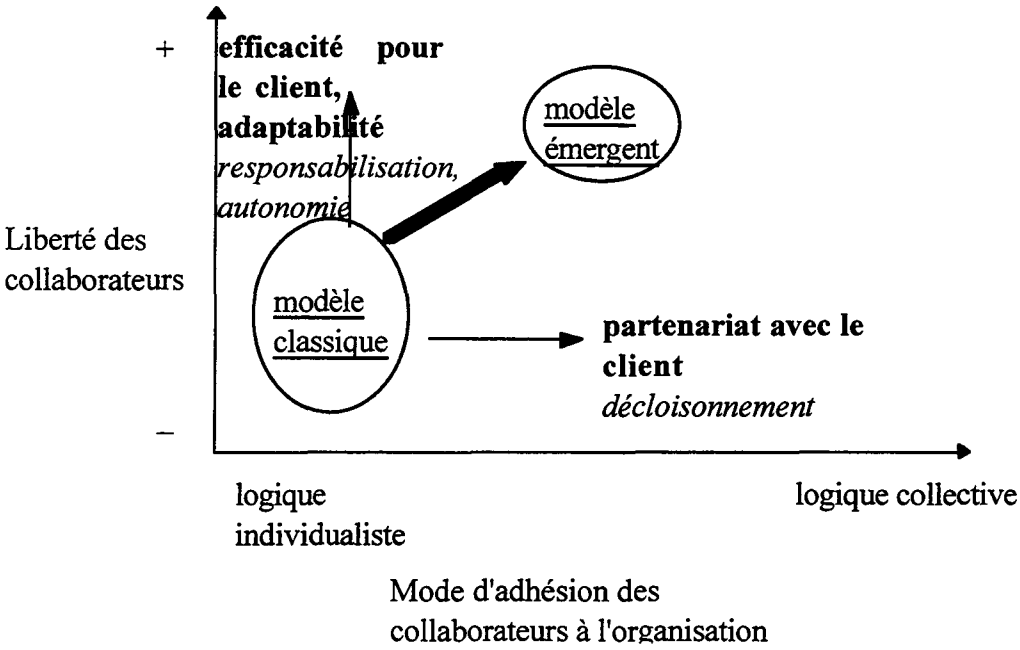
- le passage d'un pacte entre organisation et collaborateurs, fondé sur un échange sécurité contre soumission aux règles, à une relation où le collaborateur se voit offrir la possibilité d'épanouissement personnel en échange d'une plus grande responsabilisation :
- le passage d'une logique individualiste des collaborateurs dans leur contribution à l'organisation, à un mixte de logique individualiste et de logique collective

C'est exactement ce qu'amène la pression du client, telle qu'elle est analysée dans les travaux que nous venons de mentionner (cf. schéma 4.1bis). Celle-ci exige en effet, en termes de pratiques et de valeurs dominantes :

- le passage à une logique de résultats concrets pour le client.
- l'adaptation à une complexité accrue et à une relation de partenariat avec le client

Le schéma 4.1bis peut alors être enrichi sous la forme du schéma 4.13 ci-dessous. Il y a, dans cette catégorie de travaux, superposition des forces qui poussent à la dé-bureaucratisation et à la pression du client. En italiques figurent les pratiques allant dans le sens d'une dé-bureaucratisation : décloisonnement (qui suppose une part de logique collective dans l'adhésion des collaborateurs), responsabilisation et autonomie (qui va dans le sens de la libération des individus). En caractères gras, sont associées les grandes formes de la pression du client qui ont été identifiées ci-dessus.

Schéma 4.13. le rôle du client dans le passage de la bureaucratie à la post-bureaucratie, dans une perspective réformiste et fortement déterministe



Pour résumer ce qui précède, le tableau 4.2 ci-dessous récapitule les liens que ce courant établit entre le client et le déclin de la bureaucratie, ainsi que ceux qui, dans le même état d'esprit, auraient pu être (ont pu être ?) développés, mais dont nous n'avons pas trouvé d'exemple dans la littérature.

Tableau 4.2. Approches réformistes envisageant le déclin de la bureaucratie

En caractères droits figurent les travaux recensés ; en italique les pistes qui auraient pu être explorées et demeurent à développer. Les schémas indiqués dans chaque case du tableau font référence au type de relation environnement - organisation défini en première partie de chapitre.

	Accent sur le déterminisme issu de l'environnement		**Accent sur la marge d'autonomie des acteurs**
	déterminisme fort et simple	déterminisme fort et en boucle (monde des organisations inclus dans l'environnement)	déterminisme faible
approches privilégiant la logique de l'efficacité	Le client est un facteur déterminant dans les formes de l'organisation, de par la pression vers l'efficacité qu'il exerce et de par la complexité qu'il génère. Ses exigences condamnent à mort la bureaucratie *(schéma 4.1)*		
approches privilégiant la logique des valeurs et des sentiments	*Les valeurs dominantes façonnent à la fois le marché, le comportement des clients et les formes de l'organisation. Celles qui conduisent à l'orientation vers le client ne sont pas celles de la bureaucratie. (à développer) (schéma 4.5)*	*idem ci-contre, le monde des organisations étant inclus dans l'environnement produisant ces valeurs dominantes (à développer)* *(schéma 4.5)*	
approches combinant les deux logiques	Il y a heureuse convergence entre, d'une part, les impératifs pratiques que le client dicte aux organisations, et d'autre part, les valeurs de développement personnel en vigueur dans la société contemporaine occidentale. Tout cet ensemble va dans le sens du développement de nouvelles formes d'organisation et de la disparition de la bureaucratie. *(schéma 4.7)* La relation concrète des collaborateurs au client est en outre une source de satisfaction et de sens pour les employés dans les organisations qui s'éloignent de la bureaucratie. *(schéma 4.8)*	*Idem ci-contre. Le phénomène est de plus renforcé par des mécanismes d'imitation entre organisations. (à développer)* *(schéma 4.8)*	

4.2.2. Approches réformistes relativisant le déclin de la bureaucratie : le client, danger occasionnel et/ou pas toujours fatal pour la bureaucratie

Dans ce groupe d'approches, les travaux réformistes relativisent le déclin du paradigme ancien, fréquemment qualifié de bureaucratique. Celui-ci est défini de la même façon que pour les approches précédentes ; mais, à l'inverse de ces dernières, les travaux que nous envisageons maintenant considèrent que la bureaucratie peut et pourra continuer à coexister avec des formes plus nouvelles, même dans un univers où le client a acquis un statut privilégié. Cette position peut être tenue à partir d'arguments fortement ou faiblement déterministes.

- Travaux fortement déterministes

Il est possible d'être fortement déterministe et de considérer que le client et/ou l'environnement culturel contemporains ne mènent pas forcément à des formes dé-bureaucratisées. Il suffit, pour cela, de descendre le raisonnement déterministe à un niveau de détail plus fin, de ne pas en rester à des considérations générales sur les grandes tendances économiques ou sociales.

- d'après une logique de l'efficacité

Les travaux rencontrés dans ce registre sont essentiellement centrés sur la logique de l'efficacité et des formes pratiques de l'organisation. Il sont donc formés sur le modèle de notre schéma 4.1. Ce fut précisément le propos de la théorie de la contingence que de déterminer les conditions d'occurrence de diverses formes organisationnelles, en fonction de leur contexte.

Schéma 4.1. (rappel)

Formes de l'organisation ⟵ Environnement technico-économique

L'idée centrale est ici que la complexité de l'environnement, la relation de co-production avec le client ne sont pas uniformément présentes. Il subsiste donc des secteurs qui demeurent propices au développement de bureaucraties, quitte à ce qu'elles soient un tant soit peu mises au goût du jour. Ces secteurs peuvent notamment être ceux de la production de masse ; cette idée est notamment présente chez Veltz et Zarifian (op. cit.) et même chez Dupuy (op. cit.).

Quelques travaux assez récents se sont efforcés de décrire les contingences donnant lieu à différentes formes d'organisation parmi celles qui sont apparues dans la période contemporaine.

Cohendet et Lléréna (1990) ont distingué trois modèles de systèmes de production :

- la standardisation (production de masse) ; ce modèle va de pair avec un environnement (clients et technologie) prévisible et une organisation s'appuyant sur des procédures stables, où les départements fonctionnels et opérationnels ont des attributions bien délimitées ;
- la variété (production de masse dans une logique modulaire, à partir d'équipements flexibles, permettant de s'approcher du sur-mesure) ; ce modèle va de pair avec un environnement où les clients sont plus exigeants mais relativement prévisibles, il n'introduit pas de modification majeure de l'organisation ;
- la réactivité (production nécessitant des reconfigurations rapides des offres et des moyens de production) ; ce modèle introduit un changement majeur par rapport

aux deux premiers car il compromet la possibilité d'une stabilité des procédures. L'organisation est alors obligée d'affaiblir ses frontières internes et de modifier fondamentalement son modèle. C'est donc l'impératif de *"flexibilité dynamique"* qui crée le changement de paradigme, celui-ci étant compris comme l'obligation de réagir vite dans un environnement imprévisible.

Maccoby (1996) distingue les organisation d'après deux axes caractérisant leur activité : standardisation/ sur mesure et niveau de savoir requis.

- les organisations de type hétérarchie (les plus éloignées du modèle bureaucratique) correspondent à des activités sur-mesure et haut niveau de savoir ;
- le re-engineering correspond à l'activité sur-mesure et faible niveau de savoir
- l'activité standardisée et à haut niveau de savoir va de pair avec les organisations dénommées *"socio-tech"* (groupes semi-autonomes) ;
- l'activité standardisée et à bas niveau de savoir correspond aux organisations qui peuvent se contenter de politiques qualité.

Hatchuel et Pallez (op. cit.) identifient quatre caractéristiques de l'offre conduisant à des innovations *"débureaucratisantes"* dans les services publics : personnalisation de la relation, permanence de la relation, complexification, interventions multiprestataires. Par "débureaucratisation", les auteurs entendent *" toutes les propositions qui tendent à instaurer des logiques gestionnaires plus autonomes et plus dynamiques. Décentralisation, mobilité des personnes, évaluation des compétences et des actions, contrôle des ressources et de la qualité du service..."*

Stabell et Fjeldstat (1998) combinent la typologie de Thompson (1967) relative aux types de technologie avec une distinction entre trois types de valeur créées par les organisations :

- les *"chains"* (ou chaînes, transformation d'inputs en outputs),

- les *"shops"* (ou ateliers, résolution de problèmes pour le client à partir d'une expertise),
- les *"networks"* (ou réseaux, mise en relation et facilitation d'échanges entre clients) ;

Ils combinent ensuite ces trois types de valeur avec des types d'organisation définis par la typologie de Mintzberg (op. cit. 1979), détaillée plus haut au chapitre 3 (3. 4.1.).

Sans prétendre à une adéquation parfaite, ils suggèrent que les *"chains"* sont adaptées à la bureaucratie mécanique, les *"shops"* à la bureaucratie professionnelle ou à l'adhocratie, les *"networks"* à l'adhocratie.

Dans un article rédigé conjointement avec *R. Ramirez* (*Bourgeois et Ramirez*, 1999), nous nous sommes attachés à démontrer que le décloisonnement vertical et horizontal des organisations n'étaient pas nécessairement requis par une orientation vers le service et la-co-production entre client et fournisseur. Ce sont essentiellement les co-inventions de nouvelles offres entre client et fournisseur qui poussent vers un décloisonnement vertical (entre niveaux hiérarchiques) ; ce sont les offres traitant un système complexe chez le client qui poussent vers le décloisonnement horizontal (entre départements de l'organisation).

Ces travaux ont le mérite d'entrer dans le détail des différentes relations possibles avec un client et dans les exigences diversifiées qui peuvent en résulter pour les organisations. Slater (1997) a dénommé une telle théorie *"customer value based theory of the firm"*[7], dans un article où il l'appelle de ses voeux et où il indique qu'elle est à développer. Il est un fait que ces travaux n'épuisent pas le sujet. Toutefois, une certaine convergence entre eux apparaît d'ores et déjà.

[7] "théorie de la firme fondée sur la valeur apportée au client" (traduction libre)

D'une part, il ressort des travaux de cette catégorie que le client n'est donc pas toujours intrinsèquement l'ennemi de la bureaucratie, mais seulement dans certains contextes ; certes, ceux-ci se sont développés dans la période contemporaine, mais pas au point d'être omniprésents ni de le devenir dans un avenir prévisible.

D'autre part, la plupart de ces travaux reprend le thème de la complexité. Celle-ci est comprise le plus souvent comme recouvrant deux phénomènes complémentaires :

- la variété des problèmes à résoudre et des paramètres à prendre en compte,
- l'imprévisibilité des situations à venir, voire l'impossibilité de bien connaître l'ensemble des situations présentes

Ces travaux distinguent des cas de haute complexité, où les formes traditionnelles sont mises à mal, parce que pas assez flexibles et adaptables, et des cas de complexité moindre où ces dernières sont toujours aptes à servir. Nous revenons plus en détail au chapitre suivant sur les convergences et divergences entre ces travaux. Mais, ils ne répondent qu'à une partie des arguments des travaux qui considèrent que le client va tuer la bureaucratie. On se souvient que, selon ces derniers, la pression du client passe par deux canaux : la complexité mais aussi la pression vers l'efficacité, même dans des contextes peu complexes et des offres classiques de produits.

- d'après une logique des valeurs et des sentiments

Il serait sans doute possible de développer une théorie de la contingence culturelle, montrant que l'émergence des valeurs propres à l'orientation client et aux nouvelles formes d'organisation n'est pas uniforme dans le tissu social et que ces dernières peuvent donc prédominer plus souvent dans tels types d'organisation que dans tels autres. Ceci peut paraître trivial d'un point de vue sociologique, si l'on considère les origines sociales des individus, les niveaux hiérarchiques ou les univers de métier au sein d'une organisation. Ce l'est un peu moins si l'on considère des organisations entières. Quoi qu'il en soit, nous n'avons pas eu connaissance de travaux développant cette idée.

Il serait également possible de reprendre l'idée de déterminisme en boucle, incluant le monde des organisations comme origine de facteurs déterminants ; dans cette optique, les cultures de métier ou de secteur d'activité peuvent être vues comme déterminantes dans la façon d'envisager les rapports entre clients et fournisseurs, donnant, ce faisant, une approche variable du client.

- d'après la combinaison de la logique de l'efficacité et de la logique des valeurs et des sentiments

Il serait théoriquement possible ensuite de combiner également les deux types de déterminants pour produire une théorie de la contingence élargie des formes bureaucratiques et non-bureaucratiques. Celle-ci prendrait en compte les facteurs économiques et les facteurs socio-culturels qui font l'objet des théories existantes ou à développer, mentionnées ci-dessus.

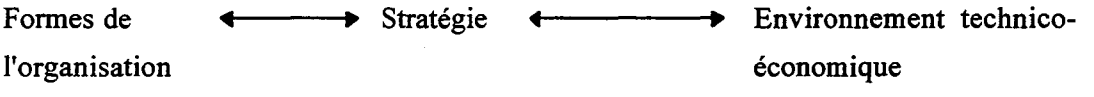
- Travaux faiblement déterministes

Une autre façon de minimiser le rôle du client est de mettre en question son pouvoir de déstabilisation de la bureaucratie. Nous reprenons ici les divers schémas de raisonnement faiblement déterministes.

- travaux fondés sur la logique de l'efficacité

Nous reprendrons le schéma 4.3. comme structure des raisonnements de cette catégorie (le schéma 4.2 en constituant un élément et le schéma 4.4. un raffinement).

Schéma 4.3 (rappel)



Les arguments minimisant le pouvoir du client sur l'organisation, et donc sur la bureaucratie, ne font pas nécessairement l'objet de travaux spécifiques. Ceux-ci ne sont pas nécessaires, dans la mesure où ils ne feraient qu'illustrer des principes théoriques déjà mis en évidence. Nous les avons énoncés au chapitre 1 (1.3.1.) et développés au sous-chapitre 4.1.

- La sélection lâche opérée par l'environnement. Il est notamment facile de relever les cas où des organisations ont préservé une situation de monopole (ex. certaines administrations) et se trouvent donc à l'abri de la pression éventuelle vers la dé-bureaucratisation. Malgré l'intensification de la concurrence, de tels cas demeurent en effet possibles. Ainsi, elles échappent non seulement à la complexité induite par le client mais aussi à la pression vers l'efficacité.

- Le rôle des structures et des membres de l'organisation dans l'élaboration des stratégies, indépendamment des impératifs externes ; la possibilité de l'action volontariste de l'organisation envers son marché ou ses clients. Outre les travaux généraux sur ce thème, il convient de mentionner trois travaux ayant développé cette idée dans la relation autour d'une offre entre client et fournisseur.

  Normann et Ramirez (op. cit. 1993 et 1994,1998) ont montré comment les entreprises innovantes, les *"prime movers"* sur leur marché, savaient reconfigurer les rôles dans ce qu'ils nomment la *"constellation de la valeur"*, c'est à dire le système d'acteurs pertinent (producteurs, concurrents, clients, prescripteurs...), pour proposer des offres innovantes. Cette reconfiguration des rôles est certes conditionnée par un environnement mais elle est largement à l'initiative des offreurs même si elle peut être en partie co-inventée avec les autres acteurs. Les auteurs soulignent qu'elle passe, de plus, par une éducation du client pour amener ce dernier à entrer dans le rôle que cette reconfiguration lui réserve.

  Dubuisson (1996) distingue deux modes de coordination entre acteurs économiques : la codification et la prestation. Elle entend par codification la

formalisation en procédures stables et par prestation une relation faite d'ajustements fréquents et non stabilisés. Ces deux modes de coordination sont, selon elle, toujours présents dans une relation client-organisation, mais avec des dosages très variables. Elle montre que ces dosages ne sont pas simplement dictés par des conditions objectives que définirait une nature de la prestation, mais que les organisations peuvent largement modeler cette relation et le dosage entre codification et prestation ; ainsi elles peuvent *"construire"* leur client en le faisant entrer dans une co-production cadrant avec ses impératifs organisationnels ou stratégiques.

Ritzer (op. cit.) développe une idée voisine quand il souligne la canalisation rationnelle du client, de ses goûts et de ses comportements, dans les Mac Donald's et tous les établissements qui s'inspirent des mêmes principes.

- Le caractère faiblement cohérent de certaines organisations *("loosely coupled").* Le type bureaucratique classique est de ceux là. Crozier (op. cit. 1963) avait déjà montré les nombreux écarts par rapport aux règles et aux missions officielles de l'organisation. Les travaux de Dupuy et Thoenig (1985) sur l'administration française constituent une bonne illustration de la même idée. Ils montrent comment, dans des bureaucraties *"en miettes"*, c'est à dire le contraire d'homogènes, les fonctionnaires situés à l'interface avec les usagers disposent de marges de manoeuvre pour développer des arrangements disparates. Ces arrangements ne sont pas toujours conformes aux conduites prescrites mais ils permettent le fonctionnement au jour le jour de l'organisation dans sa relation aux usagers. Cette incohérence n'est pas nécessairement favorable à l'adaptation à l'environnement mais elle peut permettre des adaptations partielles, du fait d'initiatives hétérogènes, voire contraires à la norme prescrite, qui peuvent y être prises.

Un autre exemple est fourni par *Shamir* (1980) dans son analyse du travail des chauffeurs de bus de Jérusalem ; leur service aux clients est perçu par ces derniers

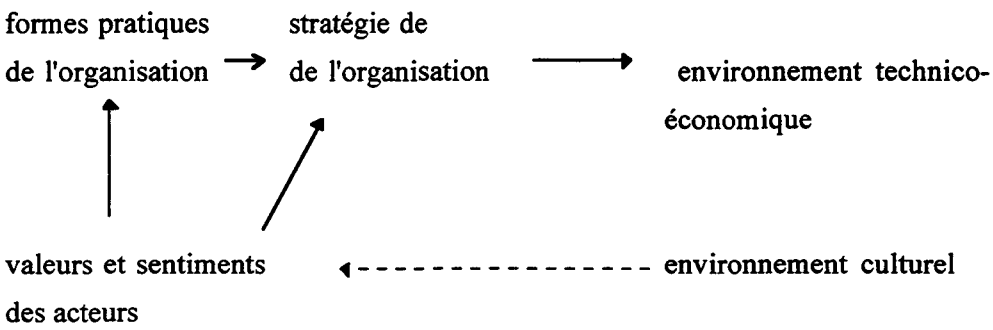
comme d'autant meilleur qu'ils transgressent les consignes reçues, par exemple, en permettant à un passager de descendre entre deux arrêts programmés, ou de monter sans ticket s'ils n'ont pas de monnaie. Cela dit, ces arrangements ne garantissent pas une réponse homogène aux demandes du client.

Il convient enfin de mentionner ici les travaux qui étudient les dérapages d'innovations organisationnelles au départ conçues comme anti-bureaucratiques et visant à améliorer la prestation délivrée au client. La bureaucratie se montre capable d'absorber en effet des dispositifs tels que le management par projets (Leroy, 1996), la qualité totale (Campinos-Dubernet, 1994). Certes, au passage, ces dispositifs peuvent être en partie vidés de leur substance, transformés en procédures supplémentaires plus ou moins bien respectées, mais ils peuvent aussi être en partie acclimatés. Une hypothèse est alors que cette acclimatation partielle procède, elle aussi, du caractère faiblement cohérent de la bureaucratie dont il vient d'être question.

- Travaux fondés sur la logique des valeurs et des sentiments

Nous considérons les travaux qui sont ou pourraient être structurés sur le mode de notre schéma 4.6 ci-dessus.

Schéma 4.6. (rappel)



Il existe de nombreux travaux mettant en évidence les spécificités culturelles ou psychiques d'organisations isolées ou de types d'organisation ; ce faisant, ils limitent le pouvoir déterminant de valeurs ou de sentiments dominants au plan de la société dans le fonctionnement de ces organisations. Mais tous ces travaux ne se sont pas attachés à la question précise des relations de l'organisation avec ses clients et son environnement économique ; nous n'avons pas trouvé de travaux en ayant fait leur sujet majeur d'investigation. On trouve quelques éléments chez Kets de Vries et Miller (op. cit.), Calori et Sarnin (op. cit.). Les premiers proposent une typologie des organisations en fonction des traits psychiques dominants instillés par leurs dirigeants ; ils en déduisent pour chaque type des stratégies préférentielles. Les seconds ont étudié les valeurs prédominantes dans cinq entreprises (y compris la représentation de la relation au client) pour étudier leurs rapports avec la croissance et la rentabilité. Toutefois, dans les deux cas, les éléments relatifs à notre problématique sont partiels car non centraux dans ces études.

Il serait donc possible de mieux étudier la façon dont le déterminisme de la relation au client et des formes d'organisation peut éventuellement être contesté.

S'agissant de la relation au client, une question reste ouverte, celle de la nature des dynamiques culturelles (au plan des valeurs et/ou à celui du psychisme) qui conduisent à des visions variées des relations au client, et, en particulier, à des visions différentes de celle(s) qui prédomine(nt) éventuellement aujourd'hui au niveau macro-social.

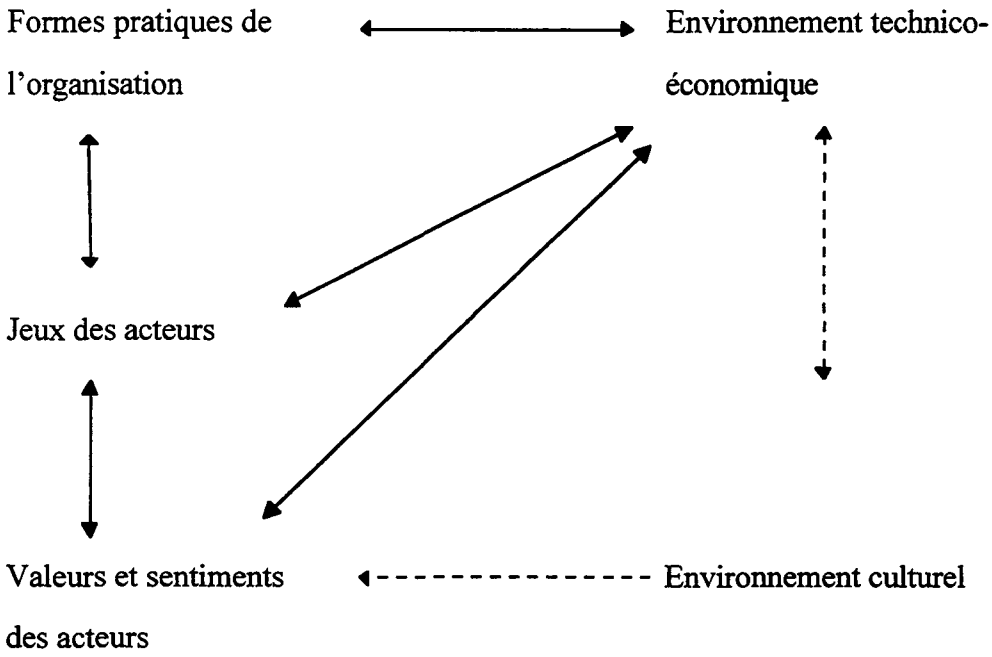
S'agissant des formes d'organisation, une autre voie possible pour rendre compte d'un déterminisme faible est de considérer, ici aussi, le caractère "loosely-coupled", partiellement incohérent des organisations bureaucratiques, la disparité des groupes sociaux qui peuvent les peupler et cohabiter ensemble. Ainsi, le déterminisme macro-social d'ordre culturel, sélectionnant des individus enclins à adopter les valeurs de

l'orientation vers le client, pourrait toucher certaines parties seulement de l'organisation sans que d'autres en soient affectées.

- Travaux combinant les deux logiques

Nous considérons là les travaux structurés sur le mode des schémas 4.9 à 4.12. Comme l'indique la variété des schémas, il existe un bon nombre de voies possibles pour combiner les deux logiques dans une perspective faiblement déterministe.
Pour ne pas alourdir le développement, nous rappelons seulement ici le schéma 4.12. et ne chercherons pas à être exhaustif quant aux pistes non explorées.

Schéma 4.12 (rappel)



Nous avons rencontré peu de travaux se situant dans cette perspective et traitant explicitement du rôle du client dans l'évolution des formes de l'organisation.

Ici encore, des travaux généraux donnant fondement à ce schéma suffisent à défendre le point de vue faiblement déterministe, en vertu duquel le client ne joue qu'un rôle secondaire dans la dynamique des organisations. Nous les avons mentionnés en première partie de ce chapitre : sociologie des organisations, approches se préoccupant de résonance psychosociale ou de mécanismes psychiques de défense, de phénomènes d'identités collectives dans les organisations.

D'une manière générale, il existe un bon nombre de travaux sur la "modernisation du service public" en France. Les bureaucraties publiques constituent un bon terrain d'investigation pour notre questionnement, certes, les travaux considérés parlent fréquemment d'usagers et non de clients, ce qui se comprend si le client est défini comme un acheteur qui a le choix, à court terme, sur un marché ; toutefois, cette notion d'usager sera le plus souvent compatible avec notre définition du client, telle que nous l'avons dessinée plus largement en introduction. Cependant, beaucoup de ces travaux n'observent pas les conséquences du nouveau rôle du client en matière d'aménagements formels ou informels de l'organisation.

Les enseignements de ces travaux, selon Weller (1998) qui en propose une revue (de 1986 à 1996), portent plutôt sur les mutations de la relation avec l'usager, et de la re-définition de fait du service public qu'elles opèrent, que sur les régulations internes du système. Les enseignements que l'auteur tire de cette revue portent en effet sur le volet externe : il semble que cette relation soit très souvent porteuse d'un affaiblissement des frontières de l'organisation, d'une plus grande co-production du service entre le prestataire et le bénéficiaire. Mais ceci nous en dit peu sur notre interrogation, si ce n'est que ces travaux ne concluent pas massivement à la fin de la bureaucratie. Dans ce champ de littérature, il convient de mentionner Foot (1994), décrivant une retaylorisation et une dépersonnalisation du travail des équipes de la RATP chargées des stations de métro, du fait d'une réforme entreprise dans le but de mieux satisfaire le client, en passant d'une problématique de mouvement des trains à celle de déplacement des voyageurs. Il convient également de mentionner le travail de

Demailly (1992) relevant, au sein de services extérieurs du Ministère de l'Education Nationale, une tendance accrue à la bureaucratisation. Les innovations, visant à moderniser l'administration et à transformer la relation à l'usager, y ont certes introduit plus d'autonomie et de polyvalence des agents, ce que l'auteur nomme des *"détayloriations locales"*. En même temps, toutefois, ces innovations ont subi une *"bureaucratisation"*, au sens d'une standardisation et d'une routinisation des processus de prise de décision. L'auteur attribue deux raisons à ce phénomène : l'usage accru de l'informatique, supprimant bon nombre d'arrangements possibles au niveau local, et la continuité à la fois culturelle et organisationnelle conduisant à éviter l'évaluation des actions entreprises. Ainsi, se trouvent limitées les ambitions des innovations introduites, du fait d'une non-remise en cause de principes de fond de l'organisation antérieure.

Weller (1993), dans son ouvrage intitulé *"Le bureaucrate et l'usager"*, montre comment le rapport à l'usager (qui entre dans notre définition large du client) est modifié par les innovations récentes apportées dans ces organisations. D'une relation à un objet, devant entrer dans des cadres pré-établis, et fondée sur l'évitement du face à face, ce rapport à l'usager vise à devenir une relation de co-production du service, où la personne est prise en compte dans sa globalité. Ce but n'est pas atteint dans sa totalité, mais les changement par rapport au modèle anciens sont patents. C'est un moyen terme entre le modèle classique et le modèle cible qui apparaît selon l'auteur, un modèle où l'ouverture sur l'usager est plutôt *"un entrebaillement"* ; si l'usager est davantage reconnu, il demeure néanmoins largement soumis aux processus de travail pré-établis par l'administration. En interne, les changements dans le fonctionnement de l'organisation sont également indiscutables. Le rapport au client est devenu à la fois une source de sens au travail et de reconnaissance et une source de stress pour les agents en interface avec le public, du fait de la complexité et de la conflictualité plus grande de cette relation. Il s'ensuit un remaniement à la fois des régulations sociales entre pairs et entre échelons hiérarchiques, l'apparition de nouvelles ressources cognitives liées à la maîtrise de cette relation. ceci ne renverse pas, selon l'auteur, la

bureaucratie, mais lui donne un visage différent de celui qu'avait décrit la sociologie des années de croissance. Ce travail est important car il dépasse l'idée selon laquelle la bureaucratie serait incompatible avec une prise en compte accrue du client. Comme pour la qualité, évoquée plus haut, elle semble être capable, dans certaines circonstances au moins, d'absorber une partie de ses exigences, tout en en rejetant d'autres, de manière à assimiler, apprivoiser pourrait-on dire, ce corps, en principe étranger. Cette capacité d'assimilation, fondée sur son caractère faiblement cohérent, mais aussi sur le déplacement des valeurs sociétales qui touche également certains membres des bureaucraties contemporaines, est une piste qui mérite, elle aussi, d'être explorée. Dans un travail ultérieur où il reprend ses études sur des unités de la Sécurité Sociale, Weller (1999) indique que la relation au client, est inégalement perçue. Elle est effectivement une source de sens pour certains mais elle est vécue plus négativement par d'autres. Weller rejoint donc partiellement Hatchuel et Pallez (op. cit.) dans cette évaluation du rôle de la relation au client, mais il s'éloigne d'eux dans la mesure où cette relation positive se produit dans des organisations qui sont demeurées bureaucratiques.

Pour terminer, une théorie un peu plus globale serait à développer, qui relativiserait le danger que représente le client pour la bureaucratie, même dans les cas où il peut être gênant pour elle. Elle devrait expliquer comment l'organisation bureaucratique, du fait de son incohérence et du sens que peut offrir la relation au client à certains de ses membres (via la relation d'interface ou plus généralement), peut produire des adaptations au moins partielles aux attentes du client sans pour autant modifier fondamentalement ses principes. Les divers travaux que nous venons de décrire peuvent donner des éléments d'une telle théorie mais celle-ci reste à développer.

- Récapitulation

Comme nous l'avons fait pour la précédente catégorie d'approches, nous récapitulons ci-dessous (tableau 4.3) les arguments et travaux recensés dans une perspective réformiste et envisageant le maintien au moins partiel de la bureaucratie (caractères droits) ; nous indiquons également (en italiques) les pistes de travail qui pourraient être développées dans cette perspective.

Le client n'y apparaît plus comme le fossoyeur de la bureaucratie ; il demeure certes un adversaire, mais pas dans tous les cas de figure et, quand tel est le cas, il n'est pas toujours en mesure de lui nuire gravement. En mode mineur, nous voyons même apparaître l'hypothèse de bureaucraties contemporaines pouvant intégrer le rapport au client comme élément de régulation sociale.

Tableau 4.3. - Approches réformistes relativisant le déclin de la bureaucratie

	Accent sur le déterminisme issu de l'environnement		**Accent sur la marge d'autonomie des acteurs**
	déterminisme fort et simple	déterminisme fort et en boucle (monde des organisations inclus dans l'environnement)	déterminisme faible
approches privilégiant la logique de l'efficacité	La complexité induite par le client est variable ; ainsi, ce dernier détermine diverses formes d'organisations, bureaucratiques et non-bureaucratiques, en fonction de la nature de sa demande. *Une théorie de l'organisation plus complète, fondée sur la valeur apportée au client, reste à approfondir. (schéma 4.1)*		Le client n'a pas toujours le poids pour imposer ses desiderata et l'organisation peut parfois façonner ou choisir son marché et ses offres. *(schéma 4.3)* Les bureaucraties sont des organisations à faible cohérence. Des adaptations partielles au client, même contraires à la norme prescrite, peuvent apparaître. *(schéma 4.3)*
approches privilégiant la logique des valeurs et des sentiments	*Les valeurs et sentiments propres à l'orientation vers le client et aux nouvelles formes d'organisation émergent inégalement dans les organisations, du fait de facteurs de contingence culturels et sociaux. (à développer) (schéma 4.5.)*	*idem ci-contre, la culture de secteurs ou de métiers étant incluse dans les facteurs de contingence (schéma 4.5.)*	*Les cultures spécifiques des organisations donnent lieu à des relations diverses au client. (à développer) (schéma 4.6)* *Une bureaucratie étant faiblement cohérente, une de ses parties seulement peut être touchée par les valeurs de l'orientation vers le client sans perturber les autres parties (à développer) (schéma 4.6)*
approches combinant les deux logiques	*La bureaucratie n'est pas nécessairement condamnée par les exigences du client ; croisement des facteurs de contingence économiques et socio-culturels utilisés par les théories de la colonne ci-dessus (à développer) (schéma 4.8)*	*idem ci-contre, la culture et les pratiques de métiers ou de secteurs étant incluses dans les facteurs de contingence (schéma 4.8)*	La relation concrète au client peut être source de sens et de régulation sociale dans des bureaucraties contemporaines qui s'ouvrent partiellement sur lui *(à développer)(schéma 4.12)* *Quand les exigences du client sont gênantes pour la bureaucratie, la sélection par le marché n'est pas toujours impitoyable. La bureaucratie étant faiblement cohérente, elle peut alors, dans certains cas, faire coexister des pratiques et des valeurs disparates pour produire une adaptation partielle mais suffisante au client. (à développer) (schéma 4.12)*

4.2.3. Approches critiques : le client comme outil de domination et d'aliénation

Nous abordons maintenant le point de vue critique. Avant d'étudier tour à tour les approches qui envisagent la disparition de la bureaucratie et celles qui relativisent son déclin, nous présenterons quelques remarques qui sont communes à toutes.

Tout d'abord, l'approche critique combinant nécessairement la logique de l'efficacité et celle des valeurs et des sentiments, nous n'aurons pas à examiner, comme ci-dessus, des travaux privilégiant l'une ou l'autre de celles-ci.

De plus, précisément parce que ce courant n'attribue pas à la seule logique de l'efficacité un fort pouvoir déterminant, le client n'apparaîtra en général pas dans cette catégorie comme une cause en soi de l'évolution des formes organisationnelles, ou, en tous cas, pas comme une cause fondamentale. Le client est plutôt une conséquence, ou un outil de domination et d'aliénation, contribuant à une évolution macro-sociale que nous avons décrite au chapitre 2 . (2.2.2) : triomphe du tout-économique et de la rationalité instrumentale, renfort des structures sociales inégalitaires.

La définition de la bureaucratie que nous retiendrons dans ce qui suit est celle qui découle de la revue des travaux de ce courant figurant au chapitre 3. Ce type d'organisation se caractérise chez ses membres par la recherche de sécurité, la soumission aux normes sociales et une logique individualiste dans la participation à l'action collective. C'est essentiellement dans ce qui n'est pas bureaucratique que ce courant se distingue du courant réformiste. Alors que ce dernier envisage une dé-bureaucratisation chargée de valeurs positives, le courant critique identifie plusieurs variantes d'organisations contemporaines, aussi aliénantes, si ce n'est plus, que la bureaucratie. Certes, il y a place, dans la panoplie de la dé-bureaucratisation, pour un type d'organisation de nature coopérative, mais il est loin de constituer le futur paradigme dominant.

Une partie non négligeable de ces travaux ne mentionne pas le client. Il s'agit là d'une autre différence notable avec le courant réformiste. Il n'en est pas question, par exemple dans les travaux de Pagès et al. (op.cit.), Enriquez (op. cit.1987), Heckscher (op.cit.1994) décrits au chapitre précédent. La raison en est qu'ils attribuent les mutations des organisations à des valeurs sociales ou des mécanismes psychiques. Sans doute ne seraient-ils pas en désaccord avec les travaux critiques qui mentionnent le client, mais ils n'éprouvent donc pas le besoin de s'y référer pour construire leur théorie. De ce fait, les réponses qui sont présentées ci-dessous, et qui portent sur la question du rôle du client dans le déclin éventuel de la bureaucratie d'un point de vue critique, ont fait l'objet de plus de déductions de notre part ; nous avons reconstitué la logique de ce point de vue à partir de travaux partiels, beaucoup plus que nous ne l'avons fait pour le courant réformiste, où bon nombre d'arguments figurent explicitement dans la littérature.

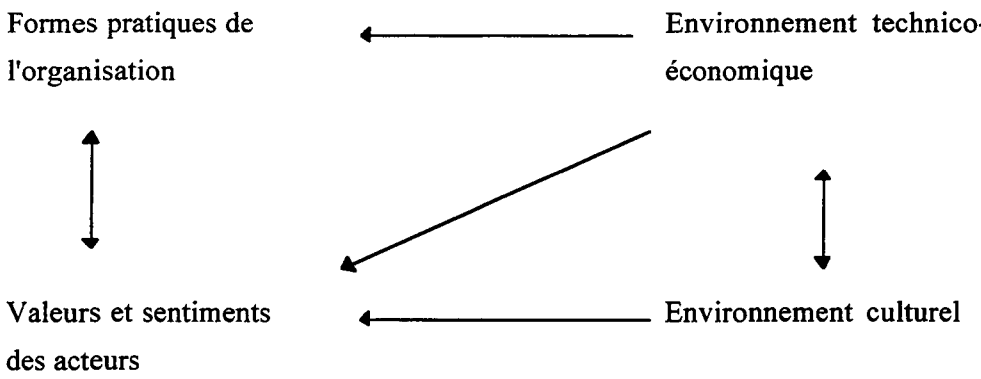
4.2.4. Approches critiques envisageant le déclin de la bureaucratie : le client comme outil plus ou moins central dans le développement de nouvelles formes d'aliénation

Nous abordons maintenant plus spécifiquement les travaux critiques qui considèrent comme en cours ou probable la disparition de la bureaucratie. Nous procédons à une revue de travaux s'inscrivant dans ce cadre puis envisageons les objections que ce courant apporte aux vues réformistes.

- Travaux s'inscrivant dans ce courant

La logique de cette position est fortement déterministe, structurée sur le modèle du schéma 4.8.

Schéma 4.8 (rappel)



Dans cette optique, se trouvent combinées les appréciations qui ont été développées par le courant critique au sujet de la montée en grâce du client (cf. chapitre 2, 2.2.2.) et du développement de nouvelles formes d'organisation (cf. chapitre 3, 3.3.2.). Le succès accru du libéralisme donne au client une place grandissante. Il en résulte des ajustements des organisations ; ceux-ci ne constituent pas à proprement parler une révolution, mais plutôt une nouvelle phase dans la progression des rapports capitalistes de domination économique et de l'idéologie fondée sur la rationalité instrumentale.

Il y a renforcement mutuel des deux logiques (efficacité et valeurs/ sentiments) ; ceci est même au cœur de la pensée de ce courant ; l'idéologie et les valeurs intériorisées sont à la fois causes et conséquences des rapports de domination économique.

Le texte le plus explicite et synthétique que nous ayons rencontré est celui de *du Gay et Salaman* (1992). Son titre est en lui-même évocateur : *"The Cult(ure) of the Customer".*

Il est le pendant des écrits réformistes de Peters ou de Carlszon (op. cit.) et il consacre d'ailleurs plusieurs passages à l'analyse critique d'écrits de Peters. Eux aussi considèrent qu'il y a cumul des effets entre les pressions objectives du marché

(logique de l'efficacité) et les discours idéologiques (logique des valeurs et des sentiments), dans l'évolution des formes d'organisation vers des modèles rompant avec ceux de la bureaucratie. Mais cette convergence n'est pas fortuite à leurs yeux. D'une part, les auteurs considèrent le client comme une pièce maîtresse de l'édifice idéologique représenté par le discours contemporain du management et de l'entreprise. La mercantilisation de la société fait son chemin, dans la sphère macro-économique de la société comme dans ses organisations. Reprenant explicitement les idées de Foucault, ils s'attachent à montrer comment ce discours amalgame imperceptiblement les techniques du pouvoir, permettant d'influer sur le comportement des individus, et les techniques de soi (*"technologies of self"*) visant à atteindre un état de bien être physique ou moral. *" The discourse of enterprise brooks no opposition between the mode of self-presentation required of managers and employees, and the ethics of the personal self. Becoming a better worker is represented as the same thing as becoming a more virtuous person, a better self"*[8] (p 626).

D'autre part, le" culte" du client favorise des transformations importantes de l'organisation en les rendant socialement acceptables : à la fois introduction de rapports de marché dans l'organisation, et introduction du client comme contrôleur des employés. Le client est la figure par laquelle le travail dans l'organisation peut être ré-enchanté ; la place centrale qui lui est accordée peut être vue comme *"both symptom of, and answer to, the problems thrown up by the increasingly dislocated ground on which globalized capitalism operates"*[9](p.623).

Le client est donc une pièce maîtresse par lequel l'édifice idéologique tient. Certes, le client peut constituer une contrainte externe de l'organisation, mais surtout, l'internalisation par les individus de la conception de soi comme un opérateur

---

[8] "Le discours de l'entreprise n'admet pas d'opposition entre le mode de présentation de soi demandé aux managers et aux employés et l'éthique personnelle. Devenir un meilleur collaborateur est représenté comme la même chose que devenir une personne plus vertueuse, un meilleur individu". (traduction libre)

[9] "à la fois le symptôme et la réponse aux problèmes posés par le terrain de plus en plus disloqué sur lequel le capitalisme globalisé opère"(traduction libre)

économique, comme une entreprise de soi avec ses clients et ses fournisseurs, permet la prédominance de rapports marchands (clients-fournisseurs) dans et hors de l'organisation. Etre une entreprise de soi performante, en effet, c'est alors se réaliser.

Une deuxième voie pourrait compléter la précédente. Nous avons vu que le paradigme managérial associant la montée du client à la fin de la bureaucratie peut comporter l'idée que la relation concrète au client est source de sens et de plaisir au travail pour les collaborateurs. Là où le courant réformiste voit du sens et du plaisir, le courant critique peut suspecter de l'aliénation... En poursuivant dans la veine utilisée par Du Gay et Salaman (op. cit.), il serait possible de développer l'argument selon lequel cette idéologie se trouve renforcée, au moins dans certains cas, par les sentiments éprouvés par les employés dans la relation d'interface. Toutefois, comme nous le verrons un peu plus bas, ce courant s'est plutôt attaché aux aspects douloureux de cette relation pour les collaborateurs.

Une autre voie déterministe complémentaire pourrait se référer au monde des organisations comme facteur de déterminisme (déterminisme en boucle). Elle a été ouverte par *Knights et Morgan* (1991). mais n'a pas été explorée à notre connaissance. Ces derniers se sont efforcés de montrer que la stratégie d'entreprise est un discours, au sens de Foucault, porteur de ses propres effets de pouvoir dans l'organisation, légitimant les relations d'inégalité dominantes et servant en particulier les intérêts des managers généralistes. Les auteurs rejoignent les arguments généraux de l'approche critique, mais ils lui donnent plus de chair, en quelque sorte. Or, l'avènement du client comme priorité principale, nous l'avons vu plus haut, n'a pas été la victoire des gens de marketing, mais bien plutôt, ici encore celui des "stratèges" et des managers généralistes. La montée du client dans les organisations pourrait donc être vue, dans cette optique, comme un nouvel épisode de l'ascension, dans le monde des organisations, à la fois d'une idéologie et d'une catégorie de managers.

- Les objections aux arguments réformistes

Au travers de tous ces arguments, le fait que le client soit un ennemi de la bureaucratie n'est pas discuté. Cela constitue un implicite ; en somme, la bureaucratie va disparaître parce que la domination idéologico-économique a revêtu des formes plus adaptées, et plus efficaces.

Les thèses du courant critique font écho presque point par point à celles du courant réformiste, mais elles lui opposent une autre vision des mêmes phénomènes. Ceci peut s'illustrer en reprenant les deux schémas que nous avons utilisés plus haut pour symboliser le rôle du client dans l'évolution des formes d'organisation, d'un point de vue réformiste et déterministe.

Schéma 4 1.ter. - Le poids du client revu et corrigé dans une perspective critique

(le schéma 4.1 bis, inspiré par le courant réformiste, est ici repris, avec, en italiques, une réinterprétation critique. Cette dernière est tirée des textes mentionnées ci-dessus ou de ceux mentionnés au chapitre précédent, au sujet des critiques portées dans cette approche aux nouvelles formes d'organisation, section 3.3.2.).

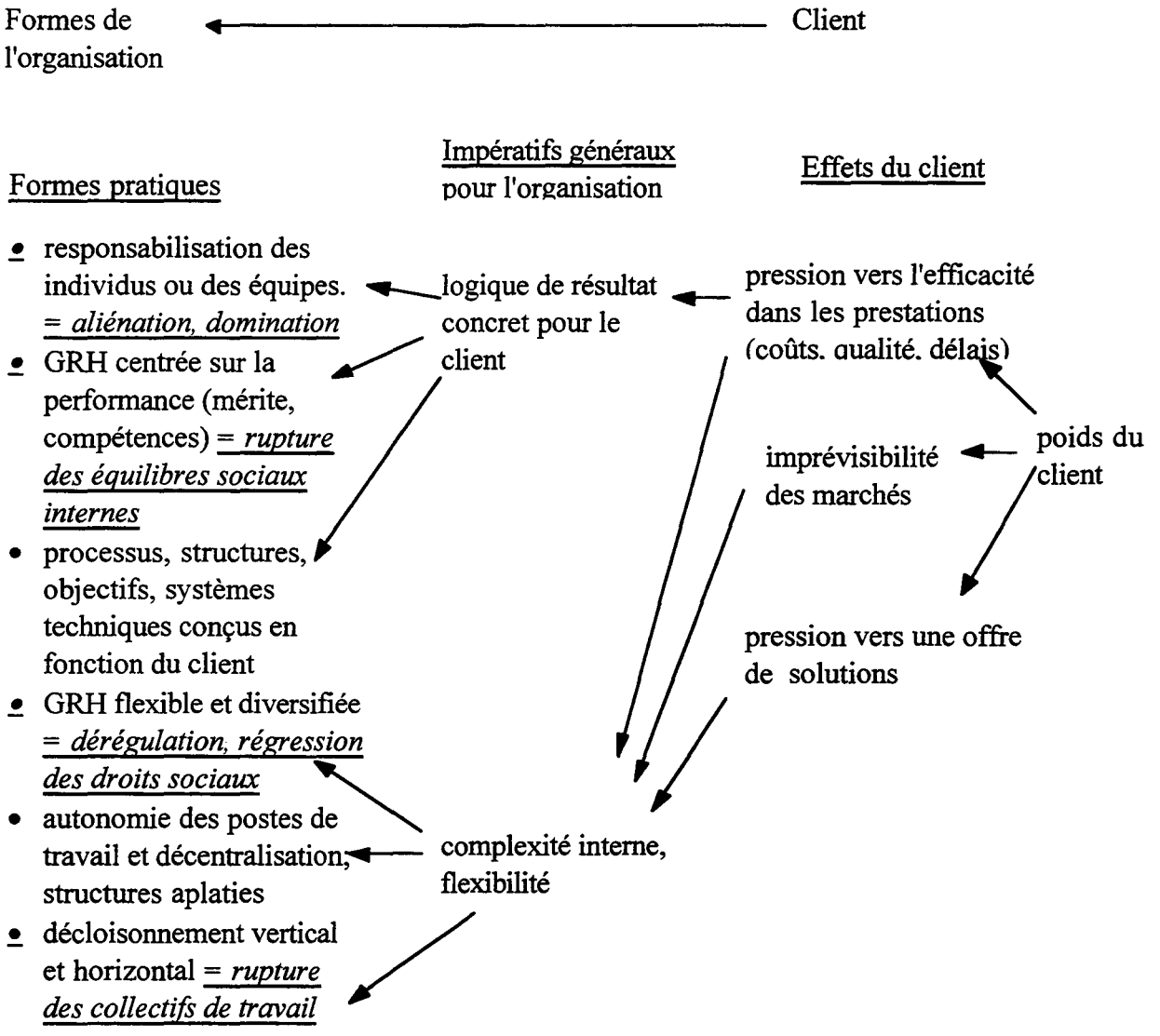
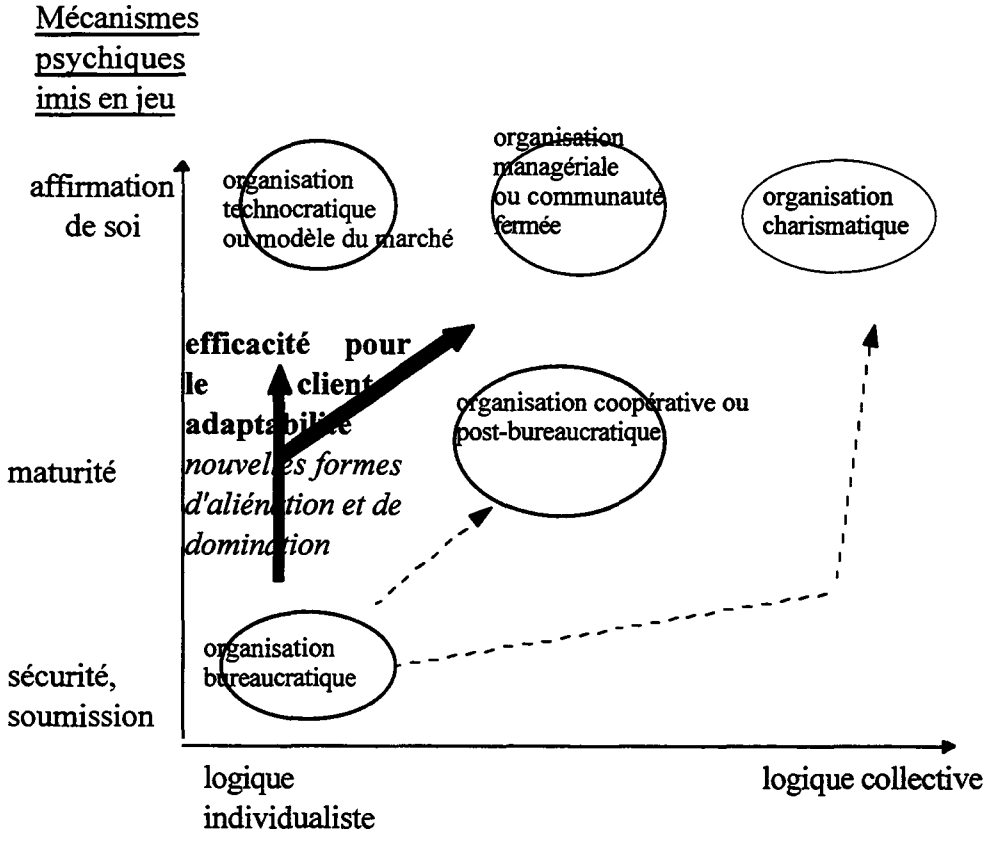


Schéma 4.14. le rôle du client dans le passage de la bureaucratie à la post-bureaucratie : approche critique fortement déterministe

Le schéma 4.13 situait, plus haut dans ce chapitre, le rôle du client dans le passage général de formes bureaucratiques à des formes post-bureaucratiques, dans une optique réformiste. Le schéma 4.14 symbolise la façon dont le client pousse vers des formes post-bureaucratiques, d'un point de vue critique. Il reprend les termes décrivant la pression du client, inscrits dans le schéma 4.13, mais il les réinterprète et le situe par rapport aux diverses formes non-bureaucratiques identifiées par cette approche (cf schéma 3.3, chapitre 3). Il n'est plus question de responsabilisation et d'autonomie mais de leur inverse, c'est à dire d'aliénation et de domination.
En caractère gras, la pression du client, en italiques, ce qui en résulte au sein de l'organisation.



On notera que les travaux de ce courant s'intéressent peu au phénomène de décloisonnement et de coopération interne. Borzeix et Linhart (op. cit.) ont dénoncé la perte d'identité et de pouvoir pour les opérateurs que représentent les efforts de décloisonnement vertical mais on trouve moins d'accent, dans ce courant, sur les phénomènes de coopération transversale (décloisonnement horizontal). Ceci est également à rapprocher de la remarque que nous avions faite au chapitre 2 : ce courant considère la montée en puissance du client mais paraît moins s'intéresser au passage paradigmatique d'une offre de produit à une offre de solutions.

- Récapitulation

Nous regroupons, dans le tableau ci-dessous, les principales réponses apportées par ce courant à notre question. Elles varient quant à l'importance qui lui est donnée. Quant le client est considéré, il est dépeint comme un outil central dans le déploiement de nouvelles formes d'aliénation. Comme dans les tableaux précédents, les caractères droits sont utilisés pour les idées effectivement recensées et les caractères italiques pour les pistes à explorer, demeurant à développer.

Tableau 4.4. - Approches critiques envisageant le déclin de la bureaucratie

	Accent sur le déterminisme issu de l'environnement		**Accent sur la marge d'autonomie des acteurs**
	déterminisme fort et simple	déterminisme fort et en boucle (monde des organisations inclus dans l'environnement)	déterminisme faible
approches privilégiant la logique de l'efficacité			
approches privilégiant la logique des valeurs et des sentiments			
approches combinant les deux logiques	La bureaucratie va disparaître parce que la domination idéologico-économique a revêtu des formes plus adaptées, et plus efficaces. De nouveaux modes d'organisation naissent ; le client joue un rôle clé, tant du point de vue des formes pratiques que des idéologies supportant ces nouvelles formes. (schéma 4.8) *La relation concrète au client est une source nouvelle d'aliénation des collaborateurs, renforçant le passage à des organisations non-bureaucratiques (à développer) (schéma 4.8)*	*La montée en puissance du client et de nouvelles formes d'organisation peuvent être vues comme les éléments d'une nouvelle phase de l'ascension sociale des managers généralistes (à développer) (schéma 4.8)*	

4.2.5. Approches critiques relativisant le déclin de la bureaucratie : le client, danger occasionnel et/ou pas toujours fatal pour la bureaucratie

Ces approches vont partager avec les approches réformistes qui relativisent le déclin de la bureaucratie, les raisonnements visant à justifier cette relativisation. Elles partageront avec les approches critiques précédentes la vision du client comme outil de domination et d'aliénation.

- Approches fortement déterministes

Le poids du client dans la dé-bureaucratisation des organisations peut être relativisé en vertu d'un raisonnement déterministe, en descendant plus finement dans les facteurs déterminants de tel ou tel attribut de l'organisation.

La contingence liée au contexte économique peut donc être invoquée, comme dans le courant réformiste. Nous avons cité Linhart (op. cit.) au chapitre 3, indiquant que certains secteurs étaient le théâtre du développement de nouvelles formes d'organisation (principalement les industries de process) cependant que le taylorisme se maintenait ailleurs, voire se renforçait dans des secteurs tels que le textile ou le bâtiment.

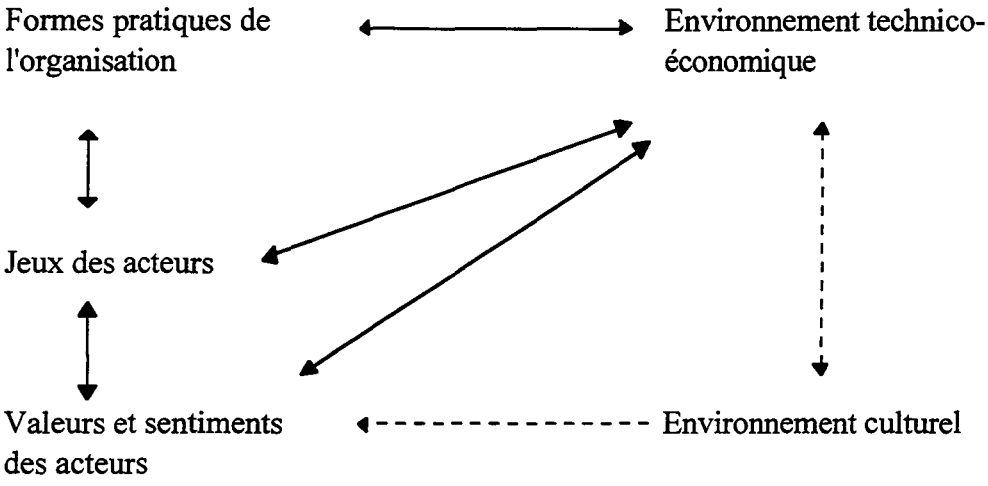
Des raisonnements de même logique pourraient être développés au sujet de l'occurrence d'idéologies faisant plus ou moins appel au client, de métiers ou de secteurs d'activités imprégnés d'idéologies différentes. Toutefois, nous n'avons pas rencontré de travaux critiques engagés dans cette voie.

- Approches faiblement déterministes

Les raisonnements faiblement déterministes peuvent également contribuer à minimiser le poids du client. Ici aussi, les théories disponibles ne manquent pas pour étayer une

telle position. Les raisonnements structurés suivant le schéma 4.12, rappelé ci-dessous, peuvent tous alimenter une approche de cette catégorie, avec la nuance que les mécanismes décrits sont reliés aux notions de domination et d'aliénation.

Schéma 4.12 (rappel)



Toutefois, nous n'avons pas rencontré de travaux traitant explicitement de notre sujet, comme si les évidences théoriques prévalant dans ce courant rendaient inutiles d'apporter des éclairages explicites sur cette question.

Il semble toutefois que deux théories seraient à développer, qui donneraient corps au schéma ci-dessus.

La première est celle qui rendrait compte de la place de la relation d'interface avec le client en tant qu'outil de domination ou d'aliénation des collaborateurs dans une bureaucratie.

Les approches critiques considèrent souvent le client comme un élément central d'aliénation dans les nouvelles formes d'organisation ; ou comme un contrôleur, auxiliaire de la direction dans son rapport de domination et de contrainte vis-à-vis des

collaborateurs. Cet argument est donc l'opposé de celui qui souligne le caractère porteur de sens de la relation concrète au client, que nous avons rencontré dans les approches réformistes. Il va également à l'encontre des travaux réformistes mettant en évidence la convergence entre satisfaction des clients et satisfaction des employés.

Ici, le client agit comme un contrôleur du travail des collaborateurs, puisqu'il est encouragé à manifester son mécontentement en cas de mauvais service. Plus subtilement, la relation de service avec le client, qui tend à se développer, peut mobiliser plus que les bras ou la tête de l'employé, elle peut mobiliser et instrumentaliser aussi son cœur, pour reprendre l'expression de Hochschild (1983). *("the managed heart").* Elle conduit alors encore plus profondément à l'asservissement d'un nombre croissant d'individus, avec le cortège de souffrance ou de troubles psychiques que cette relation factice ne manque pas d'entraîner. On trouve donc, dans le courant critique, une série d'études mettant en évidence les ambiguïtés auxquelles sont confrontés les employés dans le contact avec le client. Celles-ci proviennent de la nécessité de jouer un rôle, de manifester des émotions factices et/ou du caractère stressant ou aliénant de certains emplois assurant l'interface organisation-client. (Hochschild, op. cit., Ashforth et Humphrey, 1993 ; Hall, 1993 ; Sturdy, 1998).

Ces travaux toutefois ne font pas explicitement le lien entre ces phénomènes et un type d'organisation. Ce lien est implicite quand c'est l'aspect coercitif qui est souligné ; il trouve naturellement sa place dans des organisations à forte dominante de contrôle et pourrait ainsi être mobilisé pour montrer comment cette relation d'interface permet à des organisations bureaucratiques d'asseoir un peu mieux leur domination sur leurs collaborateurs. Toutefois, ceci n'est compatible qu'avec une définition de la bureaucratie comme organisation à fort couplage entre ses divers éléments.

Si l'on retient une vision de la bureaucratie comme faiblement couplée, capable d'incohérences, il est alors utile de considérer les cas où le coté aliénant de cette relation peut être vu comme le plus fort. En effet, pourquoi des collaborateurs de bureaucraties contemporaines ne seraient-ils pas touchés par le phénomène ? Cette idée ferait le pendant de celle qui est exprimée dans l'approche réformiste relativisant le déclin de la bureaucratie : du fait du caractère faiblement cohérent de ce type d'organisation, la relation au client peut y être source de motivation pour certains collaborateurs, et, partant, produire une adaptation au moins partielle à la demande. de ce dernier. Dans une optique critique ceci demeurerait possible, les mécanismes d'aliénation se substituant, dans l'analyse, à ceux d'une simple motivation. Cette voie serait donc à explorer car elle prêterait au client une capacité de renforcement des organisations bureaucratiques, si elles sont définies comme faiblement couplées. Nous rangeons cette idée a priori dans la catégorie faiblement déterministe, au sens où elle s'appuie sur le caractère peu cohérent des bureaucraties et sur le caractère relativement aléatoire de ces phénomènes. Toutefois, elle pourrait se révéler tout aussi bien fortement déterministe, si elle débouchait sur une typologie des formes d'interface employés - clients, celle-ci devenant un facteur de contingence des fondements idéologico-psychiques de l'organisation.

La seconde théorie est proche de celle que nous avons suggérée pour les approches réformistes qui relativisent également le déclin de la bureaucratie (voir ci-dessus, section 4.2.2). Cette théorie minimiserait le danger que représente le client pour la bureaucratie, même dans les cas où il peut être gênant pour elle. Pour cela, elle devrait expliquer comment l'organisation bureaucratique, du fait de son incohérence et du sens que peut offrir le client à certains de ses membres (via la relation d'interface ou plus généralement), peut produire des adaptations au moins partielles aux attentes de ce dernier sans pour autant modifier fondamentalement ses principes. La seule différence avec la théorie qui pourrait être développée d'un point de vue réformiste résiderait dans la nature essentiellement aliénante des nouvelles régulations éventuelles introduites avec le client.

- Récapitulation

Nous récapitulons dans le tableau 4.5. ci-dessous la logique des approches critiques relativisant le déclin de la bureaucratie. Le client y apparaît donc comme un outil occasionnel et contingent, mobilisé dans certains cas, pour le développement de nouveaux modes d'aliénation et de domination, débouchant sur de nouvelles formes d'organisation.

Comme dans les tableaux précédents, les caractères droits sont utilisés pour les idées effectivement recensées et les caractères italiques pour les pistes à explore, demeurant à développer.

Tableau 4.5. - Approches critiques relativisant le déclin de la bureaucratie

	Accent sur le déterminisme issu de l'environnement		**Accent sur la marge d'autonomie des acteurs**
	déterminisme fort et simple	déterminisme fort et en boucle (monde des organisations inclus dans l'environnement)	déterminisme faible
approches privilégiant la logique de l'efficacité			
approches privilégiant la logique des valeurs et des sentiments			
approches combinant les deux logiques	*La bureaucratie n'est pas nécessairement condamnée. L'apparition des formes bureaucratiques et non bureaucratiques est contingente, du fait de déterminants économiques et socio-culturels (à développer) (schéma 4.12)*	*idem ci-contre, la culture et les pratiques de métiers ou de secteurs étant incluses dans les facteurs de contingence (schéma 4.8)*	*La relation concrète au client peut servir à la bureaucratie comme outil de domination ou d'aliénation des employés (à développer) (schéma 4.12)* *Quand les exigences du client sont gênantes pour la bureaucratie, la sélection par le marché n'est pas toujours impitoyable. La bureaucratie étant faiblement cohérente, elle peut alors, dans certains cas, faire coexister des pratiques et des valeurs disparates pour produire une adaptation partielle mais suffisante au client. (à développer) (schéma 4.12)*

4.3. Conclusion

Nous avions, en fin de chapitre 3, dégagé quatre grandes attitudes quant à la nature et à la diffusion des nouvelles formes d'organisation ainsi qu'au déclin éventuel de la bureaucratie. Nous avons cherché à comprendre, dans ce chapitre, comment chacune de ces attitudes intégrait ou pouvait intégrer le client dans l'explication apportée au phénomène et comment, ce faisant, elle comprenait ou pouvait comprendre la relation entre client et bureaucratie dans le contexte contemporain. Nous avons pour cela utilisé les travaux explicites traitant de la question, comme des théories moins directement centrées sur elle mais permettant d'y apporter une réponse. Nous y avons adjoint des remarques sur les pistes peu ou pas explorées qui permettraient, dans la logique de chacune de ces grandes attitudes, d'approfondir le sujet.

Les deux tableaux que nous présentons ci-dessous constituent une synthèse de ces analyses.

Le premier (tableau 4.6) récapitule les quatre grandes visions que nous avons dégagées de la relation entre client et bureaucratie. Le second (tableau 4.7) rappelle les principaux arguments étayant ces visions ; nous y avons distingué les approches privilégiant différentes logiques (efficacité, valeurs et sentiments, combinaison des deux) et les approches fortement et faiblement déterministes. Ainsi, ces deux tableaux récapitulent la façon dont nos trois grands débats théoriques, identifiés au chapitre 1, structurent les approches possibles de notre sujet.

Tableau 4.6. - Le client et la bureaucratie : quatre visions

Les cases du tableau représentent des réponses idéal-typiques, autour desquelles gravitent avec plus ou moins d'écart et d'ambiguïté, les réponses recensées.

	Approches envisageant la disparition de la bureaucratie	**Approches relativisant le déclin de la bureaucratie**
Approches réformistes	fossoyeur de la bureaucratie, ou, au moins, un membre important de la coalition fatale à la bureaucratie	danger occasionnel et/ou maîtrisable pour la bureaucratie *hypothèse mineure : le client peut être source de sens au travail et de régulation sociale dans des bureaucraties*
Approches critiques	outil essentiel dans le développement de nouveaux modes d'aliénation et de domination ; ces modes donnant lieu à de nouvelles formes d'organisation supplantant la bureaucratie	danger occasionnel et/ou maîtrisable pour la bureaucratie *hypothèse mineure : le client peut être un outil de domination et d'aliénation dans des bureaucraties*

Tableau 4.7. - Le client et la bureaucratie : principaux arguments étayant ces quatre visions

	Approches envisageant la disparition de la bureaucratie	**Approches relativisant le déclin de la bureaucratie**
logique de l'efficacité	*fortement déterministe :* client => pression vers l'efficacité + complexité => nouvelles formes d'organisation	*fortement déterministe :* théorie de la contingence centrée sur la valeur offerte au client ; ce dernier ne produit pas toujours une complexité demandant des formes non-bureaucratiques *faiblement déterministe :* faiblesse de la sélection par le marché ressources des organisations pour agir sur l'environnement et le choisir caractère faiblement cohérent des organisations permettant des adaptations partielles au client
logique des valeurs et des sentiments	*fortement déterministe :* nouvelles valeurs sociétales => nouveau rapport au client et nouvelles formes d'organisation	*fortement déterministe :* caractère contingent des valeurs allant dans le sens du client et de nouvelles formes d'organisation *faiblement déterministe :* spécificités des cultures organisationnelles caractère faiblement cohérent des organisations
combinaison des deux logiques	*fortement déterministe :* convergence entre les deux phénomènes ci-dessus. renforcement possible par des phénomènes de mimétisme entre organisations la relation client -collaborateur (motivante ou contraignante/ aliénante) renforce l'implication des collaborateurs dans les organisations non-bureaucratiques	*fortement déterministe :* caractère contingent des formes non-bureaucratiques (combinaison des thèses fortement déterministes ci-dessus) *faiblement déterministe :* combinaison des arguments faiblement déterministes ci-dessus *hypothèse mineure :* *la relation client - collaborateur (motivante ou contraignante/ aliénante) peut favoriser l'adaptation partielle au client de certaines bureaucraties*

Pour résumer...

Ce chapitre envisage les diverses réponses apportées à la question du rôle du client dans le déclin éventuel de la bureaucratie au cours de la période contemporaine.

Nous commençons par un examen des théories permettant de rendre compte de l'influence forte ou faible de l'environnement sur l'organisation et son fonctionnement interne. Le tableau 4.1 ci-dessus les récapitule.

Puis nous examinons comment ces théories ont été ou pourraient être mobilisées pour traiter notre sujet.

Nous envisageons la question tour à tour dans les approches liées aux quatre grandes attitudes, identifiées au chapitre 3 et relatives à la nature et à la diffusion des nouvelles formes d'organisation ainsi qu'au déclin éventuel de la bureaucratie.

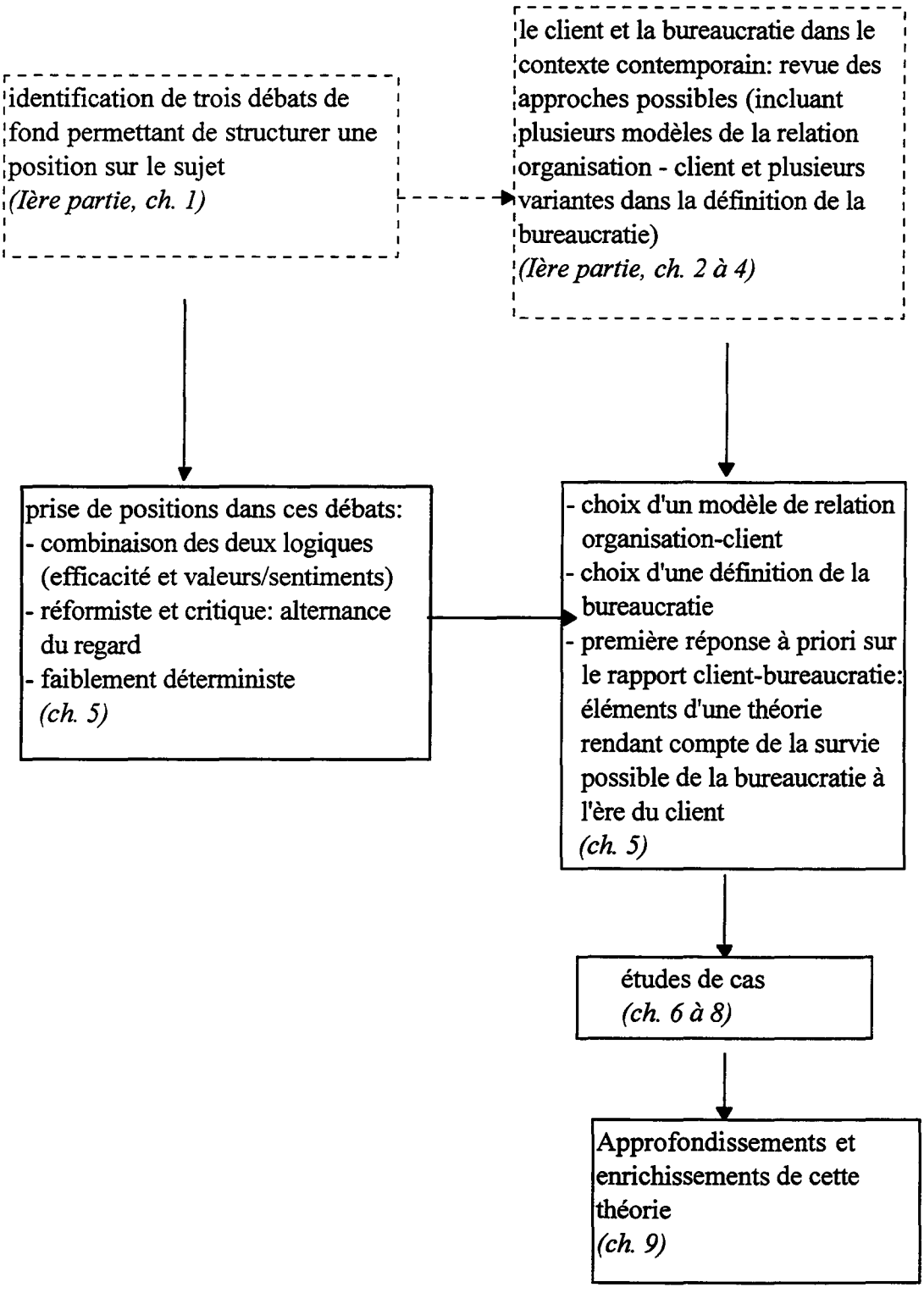
Les synthèses du rôle du client dans chacune de ces perspectives sont résumées dans les tableaux 4.2 à 4.5. En fin de chapitre, le tableau 4.6 résume les quatre visions de la relation bureaucratie - client ainsi produites, le tableau 4.7 résume leurs principales bases d'argumentation.

DEUXIÈME PARTIE

Approfondissements fondés sur des études de terrain : contribution à une théorie rendant compte de la survie possible de la bureaucratie à l'ère du client

Nous nous sommes jusqu'ici placé "au dessus de la mêlée", en cartographiant les approches possibles de notre sujet. Nous quittons cette position pour prendre maintenant parti.

Ceci nous conduira tout d'abord à présenter notre choix parmi les diverses approches qui ont été inventoriées dans la partie précédente puis à proposer des approfondissements des approches sélectionnées, fondés sur des études de terrain. Le fil directeur de cette partie peut se représenter comme suit :


identification de trois débats de fond permettant de structurer une position sur le sujet
(Ière partie, ch. 1)
le client et la bureaucratie dans le contexte contemporain: revue des approches possibles (incluant plusieurs modèles de la relation organisation - client et plusieurs variantes dans la définition de la bureaucratie)
(Ière partie, ch. 2 à 4)
prise de positions dans ces débats:
- combinaison des deux logiques (efficacité et valeurs/sentiments)
- réformiste et critique: alternance du regard
- faiblement déterministe
(ch. 5)
- choix d'un modèle de relation organisation-client
- choix d'une définition de la bureaucratie
- première réponse à priori sur le rapport client-bureaucratie: éléments d'une théorie rendant compte de la survie possible de la bureaucratie à l'ère du client
(ch. 5)
études de cas
(ch. 6 à 8)
Approfondissements et enrichissements de cette théorie
(ch. 9)

Nous commençons donc, au chapitre 5, par prendre position dans les trois grands débats théoriques identifiés au chapitre 1. Ceci nous conduira logiquement à retenir l'un des modèles de la relation client - organisation qui sont présentés au chapitre 4 et l'une des variantes de la définition de la bureaucratie qui y figurent également. Nous serons également conduit à privilégier certaines des approches du rapport client-bureaucratie parmi celles qui sont étudiées en première partie et synthétisées en fin de chapitre 4. Elles permettent de produire une esquisse de théorie rendant compte de la survie possible de la bureaucratie à l'ère du client, sinon comme modèle dominant, du moins comme l'un des types de large diffusion.

Puis, nous constatons, toujours au chapitre 5, que cette esquisse est constituée d'éléments théoriques assez largement reconnus mais aussi d'assertions qui ont fait l'objet de beaucoup moins de travaux et se présentent comme des théories en chantier ou comme des pistes à explorer. Ce sont ces éléments moins solides que nous allons chercher ensuite à approfondir au travers d'études de cas ; la stratégie et la méthodologie de recherche sont également exposées au chapitre 5. Ce dernier remplit donc la fonction de charnière entre les deux parties de cette thèse.

Les chapitres 6 à 8 sont ensuite consacrés chacun à une étude de cas. Le chapitre 9 met en forme les enseignements qui peuvent en être tirés dans le but d'approfondir l'esquisse de théorie présentée au chapitre 5.

5. CHOIX THEORIQUES, PREMIERES REPONSES A PRIORI ET APPROFONDISSEMENTS VISES PAR CETTE RECHERCHE

Ce chapitre va nous permettre de passer du panorama large des approches de notre sujet, présenté en première partie, à l'approfondissement ciblé de certaines des approches qui y sont décrites, objet de la deuxième partie.

Nous commençons par prendre position sur les trois grands débats théoriques qui ont été identifiés au chapitre 1. Nous présentons ensuite une définition de la bureaucratie et une façon de considérer la relation entre client et organisation qui résultent de ces choix théoriques. Il en découlera logiquement que nous retiendrons certains éléments de réponse à priori quant à la question du rapport entre client et bureaucratie dans le contexte contemporain. Toutefois, ces réponses ne sont que partielles. Nous identifierons ensuite deux domaines où nous allons proposer un apport permettant de combler certaines de leurs lacunes ; enfin, nous terminerons ce chapitre par la présentation de la stratégie et de la méthodologie de recherche mises en œuvre pour effectuer ces apports.

5.1. Choix par rapport aux trois grandes oppositions théoriques présentées en première partie

5.1.1. La combinaison de la logique de l'efficacité et de la logique des valeurs et des sentiments

Ce choix a déjà été en grande partie explicité au chapitre 1. Nous y avons donné bon nombre d'arguments en faveur de l'idée selon laquelle ces deux logiques sont étroitement imbriquées à tous les niveaux de la réalité sociale, de la société à l'individu.

Il résulte pour nous qu'une théorie des organisations ne peut faire l'économie de la combinaison de ces deux logiques.

Cela ne signifie pas que des recherches prenant comme angle d'attaque l'une ou l'autre seulement des logiques seraient dénuées d'intérêt. Les deux logiques, pour être imbriquées, n'en sont pas moins distinctes. De tels travaux possèdent cependant avant tout une valeur heuristique. Nous ne les dédaignons donc pas, à tel point que nous y aurons en partie recours et que cette distinction théorique entre logiques continuera à structurer notre réflexion.

5.1.2. Réformiste ou critique : l'alternance du regard

L'analyse de cette distinction (voir chapitre 1) suggère que le passage d'un type d'approche à l'autre est comparable au changement de regard porté sur un dessin en noir et blanc où l'observateur peut percevoir deux images différentes suivant que le fond et le premier plan sont noirs ou blancs. Il n'est donc pas envisageable, comme pour la distinction précédente, de marier les deux. Il faut choisir l'un ou l'autre, à un moment donné.

Pourtant, cette distinction entre approches est mêlée aux interrogations qui ont donné naissance à cette recherche. Choisir une de ces approches, c'est mettre fin, au moins en partie, à ce paradoxe, sans autre forme de procès, mais sans en extraire la richesse potentielle.

Nous nous refuserons donc à éliminer l'une ou l'autre de ces options. S'il est inévitable d'en choisir une, à un moment donné, il est possible cependant, comme pour le dessin cité en exemple, de passer alternativement de l'une à l'autre. C'est la solution qui a été retenue ici.

Cette alternance du regard ne procède pas, à nos yeux, d'une sorte de relativisme facile, ou d'un solipsisme aseptisant tout examen des phénomènes sociaux. Elle répond à l'ambiguïté profonde de ces phénomènes et, en particulier à celle de la question de l'aliénation, qui est au cœur du débat entre attitudes réformiste et critique. Il s'agit en effet de savoir si les individus au sein des organisations se trouvent pris dans des dynamiques psychiques leur permettant de devenir eux-mêmes, ou au contraire, s'ils sont le jeu de leurres qui les conduisent à être "autres" pour rester proche de l'étymologie du mot "aliénation". On voit vite la difficulté d'apprécier ce qu'est être "soi-même" ou "autre". Les concepts psychanalytiques peuvent aider à clarifier ces notions.

Est aliénant ce qui utilise et renforce, au profit de l'autre, des mécanismes de défense (clivage, projection, identification, déni...) chez l'individu lui permettant de maintenir dans son inconscient des affects et des tensions douloureuses. Est au contraire maturant ce qui aide l'individu à faire face à ces affects et ces tensions, à en accepter l'existence. Mais l'ambiguïté fondamentale réside dans le fait que mécanismes de défense et mécanismes maturants cohabitent en permanence chez l'individu, dans toutes situations. Les deux mouvements, protection et élucidation, sont inéluctablement liés, l'élucidation étant toujours incomplète. Bien évidemment, il existe des dosages très variés, des situations extrêmes où l'ambiguïté est très faible et d'autres situations, fréquentes dans la vie courante, où le dosage est plus équilibré et l'ambiguïté plus forte.

Se contenter d'une vision positive des changements organisationnels actuels, c'est prendre le risque de l'angélisme, celui de tomber dans les mêmes leurres que ceux qui conduisent les individus à l'aliénation ; c'est ignorer que l'individu et la société sont traversés de conflits, dont la plupart n'apparaissent pas au grand jour, c'est oublier que nous vivons dans un monde où la lumière est indissociable de l'ombre.

A l'inverse, ne voir que l'ombre, que les processus d'aliénation et de régression psychique, c'est nier qu'il puisse exister également des processus maturants, ou, à défaut, c'est entretenir le rêve d'une société et d'individus qui pourraient un jour être purs, libérés de toute aliénation, en le reportant sur un ailleurs ou un lendemain chimériques. L'autonomie, en tant que gouvernement de soi-même et contraire de l'aliénation, pour un individu comme pour un groupe social, n'est pas atteinte par une éradication des processus aliénants mais elle est approchée par une constante élucidation de la dualité entre processus aliénants et maturants[1].

Cette position vaudra en particulier pour apprécier ce qui se joue dans la relation entre collaborateurs de l'organisation et client. Cette relation sera centrale dans certains de nos développements et nous avons vu qu'elle était envisagée très différemment par les approches réformistes et critiques. Quand cette relation est positive, c'est à dire que les collaborateurs y sont satisfaits, les premières y voient la possibilité d'un épanouissement personnel maturant, fondé sur une relation d'échange. Les secondes y voient à l'œuvre des mécanismes d'aliénation : le client procure une identité de substitution, des sources de reconnaissances illusoires aux collaborateurs. Notre position sera que ces deux visions ne sont pas mutuellement exclusives et qu'il est possible, voire probable, que les mécanismes qu'elles mettent en évidence se combinent sous des formes variables. Il en ira de même pour les attitudes négatives des collaborateurs vis-à-vis de la relation au client ; cette dernière peut tout aussi bien, dans un même cas et toujours dans des proportions variables, déranger les défenses psychiques régressives des individus ou, au contraire, constituer un obstacle aux processus maturants chez ces derniers.

Pour compléter l'éclairage sur ce choix théorique, l'annexe 5 fournit quelques éléments supplémentaires à propos de la subjectivité personnelle du chercheur à l'œuvre dans ce travail.

---

[1] Cette position pourrait facilement trouver sa place dans certains courants de la mouvance psychanalytique ; elle est proche, par exemple de ce que Castoriadis (op. cit.) écrit sur l'autonomie

Comme l'indiquent Burrell et Morgan (op.cit.), auxquels nous faisons référence à ce sujet au chapitre 1, ce type de choix est très subjectif et touche aux valeurs profondes de l'individu.

Il peut donc être utile d'expliciter quelques racines de cette subjectivité, non pas tant pour justifier le choix effectué que pour permettre au lecteur d'apprécier qui parle et de quel point de vue ; ceci rejoint le conseil que Weber donnait (cf. annexe 1) dans un souci de fidélité au principe de neutralité axiologique du travail scientifique.

5.1.3. Une approche faiblement déterministe

Nous avons décrit plus haut cette distinction entre approches déterministes et non-déterministes comme un continuum. La question consistera alors à se situer sur ce continuum.

Celle-ci peut paraître prématurée puisqu'il s'agit précisément de comprendre dans quelle mesure les organisations sont déterminées par un élément important de leur environnement, à savoir le client. Pour une part, donc, la situation sur le continuum entre déterminisme et non-déterminisme ne pourra être précisée qu'en fin de recherche. Mais il est déjà possible de circonscrire la zone dans laquelle cette situation se trouvera, à partir de trois considérations théoriques.

- *le choix d'une compréhension de la réalité* au travers de la combinaison de la logique de l'efficacité et de celle des valeurs et des sentiments conduit à rejeter un déterminisme qui serait fondé sur l'une d'elles seulement. Cela revient à exclure en fait tout déterminisme absolu, du fait de la multitude des sources de déterminisme ainsi produite.

- *l'atténuation du déterminisme* provient également de la multiplicité des sources de déterminisme, quand bien même on ne considère qu'une seule logique. Ainsi la logique de l'efficacité peut tout aussi bien conduire à observer l'influence du client que celle de la technologie, de la législation, du taux de croissance de l'économie nationale ou régionale. De même, la logique des valeurs et des sentiments peut conduire à des sources de déterminisme localisées dans les diverses sphères sociales dans lesquelles les organisations baignent (région, ethnie, métier ...).

- *nous reprenons à notre compte les objections faites à la position fortement déterministe* (détaillées aux chapitres 1 et 4) : variété des réponses possibles de l'organisation face à une situation, double sens de l'influence organisation - environnement, faiblesse toujours possible de la sélection darwinienne des organisations, caractère plus ou moins cohérent de ces dernières.

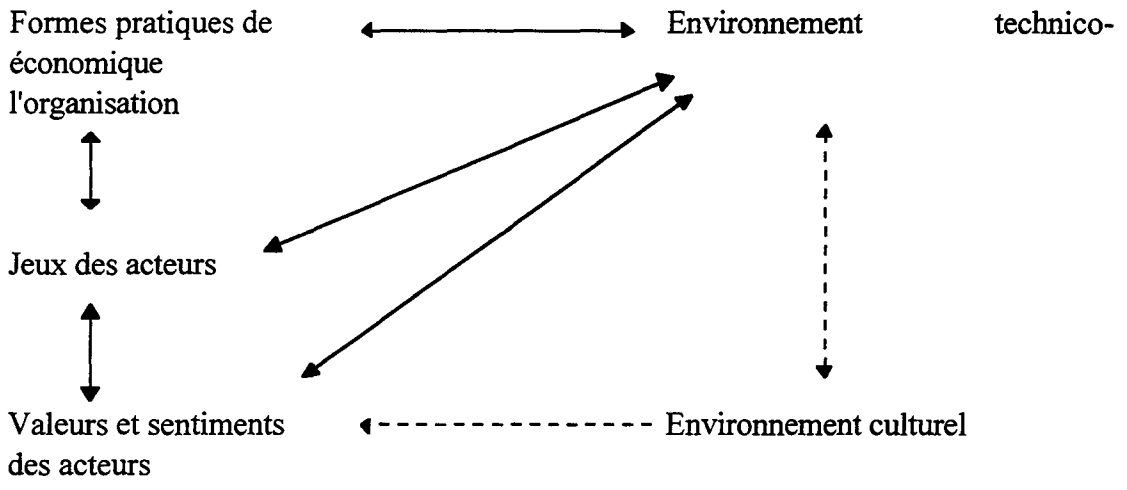
Il ne s'agira donc pas pour nous de nier l'influence que peut exercer l'environnement sur l'organisation, mais de considérer en même temps les éléments minimisant cette influence.

Cette dernière se manifestera sous forme de pressions ou de forces, éventuellement contrariées ou atténuées par d'autres ; elle ne produira pas de déterminisme au sens strict.

5.2. Un modèle de relation entre organisation et client

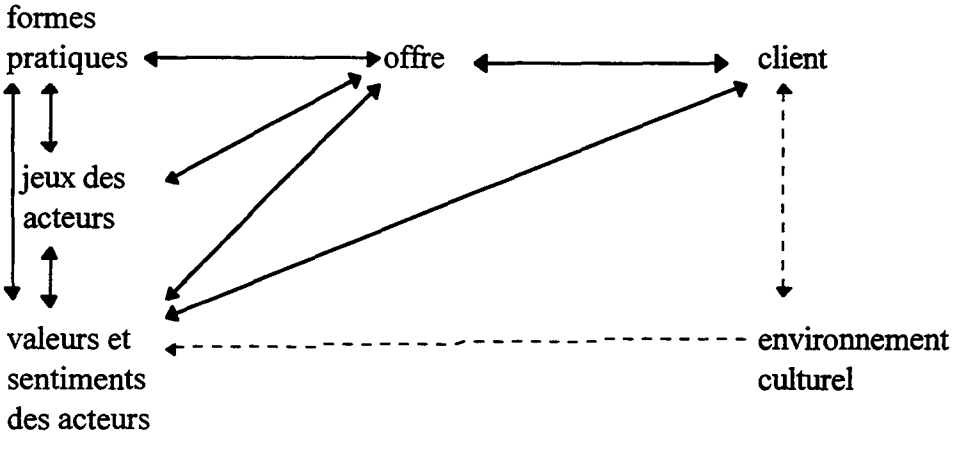
Combiner logique de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments, adopter une approche faiblement déterministe, conduit à retenir un modèle de relation entre organisation et environnement qui a été explicité au chapitre 4. Ce dernier était représenté sous la forme du schéma 4.12, qui est rappelé ici pour mémoire.

Schéma 4.12 (rappel)



Nous l'adapterons légèrement pour traiter de la relation client-organisation. ce schéma sera donc légèrement transformé comme suit (schéma 5.1).

Schéma 5.1 la relation client-organisation



Une différence avec le schéma précédent a été introduite : elle concerne l'interposition de l'offre entre l'organisation et le client. L'offre est entendue ici au sens de Normann et Ramirez (op. cit 1994,1998) (*"offering"*) ; il s'agit de l'ensemble des éléments constituant la relation entre client et fournisseur, produits tangibles, services, communication, interactions entre personnes. Elle résulte bien évidemment d'une demande ou de besoins du client mais elle est aussi le fruit de la stratégie de l'organisation. Cette offre découle donc également à la fois des formes pratiques de l'organisation, des jeux internes des acteurs, des valeurs et des sentiments de ceux d'entre eux qui assurent une interface avec le client. En retour, cette offre agit sur ces formes pratiques, conditionne les jeux des acteurs, marque les valeurs et les sentiments de ces derniers. L'offre introduit en quelque sorte le client en chair et en os dans l'organisation.

Ce que nous représentons dans le schéma par le client joue également un rôle d'influence sur ces valeurs et ces sentiments, mais cette fois-ci, de tous les membres du personnel (cf. la flèche du schéma reliant le client aux acteurs) ; ceci ne résulte plus de contacts effectifs entre personnes. Cette influence est cependant liée à une représentation générale du client et de son rôle, cette représentation étant elle-même dépendante des valeurs et des sentiments des acteurs.

Ainsi, suivant ce schéma, le client fait l'organisation en même temps que l'organisation fait le client. L'organisation fait le client (flèches orientées vers la droite sur le schéma) : sur le plan concret, elle le choisit, l'éduque, au travers des spécificités qu'elle promeut dans son offre ; sur le plan symbolique, elle se construit une représentation de ce client et lui assigne des rôles symboliques en son sein. Mais le client fait l'organisation (flèches orientées vers la gauche sur le schéma) : sur le plan concret, il impose des spécificités de l'offre de l'organisation qui, elles-mêmes agissent sur les diverses facettes de cette dernière ; sur le plan symbolique, il peut revendiquer plus ou moins explicitement un statut et influer ainsi sur la représentation que s'en font les acteurs au sein de l'organisation. La position faiblement déterministe que nous avons

choisie conduit à voir conjointement à l'œuvre ces deux influences dans toutes les situations, même si leurs poids respectifs peuvent varier grandement de l'une à l'autre.

Il convient de noter que ce modèle de la relation de l'organisation à l'environnement est très proche de celui de Fombrun (op. cit.) évoqué au chapitre 1. Ses trois niveaux de l'organisation sont proches des nôtres. Desreumaux (op. cit.) utilise également ces trois niveaux dans sa description de l'organisation. Notre définition de la bureaucratie couvre également ces trois niveaux, comme nous allons le voir ci-dessous.

5.3. Une définition de la bureaucratie

Nous définissons tout d'abord ci-dessous ce que nous entendrons par bureaucratie dans la suite de ce travail. Puis nous complétons cette définition sous deux angles : d'une part, en différenciant la bureaucratie de ce qui n'est pas elle, d'autre part, en apportant des précisions quant à des malentendus possibles dans ces définitions.

5.3.1. La bureaucratie

Nous définirons donc la bureaucratie d'après les dimensions identifiées au chapitre 3, au travers de la synthèse des travaux contemporains sur les types d'organisation.
Bien entendu, il s'agira d'un idéal-type, au sens de Weber, c'est à dire d'un ensemble de traits reliés entre eux logiquement, mais dont l'occurrence effective est toujours imparfaite.

Dans cette optique, nous retiendrons la définition suivante de la bureaucratie. Elle se caractérise par la conjonction de deux traits en matière de valeurs et de sentiments :

- un mode d'adhésion des collaborateurs à l'organisation fondée sur une logique individualiste. Ce terme est utilisé par opposition à une logique d'adhésion

fondée sur l'attachement à l'intérêt collectif de l'organisation. Comme nous l'avons indiqué au chapitre 3 (3.4.2.), il peut exister des logiques corporatistes au sein des organisations bureaucratiques, en vertu des quelles les conduites des individus sont dictées par des normes de groupe ou par la poursuite d'un intérêt catégoriel. Par simplification, nous englobons sous le terme de "logique individualiste" ces formes de participation à l'action collective car elles ne se soucient pas ou peu des intérêts de l'organisation ;

- une sécurisation psychique offerte à ses membres en échange d'une soumission à ses règles. Même si ces règles peuvent être transgressées, elles constituent la référence sur laquelle sont jugées les conduites. Elles sont établies préférentiellement à partir de considérations internes. Certes l'organisation est censée procurer une utilité à des tiers, d'une façon ou d'une autre, mais les règles internes se substituent à ces derniers dans les repères orientant les actions et les décisions.

Le pendant, au niveau des formes pratiques, se caractérise par :

- un cloisonnement vertical et horizontal. Le cloisonnement signifie qu'il y a peu ou pas de coopération entre acteurs ou groupes d'acteurs, au sens d'une recherche de modes de travail permettant aux protagonistes de s'aider mutuellement à atteindre leurs objectifs respectifs ;
- une GRH peu discriminante et peu responsabilisante entre les individus d'une même strate.

Ceci va de pair avec des caractéristiques au niveau des jeux d'acteurs. Ceux-ci sont à la fois une conséquence et une cause des fondements idéologico-théoriques et des formes pratiques définies ci-dessus (cf. le schéma 5.1 représentant l'organisation).

Ces caractéristiques ont été fréquemment dépeintes dans la littérature sur la bureaucratie :

- l'évitement du traitement explicite des antagonismes et des tensions autant que faire se peut. Ceci procède à la fois de la logique individualiste et du souci de sécurité psychique des collaborateurs ;

- la fréquence des jeux individualistes et corporatistes du fait, là encore, de la logique individualiste et du faible traitement des antagonismes. De plus, l'importance des règles appelle leur détournement partiel à des fins stratégiques et suscite leur transgression à des fins psychiques. Il en découle le caractère en partie incohérent de ces organisations conçues au départ pour être cohérentes et rationnelles[2].

Il est possible de condenser cette définition en regroupant ces divers éléments sous deux dimensions ; celles-ci ont déjà été identifiées au chapitre 3 (schémas 3.3 et 3.4) dans notre revue des travaux traitant des types contemporains d'organisation. Nous les reprenons ici en associant aux valeurs et sentiments qui les fondent des formes pratiques et des jeux d'acteurs cohérents avec eux. La bureaucratie se caractérise alors par :

- une faible coopération interne (logique individualiste d'adhésion des membres, jeux d'acteurs individualistes et corporatistes, cloisonnement horizontal et vertical) ;

- une sécurisation des membres (primat de règles subies, évitement du traitement explicite des antagonismes et des tensions, GRH peu discriminante et peu responsabilisante, cloisonnement vertical). Cette sécurisation entraîne, dans un contexte culturel occidental, l'absence de responsabilisation, collective ou individuelle sur des résultats (le respect des règles primant) ou, au moins, sur des résultats définis en fonction de bénéficiaires.

---

[2] Cette incohérence vise les comportements des membres de l'organisation ; elle est compatible avec la cohérence globale du type bureaucratique, en vertu de laquelle il existe un lien logique entre les caractéristiques de l'organisation. Incohérence et cohérence ne visent pas le même niveau d'analyse : il est cohérent, en somme, que l'organisation soit en partie incohérente.

Cette définition constitue l'une des variantes possibles pouvant se déduire de la synthèse que nous avons proposée au chapitre 3 (cf. schémas 3.1 à 3.4).. Nous avions vu que les travaux recensés pouvaient diverger sur le degré de contrainte régnant au sein du type bureaucratique. Notre choix est ici de rejoindre les travaux qui considèrent que cette contrainte n'est que moyenne ; ce choix découle du caractère faiblement couplé de ces organisations, que nous avons retenu comme l'une des bases des raisonnements faiblement déterministes.

Cette définition est également conforme à notre choix de considérer une combinaison de la logique de l'efficacité et de la logique des valeurs et des sentiments. Une approche réformiste comme une approche critique peuvent également s'accorder quant aux caractéristiques minimales d'un type défini comme bureaucratique. Ceci se constate en examinant les divers travaux mentionnés au chapitre 3. L'approche critique se démarquera ensuite de l'autre par l'analyse qu'elle fera de la contribution des trois éléments de l'organisation (formes pratiques, jeux des acteurs, fondements idéologico-psychiques) à un ordre social où se jouent des relations de pouvoir asymétriques et où les collaborateurs subissent une aliénation permettant à cet ordre de se perpétuer.

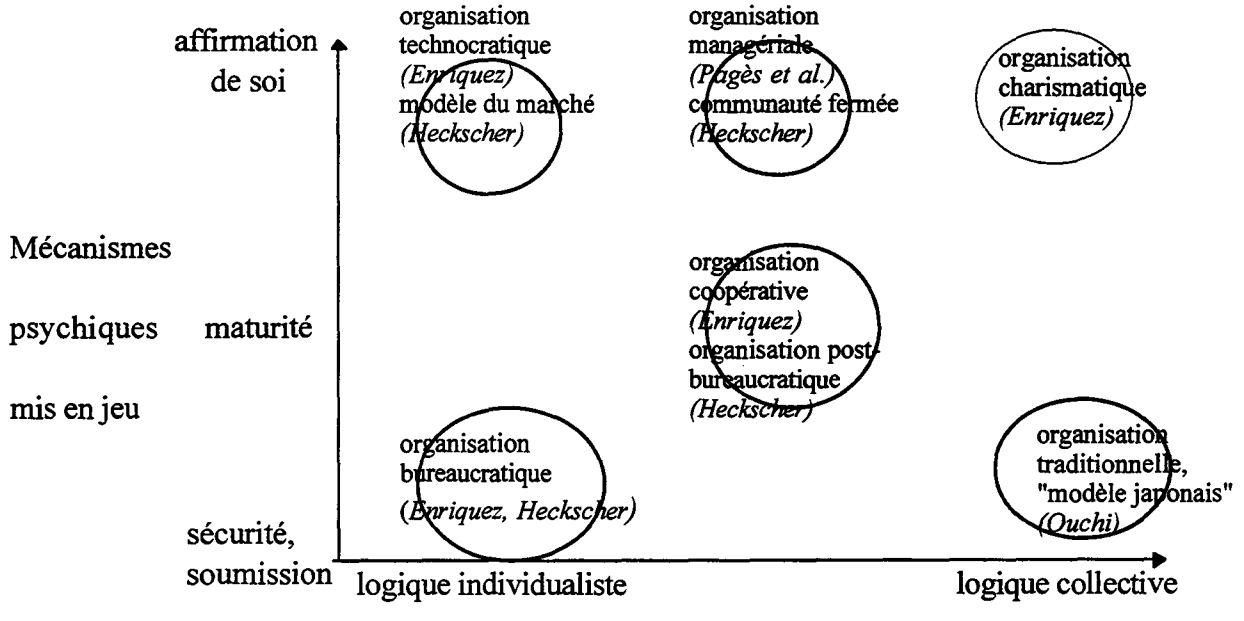
5.3.2. Les organisations non-bureaucratiques

- Typologie : la bureaucratie et les organisations non-bureaucratiques contemporaines

Nous partirons également de la synthèse proposée au chapitre 3. Nous adopterons la vision la plus complète des formes d'organisation non-bureaucratiques, c'est à dire celle qui est fournie par l'approche critique, qui inclut et dépasse celle de l'approche réformiste. Bien entendu, nous considérons également ici des idéaux-types. Nous les représentons ci-dessous sur le schéma 5.2. qui regroupe les schémas 3.2. et 3.4. du

chapitre 3. La seule modification à ces derniers figure dans le coin inférieur droit du schéma 5.2. ci-dessous, à l'intersection de la logique collective d'adhésion des collaborateurs à l'organisation et de la sécurité - soumission dans les mécanismes psychiques mis en jeu. Les schémas du chapitre 3 ne situent dans cette région que le "modèle japonais" ; il convient cependant de rappeler que l'Occident a pu produire des organisations répondant à ces caractéristiques. Nous situons donc sur ce tableau, ce que nous dénommons "organisation traditionnelle". Une telle organisation offre une certaine sécurité à ses membres, moyennant leur allégeance à des normes sociales légitimées par des traditions. Iribarne (op. cit.) a montré que des entreprises françaises pouvaient être dépeintes comme répondant à ces caractéristiques ; l'existence d'un tel modèle d'organisation dans le passé est également déductible des travaux de Weber (op. cit. 1971) sur les modes de légitimité de l'autorité, comme nous l'envisageons ci-dessous. Le "modèle japonais" constitue un cas particulier de ce type, avec des performances économiques qui ont été soulignées et qui sont dues aux spécificités des valeurs traditionnelles japonaises.

Schéma 5.2 : typologie des organisations contemporaines



Rappelons que les modes d'adhésion des collaborateurs à l'organisation et les mécanismes psychiques mis en jeu sont ceux qui permettront aux individus de se sentir le plus à l'aise dans les organisations considérées, ce vers quoi ces dernières les tirent par conséquent. Ceci n'implique pas qu'ils sont les seuls à être mobilisés au sein de ces organisations.

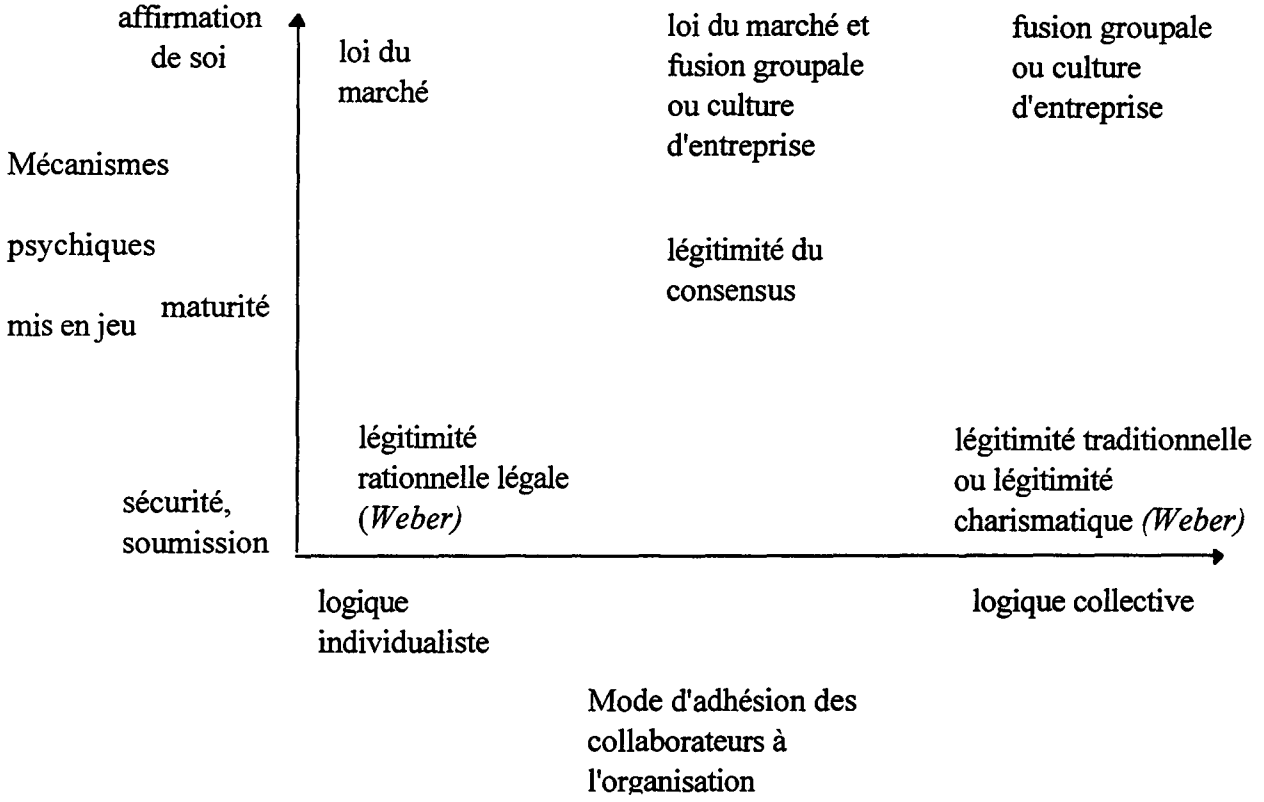
La typologie présentée ci-dessus n'est pas développée. Des formes pratiques, des jeux d'acteurs voire d'autres éléments idéologico-théoriques accompagnent les traits fondamentaux qui servent de base à ces définitions. Nous ne procéderons pas à une telle description de ces différents types, ce qui nous entraînerait trop loin de notre sujet ; toutefois, nous situons ci-après plus complètement et explicitement le mode de légitimité, au sens de Weber (op. cit. 1971), sur lequel chaque type peut être fondé.

La forme simplifiée que nous présentons suffit cependant à mettre en évidence trois de ses utilités. Elle montre que les alternatives contemporaines au modèle bureaucratique, tel qu'il vient d'être défini, sont variées ; il n'existe donc pas qu'une voie de dé-bureaucratisation. Elle situe les alternatives de telle manière que l'on distingue bien en quoi certaines d'entre elles peuvent présenter des points communs avec la bureaucratie ; ainsi peuvent être expliquées certaines confusions possibles entre types. Enfin, elle fait apparaître quelques possibilités d'hybridation, ce qui est d'autant plus utile que les types décrits ne sont que des idéaux-types. Nous détaillons plus bas ces confusions possibles et ces proximités.

- Les modes de légitimité Weberiens dans cette typologie

Les modes de légitimité identifiés peuvent être localisés comme suit sur le schéma ci-dessous ; (schéma 5.3).

Schéma 5.3. les modes de légitimité Weberiens dans les différents types



Les trois modes de légitimité proposés par Weber (op. cit.1971) se placent assez logiquement en bas du tableau. La légitimité-rationnelle légale correspond à la bureaucratie, ce qui est en accord avec Enriquez et Heckscher. La légitimité traditionnelle est typiquement celle qui anime le modèle japonais, comme le décrit lui-même Ouchi (op. cit., 1981). La légitimité charismatique, telle que la décrit Weber, est celle qui est attribuée à un être porteur des valeurs fortes de la société, y compris des valeurs sacrées. Elle est celle que Freud décrit dans ses travaux sur la psychologie dans les organisations (op. cit. 1981a). Elle se fonde donc à la fois sur une logique collective d'adhésion à l'organisation et à la soumission à un ordre social que le leader incarne.

On trouve, sur la ligne du milieu, la légitimité du consensus, qui renvoie aux valeurs de discussion et d'intersubjectivité qu'Enriquez (op. cit. 1987) prête à l'organisation coopérative. Ce terme de consensus est emprunté à Heckscher (op. cit. 1994) qui désigne ainsi le mode de légitimité des organisations post-bureaucratiques. Il s'agit

d'un consensus fondé sur le dialogue, le débat ouvert, et non d'un consensus mou ou feutré, fait de faux-semblants et d'évitement du face-à-face.

Sur la ligne supérieure se trouvent des modes affaiblis de légitimité, puisque non sacralisés par des normes sociales fortes. La loi du marché est le degré zéro de la légitimité, dans une configuration la plus centrée sur les individus. La culture d'entreprise est une version locale et affaiblie de la légitimité traditionnelle. La fusion groupale est une version de la légitimité charismatique, mais sans le caractère sacré du leader. Elle est plus proche des phénomènes d'illusion groupale décrits par Anzieu (1972), Amado (op. cit. 1988). Elle contribue à une exaltation de soi au travers du groupe.

Cependant, peut-il y avoir d'autres modes de légitimité que les trois définis par Weber ? Ce dernier ne se prononce pas explicitement sur ce point. La question n'est pas sans intérêt pour notre sujet car elle permet d'illustrer, sous un autre angle, la différence entre les divers types décrits.

Laufer (op. cit.1993) a proposé une réponse à la question, selon laquelle il ne peut y avoir que ces trois sources de légitimité. Dans son analyse, ces types de légitimité sont formés sur la base de grandes oppositions de valeurs : la légitimité rationnelle-légale s'appuie sur l'opposition nature-culture, les lois de la nature s'imposant à la vie sociale ; l'opposition public/privé découle de la première, le public étant là pour permettre l'exercice des lois de la nature (celles de l'économie de marché) dans et par le privé.

La légitimité traditionnelle est fondée sur la même opposition, mais c'est la culture qui s'impose à la nature et à la représentation qu'en ont les membres du groupe social.
La légitimité charismatique provient de l'opposition profane/sacré, le sacré, par l'intermédiaire d'individus particuliers, s'imposant au monde profane ; Il ne peut y avoir une quatrième légitimité, fondée en sens inverse sur cette dernière opposition

car on ne peut concevoir, par définition que le profane s'impose au sacré. Si cela était concevable, il n'y aurait plus alors véritablement de sacré, ni de légitimité ; on rejoint la lecture critique du libéralisme contemporain comme l'apologie de la pure loi du plus fort.

Les modes de légitimité que nous situons sur la ligne supérieure du tableau ne font que conforter la thèse de Laufer, puisqu'ils constituent des formes dégradées des premiers, dans un monde où les normes sociales sont affaiblies. La question se pose, en revanche, pour la légitimité du consensus.

En fait, cette quatrième légitimité ne diffère pas par son origine mais par son canal.
La légitimité du consensus emprunte en effet aux trois précédentes, si l'on se réfère à la description d'Heckscher (op. cit. 1994). L'attribution de l'autorité est à la fois liée à des rôles et à des personnes ; ces dernières doivent en effet faire la preuve de leur capacités à bien tenir leur rôle et être capable de créer un courant de sympathie autour d'elles. Cette légitimité est canalisée par des règles, dont la cohérence est recherchée, comme dans la légitimité rationnelle-légale, la différence résidant dans le mode de production de ces règles. Elle est respectueuse du groupe et de son histoire ; comme la légitimité traditionnelle, elle ne vise pas un bien dans l'absolu mais épouse ce que le groupe est à même d'accepter et de mettre en œuvre. Enfin, comme l'indique Enriquez (op.cit. 1987), elle ne peut fonctionner sans chaleur humaine au sein du groupe, ce qui constitue un emprunt partiel à la légitimité charismatique.

L'origine de la légitimité du consensus n'apparaît donc pas comme radicalement étrangère aux trois modes Weberiens, si ce n'est qu'elle en propose un mélange particulier. Rappelons cependant que Weber (op. cit. 1971) lui-même indiquait que ces trois légitimités ne se présentaient jamais isolément et à l'état pur. Cette légitimité du consensus ne serait donc, dans cette optique, qu'une forme contemporaine de ce mélange.

Le canal de la légitimité du consensus est en revanche radicalement différent. Cette dernière est portée et produite, à part égale, par tous les membres. La division des rôles, sur ce point s'efface. Ce ne sont pas les oppositions fondamentales définies par Laufer (sacré/profane, nature/culture) qui s'estompent alors, c'est la nécessité de distinguer des rôles sociaux portant respectivement leurs différents pôles. La légitimité du consensus, et de la souveraineté des individus sur leur propre vie, suppose que ceux-ci soient à la fois porteurs des intérêts de la collectivité et des leurs, de valeurs transcendantes (mais non nécessairement religieuses) et de celles de la vie quotidienne ; qu'ils se chargent d'effectuer eux-mêmes la difficile synthèse entre ces pôles au lieu d'en déléguer une partie à d'autres.
C'est là la différence majeure entre l'organisation coopérative et les autres.

5.3.3 A propos de quelques confusions possibles

Les confusions possibles par rapport à cette définition de la bureaucratie, telle qu'elle est comprise ici, proviennent de ce que la bureaucratie peut être confondue avec un de ses attributs. Or, nous avons défini un type à partir de plusieurs attributs, qui plus est relatifs à diverses sphères de l'organisation (formes pratiques, jeux des acteurs, fondements idéologico-psychiques). Nous passons en revue quelques unes des confusions possibles.

- ***Autour d'attributs des formes pratiques qui ne sont pas nécessairement bureaucratiques***

- le manque d'autonomie des collaborateurs

Nous n'avons pas inclus le manque d'autonomie des collaborateurs parmi les attributs distinctifs de la bureaucratie. L'autonomie de ces derniers n'est pas contraire à l'esprit de la bureaucratie telle que nous l'avons définie, comme nous l'avons également vu d'après Heckscher (op. cit. 1994) ou Mintzberg (op. cit. 1979) (chapitre 3, 3.4.). Il

peut simplement exister des bureaucraties plus ou moins contraignantes. L'autonomie peut aller de pair avec la logique individualiste des collaborateurs, le cloisonnement, l'évitement des antagonismes et la répugnances aux contrôles internes qu'il peut susciter.

- le découpage du travail en fonctions classiques

La bureaucratie peut s'accommoder de modifications de structures, allant dans le sens d'un reengineering des processus, même orientés vers la satisfaction du client, si elles se contentent de formaliser autrement une division du travail porteuse de cloisonnement. Le raccourcissement des circuits, se traduisant par une plus grande autonomie d'opérateurs en contact avec le client, n'est pas non plus contraire aux principes bureaucratiques du fait de ce que nous venons de voir au sujet de cette autonomie.

- Autour d'attributs des formes pratiques qui ne sont pas que bureaucratiques

- la division du travail

La division du travail n'est pas le cloisonnement. Si tel était le cas, toute organisation de plus d'une personne, dès qu'elle introduit un tant soit peu de division du travail, souffrirait de l'absence de coopération et d'échange entre ses membres. Bien entendu, la division du travail crée une difficulté pouvant favoriser un cloisonnement, en particulier quand elle s'accompagne de disparités de lieux ou de temps de travail, d'accès à l'information pour des raisons purement techniques, de savoir-faire et de formation. Il faut cependant qu'interviennent des mécanismes psychiques et/ou des stratégies d'acteurs appropriés pour transformer ces conditions favorisantes en un cloisonnement effectif.

- l'existence d'une hiérarchie

La hiérarchie constitue un cas de division du travail. La bureaucratie n'est donc pas plus assimilable à la présence d'une hiérarchie. Aucun des types d'organisations

envisagés ne se passe a priori d'un système hiérarchique. Tout dépend, là encore, de l'usage de l'outil organisationnel que constitue cette division du travail. Sera-t-il ou pas au service d'un cloisonnement, et, par là même, de jeux individualistes ou de stratégies de retrait ? La hiérarchie n'est pas même antinomique de la démocratie ; les organisations coopératives décrites par Heckscher (op. cit. 1994), par exemple, lui assignent en revanche un rôle et un cadre de fonctionnement évitant précisément à ses membres d'être tentés par ces dérives.

Un point caractérise le type bureaucratique : la difficulté à raccourcir la chaîne hiérarchique.

Le principal obstacle réside dans la logique de GRH, liée à l'avancement à l'ancienneté et à la carrière à vie. Le système repose en effet sur les perspectives données aux membres de l'organisation de pouvoir gravir des échelons.

- la formalisation, les règles et les contrôles

Ce n'est pas l'existence de procédures ou de standards qui peut caractériser la bureaucratie, mais l'usage qui en est fait, son sur-investissement contribuant au cloisonnement et/ou à une sécurisation déresponsabilisante des collaborateurs. Comme l'indique Heckscher (op. cit, 1994a.), les organisations qu'il nomme post-bureaucratiques peuvent également recourir à des routines de fonctionnement ; ce qui les distingue des autres est l'usage qu'elles font de ces routines, la capacité à les remettre en cause et à adopter, à chaque fois que cela est utile, un fonctionnement impliquant plus d'ajustements informels entre les membres. A l'inverse, un manque de formalisation peut très bien être la conséquence d'un manque de coopération interne.

Le même raisonnement peut être développé au sujet des règles. L'existence de règles n'est pas le signe de la bureaucratie, même si elle en utilise. Ce n'est pas même le caractère facilitateur ou contraignant de ces règles, au sens d'Adler et Borys, cités au chapitre 3. Le critère discriminant sera la capacité de ces règles à instaurer une non-coopération.

Les "bureaucraties toilettées" dont parle Heckscher (op. cit. 1994) peuvent précisément être celles qui savent alléger le poids du formalisme et des règles pour donner un surcroît d'autonomie aux collaborateurs. Comme nous l'avons dit plus haut, le manque d'autonomie n'est pas constitutif de la bureaucratie, telle qu'elle est comprise ici mais aussi telle qu'elle est décrite dans plusieurs des travaux étudiés au chapitre 3.

La bureaucratie n'est pas non plus synonyme de contrôles tatillons. La philosophie du contrôle, partant d'un a priori de l'insuffisance de la capacité d'auto-contrôle des individus, est effectivement présente dans les bureaucraties. Toutefois, les contrôles n'y seront pas aussi stricts pour toutes les catégories de personnel et pour tous les domaines. En effet, le peu de goût pour le face-à-face n'encourage pas, bien souvent, à une politique de contrôle tous azimuts réellement efficace. Une philosophie et une politique de contrôle sont également présentes, voire plus, dans le type technocratique.

- la faiblesse de la coopération interne

La faiblesse de la coopération est un attribut majeur du type bureaucratique ; toutefois, il ne lui est pas spécifique. C'est en effet la logique individualiste qui crée cette absence de coopération. Celle-ci se retrouvera donc dans le type technocratique ; elle se rencontrera, dans une moindre mesure dans le type managérial, ou la logique individualiste coexiste, sans véritable synthèse, avec la logique collective.

Nous parlons de faiblesse et pas d'absence. D'une part, la coordination des actions de chacun s'effectue au moyen de règles ; d'autre part, les travaux de la théorie des jeux, notamment Axelrod (1996), montrent que la coopération peut exister dans un univers individualiste ; elle sera simplement plus fragile, requerra plus de conditions favorisantes, qu'une coopération fondée sur des valeurs. Elle sera également plus dirigée par les acteurs vers certains partenaires et non offerte à tous. Enfin, des poches de coopération fondées sur des sentiments peuvent toujours se développer

entre certains individus ou groupes d'individus dans toute organisation. Mais il ne s'agira pas d'une coopération acquise a priori entre tous les membres de l'organisation et destinée au bien de celle-ci.

- la GRH peu discriminante

Le système de GRH visant à offrir une sécurité aux collaborateurs est celui des organisations figurant sur la ligne inférieure du schéma 5.2. L'organisation traditionnelle partage donc cette caractéristique avec le type bureaucratique.

- Autour d'un attribut des jeux d'acteurs qui n'est pas que bureaucratique

- les jeux d'intérêts individuels ou corporatistes et l'incohérence qui en résulte

Ce phénomène découle aussi de la prédominance d'une logique individualiste. Comme pour la faiblesse de la coopération interne, le type technocratique, et, dans une moindre mesure, le type managérial, sont également des terrains propices aux jeux d'intérêts individuels ou corporatistes.

De ces jeux découlent une propension à l'incohérence partielle de ces organisations. Ces jeux et cette incohérence seront peut-être plus forts dans le type bureaucratique du fait du système de GRH peu dissuasif, mais ils ne constituent pas une exclusivité de ce dernier. Reynaud (op. cit.) indique que la relative liberté des régulations autonomes par rapport aux régulations de contrôle (cf. chapitre 1) se rencontre dans toutes les organisations sauf dans celles où la logique d'adhésion collective est poussée à l'extrême (extrémité droite de notre schéma 5.2).

- Autour d'un attribut des fondements idéologico-psychiques qui n'est pas que bureaucratique

- l'absence de sens et la dépersonnalisation

L'absence de sens et la dé-personnalisation font partie des reproches classiques adressés à la bureaucratie. Weber (op. cit. 197) avait même identifié cette dé-personnalisation comme un élément clé de l'édifice. Les organisations qui s'appuient sur plus de logique collective dans l'adhésion des individus (celles qui se trouvent au centre ou à droite sur le schéma 5.2), redonnent du sens et de la personnalisation au travail. En revanche, le type technocratique, qui procède, comme la bureaucratie, d'une logique individualiste, partage avec elle cette absence de sens et cette dépersonnalisation.

5.4. Le client et la bureaucratie : premiers éléments de réponse

Du fait des choix théoriques qui viennent d'être présentés et en s'appuyant sur la revue de littérature qui a précédé, il est possible de donner a priori quelques éléments de réponse à la question du rapport entre client et bureaucratie dans le contexte contemporain. Ces réponses n'ont pas à être tirées de recherches supplémentaires, elles font partie de ce que l'on sait, ou de ce que l'on peut déduire facilement de ce que l'on sait, une fois posés les choix relatifs aux trois débats de fond. Comme nous avons choisi une position faiblement déterministe, ces réponses sont nécessairement celles qui envisagent un impact limité du client sur la bureaucratie. En effet, nous avons vu au chapitre 4 que seules des approches fortement déterministes pouvaient soutenir la thèse d'un déclin fort de la bureaucratie dû au client (voir notamment le tableau récapitulatif 4.7). Au contraire, nous admettons les principes faiblement déterministes détaillés plus haut : variété des réponses possibles de l'organisation face à une situation, double sens de l'influence organisation - environnement, faiblesse toujours possible de la sélection darwinienne des organisations, caractère plus ou

moins cohérent de ces dernières. De ce fait, nous sommes amenés à rejoindre les approches de notre sujet étayées sur ces principes, c'est à dire celles qui relativisent l'impact du client sur la bureaucratie. Ceci est en outre cohérent avec le paradoxe ressenti que nous avons décrit en introduction : ce dernier ne peut se résoudre que si nous comprenons comment la bureaucratie peut survivre dans un contexte où le client occupe une place centrale.

Cette position peut être défendue à partir des idées et travaux recensés au chapitre 4 (voir en particulier les tableaux 4.3 et 4.5 et la colonne de droite du tableau 4.7 qui constitue un résumé des deux premiers).

Certains constituent des arguments partiels, portant sur un aspect de la relation complexe organisation - client. Parmi ces arguments, certains ont déjà été développés, même s'ils peuvent encore être approfondis ; d'autres ne l'ont pas été à notre connaissance mais pourraient l'être, à partir de théories existantes. Bon nombre sont en outre centrés sur une seule logique (efficacité ou valeurs et sentiments). Si l'on se reporte à notre schéma de la relation client - organisation (schéma 5.1), ces arguments visent généralement une des flèches, c'est à dire la relations entre certains éléments du système.

Enfin, une théorie générale est elle aussi à développer qui combinerait les deux logiques et les divers arguments, c'est à dire rendrait compte du fonctionnement de l'ensemble du système représenté sur notre schéma 5.1. L'esquisse d'une telle théorie se trouve dans les cases inférieures des tableaux 4.3. et 4.5 et dans la colonne de droite du tableau 4.7.. Ces cases en effet combinent les deux logiques et reprennent les arguments plus spécifiques à l'une ou l'autre de celles-ci.

Cette esquisse peut se reformuler ainsi :

La survie de la bureaucratie face au client n'est pas due à un seul facteur ; elle peut se produire dans une diversité de cas de figures.

1. **L'organisation peut plus ou moins choisir et façonner son environnement, dont ses clients. La contrainte que fait alors peser le client sur elle, en matière de formes pratiques, jeux d'acteurs, fondements idéologico-psychiques, est plus ou moins réduite. Certaines organisations la subissent moins que d'autres, même de nos jours.**
2. **Quand le client est en mesure de faire valoir ses exigences, la complexité induite par ce dernier ne pousse pas nécessairement l'organisation vers des formes pratiques non-bureaucratiques.**
3. **Quand le client est en mesure de faire valoir ses exigences et qu'elles sont gênantes pour une organisation bureaucratique, celle-ci est suffisamment peu cohérente ("*loosely coupled*") pour faire coexister des pratiques et des valeurs disparates, produisant des adaptations imparfaites mais non nulles aux exigences du client. Ces adaptations peuvent suffire si la pression du client est effective mais limitée par un relatif équilibre du rapport de force entre clients et organisation. Ceci vient compléter le point 1 ci-dessus**
4. **Il est même possible d'envisager que, dans certains cas au moins, la relation au client soit un élément positif de régulation au sein de l'organisation (perspective réformiste), ou un mode nouveau d'aliénation et de domination dans le paysage bureaucratique (perspective critique). Ce point complète le point précédent et se place également dans le contexte d'une pression du client effective mais limitée.**

Ces quatre assertions permettent de soutenir la position selon laquelle il existe une place et un avenir, au moins à moyen terme, pour la bureaucratie, dans un monde où le client joue un rôle de premier plan. Elles peuvent être émises d'un point de vue réformiste ou critique ; ce qui distinguera l'une et l'autre est l'analyse du rôle assigné au client ; dans une approche réformiste, ce dernier pourra facilement être vu comme

un agent de libération, dans une approche critique, comme un outil d'aliénation et de domination (assertion 4). L'aliénation y sera d'ailleurs plus centrale que la domination puisque nous avons retenu une définition de la bureaucratie comme faiblement couplée, peu capable de contrainte dure.

Il est à remarquer que ces assertions présentent quelques différences :

- elles se succèdent sur un continuum allant de la théorie admise à la simple proposition, même dans le cadre des choix théoriques que nous avons posés en début de chapitre.

  L'assertion 1 est en effet à la base d'une vision faiblement déterministe ; elle est étayée par de nombreux travaux empiriques et théoriques, que nous avons passés en revue aux chapitres 1 (1.3.1) et 4 (4.1.1.).

  L'assertion 2 découle de principes assez largement étudiés, ceux de la théorie de la contingence, qui se situent, eux, dans une optique déterministe. Elle est également étayée par des travaux récents (nous y revenons ci-dessous) mais ceux-ci sont moins nombreux que pour l'assertion 1. Elle présente donc encore des lacunes.

  L'assertion 3 repose sur des bases théoriques éprouvées, dans le cadre des choix théoriques que nous avons retenus (caractère faiblement cohérent de la bureaucratie, cf. chapitre 1, 1.3.1). Quelques constats partiels ont été faits dans son sens (cf. chapitre 4, 4.2.2.) Elle constitue cependant encore une proposition à préciser et à confirmer car elle a été peu étudiée explicitement.

  L'assertion 4 enfin repose sur quelques constats partiels (cf. chapitre 4, 4.2.2.) et constitue une proposition à explorer.

- Elles ne reposent pas sur la même relation entre client et bureaucratie.

  L'assertion 1 ne dit rien sur cette relation.

  L'assertion 2 considère que le client est un ennemi de la bureaucratie mais dans certains cas seulement

L'assertion 3 considère que le client est un ennemi de la bureaucratie mais que celle-ci peut limiter, dans certains cas, le pouvoir de nuisance de ce client

L'assertion 4, par contre considère que le client peut être une aide pour la bureaucratie.

Elle introduit donc une idée différente et nouvelle, ce qui explique son statut de proposition à explorer.

Le tableau ci-dessous résume ces caractéristiques.

Tableau 5.1. Quatre assertions convergentes, permettant d'expliquer comment la bureaucratie peut survivre à l'ère du client

	fonction du client par rapport à la bureaucratie	principes théoriques sous-jacents	statut de l'assertion par rapport aux principes théoriques sous-jacents
1. l'organisation choisit et façonne en partie son client		faiblesse du darwinisme économique ; strategic choice theory	énoncé pur et simple des principes
2. la complexité induite par le client ne pousse pas nécessairement l'organisation vers des formes pratiques non-bureaucratiques.	ennemi occasionnel	théorie de la contingence[3]	application directe mais nécessitant encore des précisions
3. la bureaucratie peut s'adapter partiellement aux exigences du client quand elles sont gênantes pour elle	ennemi parfois maîtrisable	caractère faiblement cohérent des bureaucraties ; fragmentation des régulations sociales	proposition à préciser et à confirmer, pouvant se déduire assez simplement des principes théoriques ; nourrie déjà par des constats partiels
4. la relation au client peut être un élément positif de régulation, ou un mode nouveau d'aliénation /domination au sein d'une organisation bureaucratique	allié	caractère faiblement cohérent des bureaucraties ; fragmentation des régulations sociales	proposition exploratoire, plus éloignée des théories classiques sur la bureaucratie

[3] Il s'agira ici d'une version modérée de la théorie de la contingence, telle qu'elle a pu être développée par exemple par Mintzberg (op. cit. 1979). Elle identifie des paramètres poussant les organisations vers telle ou telle forme pratique et ne prétend pas énoncer des lois intangibles quant aux formes de l'organisation

5.5. Approfondissements visés par cette recherche

Le but de notre travail va maintenant être d'apporter des éléments permettant de préciser cette esquisse.
Nous ne prétendons pas répondre à toutes les questions que cette dernière laisse ouvertes mais cherchons à approfondir certaines des voies de recherches ainsi ouvertes.

Nous laisserons de coté l'assertion 1. Celle-ci en effet ne traite pas fondamentalement du rapport entre client et bureaucratie, même si elle est importante pour comprendre les raisons de la survie des bureaucraties. Elle a été en outre largement étudiée.

L'assertion 2 sera l'objet d'un premier apport. Plusieurs travaux ayant déjà posé des bases importantes d'une théorie sur le sujet, notre apport sur ce plan sera précis et limité.

Nous nous intéresserons également aux assertions 3 et 4, qui, comme nous l'avons vu, constituent des propositions encore fragiles. Nous y consacrons un travail visant à leur donner une base théorique plus solide

Les questions de recherche auxquels ces apports se proposent de répondre sont présentées ci-dessous. .

5.5.1. A propos de quelques pratiques organisationnelles permettant de faire face à la complexité issue du client sans changements internes majeurs

Depuis les années 60, des chercheurs se sont attachés à établir une relation entre l'environnement et les formes de l'organisation. Ce sujet fait l'objet de débats mais un point semble cependant faire l'unanimité ou presque : la complexité de

l'environnement oblige l'organisation à plus de souplesse et de flexibilité. Comme nous l'avons vu au chapitre 4 cela ressortait déjà des premiers travaux du courant de la théorie de la contingence (section 4.2.1.). C'est ce principe sous-jacent qui permet les analyses, également évoquées au chapitre 4, en vertu desquelles les secteurs de production de masse pourraient demeurer plus facilement bureaucratiques que les autres, parce que la complexité due à la relation au client y est moindre qu'ailleurs.

Les travaux moins nombreux qui ont cherché à relier théoriquement la nature de la relation au client et les formes de l'organisation ont été dans le même sens ; ils n'ont pas contredit cette idée maîtresse. Ceux dont nous avons eu connaissance ont été mentionnés au chapitre 5 (section 5.2.2) ; nous revenons maintenant plus en détail sur leurs convergences et divergences, ainsi que sur les questions qu'ils laissent ouvertes.

Le travail de *Cohendet et Lleréna* (op. cit.) s'inscrit complètement dans la problématique de la complexité. Ils identifient un type d'environnement et de demande où le modèle organisationnel classique doit se réformer en profondeur et, pour ce faire, doit se décloisonner. C'est l'imprévisibilité qui caractérise cet environnement, c'est à dire ce qu'ils dénomment la *"flexibilité dynamique"*.

Maccoby (op. cit.) va dans le même sens. Sa théorie peut se résumer sur le tableau suivant :

Tableau 5.2. Formes d'organisation, types de produits et niveau de savoir-faire requis, d'après Maccoby (op. cit.)

	produits standards	produits sur-mesure
niveau élevé de savoir-faire requis pour produire	re-engineering	hétérarchie
niveau faible de savoir-faire requis pour produire	politiques qualité	socio-tech, groupes semi-autonomes

La complexité maximale se trouve ici caractérisée (case supérieure droite) par la production sur-mesure et le haut niveau de compétence.
La complexité minimale (case inférieure gauche) ne nécessite qu'un renforcement des règles et des procédures.

Une complexité intermédiaire ne nécessite que des aménagements qui ne sont pas contraires aux principes bureaucratiques tels que nous les avons définis : autonomie des opérateurs, refonte des processus.

Cohendet et Llérena analysent plus finement la notion de "sur-mesure", puisqu'ils distinguent le sur-mesure prévisible et traitable par une logique de modules et d'options, d'une imprévisibilité réelle. Maccoby, en revanche, introduit la dimension de niveau de savoir-faire.

Hatchuel et Pallez (op. cit.) identifient quatre caractéristiques d'une offre à effet dé-bureaucratisant : personnalisation de la relation, permanence de la relation, complexification, interventions multiprestataires. Ces termes s'entendent chez les auteurs de la façon suivante :

- personnalisation : adaptation plus fine aux besoins de chaque client ou usager.
- permanence de la relation : possibilité de répondre durablement et en permanence à la demande ;
- complexification : enrichissement des offres en service, transactions ouvertes à la négociation, donc plus imprévisibles ;
- interventions multiprestataires : enrichissement des offres nécessitant des alliances avec d'autres prestataires.

La complexité est visée par la troisième caractéristique, et par la quatrième, qui constitue une annexe de la précédente ; elle l'est également par les deux premières, au travers de la notion de sur-mesure, déjà retenue par les deux travaux précédents. Par

rapport à ces derniers, ils introduisent donc la dimension de la richesse d'une offre, en particulier, en matière de services ; ils ne distinguent pas en revanche divers types de "sur-mesure" ni divers niveaux de savoir-faire requis.

Stabell et Fjeldstat (op. cit.) adoptent également une logique de complexité croissante, avec leur distinction des *"chains", "shops" et "networks"*. Toutefois, ils ne prennent pas en compte le degré de savoir-faire requis.

Bourgeois et Ramirez (op. cit. 1999) se sont concentrés sur les facteurs poussant au décloisonnement vertical ou horizontal. Ils montrent que le décloisonnement vertical n'est pas toujours nécessaire même en cas d'offre sur-mesure, ce qui est en ligne avec Cohendet et Lleréna, Maccoby, mais pas avec Hatchuel et Pallez ; la poussée vers le décloisonnement vertical provient à la fois de l'impossibilité de routiniser la production d'une offre et de l'impossibilité de circonscrire les aléas à un seul niveau hiérarchique. Une conséquence est que ceci est indépendant du niveau de savoir-faire requis, ce qui démarque les auteurs de Maccoby ; en effet, une offre non routinisable, sur mesure, mais dont les aléas peuvent être circonscrits à un seul niveau hiérarchique convient très bien aux bureaucraties professionnelles ; de telles offres demandent de l'autonomie au niveau hiérarchique concerné mais pas nécessairement de la coopération interne. Une autre conséquence est que les cas poussant vers le décloisonnement vertical ne recouvrent pas tous les cas de complexité - imprévisibilité que prévoient Cohendet et Lleréna ou Stabell et Fjeldstat.

Quant au décloisonnement horizontal, il n'est pas non plus lié, selon les conclusions de cet article, à tous les cas de complexité, ce qui contredit les auteurs précédents. C'est la nécessité de traiter un système complexe chez le client qui pousse vers ce décloisonnement et non pas l'imprévisibilité de la demande en général. Une intervention multiprestataire (cf. Hatchuel et Pallez) n'entre pas nécessairement dans cette catégorie car elle peut être constituée d'additions de prestations sans interactions fortes. Nous sommes donc plus restrictifs que les auteurs précédents.

Tous les travaux mentionnés ici sont donc fidèles au paradigme de la complexité mais, à l'exception d'Hatchuel et Pallez, ils montrent que celle-ci n'est ni omniprésente ni toujours assez grande pour déstabiliser des systèmes classiques d'organisation. Le débat demeure donc ouvert pour identifier précisément cette complexité déstabilisante pour la bureaucratie. Personne en revanche ne conteste qu'elle soit, dans certains cas, l'ennemie de la bureaucratie.

Nous voudrions ici considérer une lacune de ces travaux eu égard à la complexité. Ils considèrent généralement que cette complexité se manifeste de manière homogène dans le temps et dans l'espace de l'organisation, c'est à dire pour l'ensemble des composantes de celle-ci. Le raisonnement est de type : "il existe telle offre, donc, aussi longtemps que cette offre durera, l'organisation subira une pression éventuelle vers des formes dé-bureaucratisées".

Si un tel raisonnement permet d'envisager une partie des phénomènes, il court le risque d'être trop simplificateur. Bourgeois et Ramirez ont déjà ébauché ce point de vue dans leur article mais notre propos sera ici de le développer.

Il est donc possible de faire l'hypothèse que la complexité susceptible de pousser une organisation vers des formes dé-bureaucratisées n'est pas homogène, dans le temps et dans l'espace et que ceci offre à cette organisation des possibilités de s'y adapter sans grand effort de changement, d'apprivoiser en somme à bon compte cette complexité.

Nous chercherons à corroborer cette hypothèse et à comprendre comment une organisation peut utiliser ces possibilités. Le terme d'hypothèse est ici employé dans l'optique d'une épistémologie compréhensive. Nous ne viserons donc pas un apport qui serait de l'ordre de la preuve formelle ; nous chercherons à montrer que l'idée contenue dans cette hypothèse peut être pertinente, c'est à dire utile à la compréhension de certaines situations.

Les bases théoriques rendant plausibles cette hypothèse a priori ont été mentionnées plus haut.

S'agissant de la variation dans le temps, le modèle "exploration - exploitation" de March (op. cit., cf chapitre 4, 4.1.1)) introduit la distinction entre des phases d'innovation et des phases de diffusion des innovations et montre que les impératifs de l'organisation varient dans les deux phases. La bureaucratie, bien qu'il ne prononce pas ce mot, y est évidemment exclue dans la première phase et à l'aise dans la seconde. March demeure en cela fidèle au paradigme de la complexité mais l'applique à une même organisation dans le temps.

S'agissant de la variation dans l'espace, la possibilité d'un caractère plus ou moins faiblement cohérent des organisations (cf. chapitre 1, 1.3.1.) rend possible le traitement différencié, par exemple, d'un front office et d'un back office dans une bureaucratie. Cette façon d'apprivoiser la complexité sans grand effort de changement est déjà bien connue. Toutefois, ce traitement différencié trouve ses limites dans l'exigence bureaucratique de standardisation de la GRH.

L'apport visé dans cette partie de la recherche sera de montrer concrètement ce que ces bases théoriques laissent envisager. Nous ne nous départirons pas des positions que nous avons indiquées au début de ce chapitre :

- nous avons affiché une position faiblement déterministe ; il ne s'agira donc pas de proposer des éléments d'une loi façonnant les organisations à partir d'une configuration de leur environnement ; nous nous limiterons à analyser les incitations ressenties ou pas au sein de l'organisation pour modifier certaines de ses formes pratiques du fait de certaines formes de complexité induites par la relation au client.
- nous considérons bien que la réalité sociale est le fruit d'un entrelacement de la logique de l'efficacité et de la logique des valeurs et des sentiments. Or, nous examinerons ici essentiellement la logique de l'efficacité ; c'est en effet pour

répondre aux exigences concrètes d'une offre délivrée à des clients que certains acteurs vont ressentir le besoin ou pas de faire évoluer les formes pratiques de l'organisation. Mais, comme nous l'avons dit ci-dessus, il s'agira d'identifier cette pression ressentie et pas d'affirmer qu'elle explique, à elle seule, l'évolution de l'organisation dans cette situation.

5.5.2. A propos de l'adaptation de la bureaucratie à des exigences contrariant ses principes

Les cas de figure qui ont été évoqués plus haut n'éliminent pas toute possibilité pour une organisation bureaucratique d'être déstabilisée par la pression du client. D'une part, la complexité induite par la relation au client peut malgré tout constituer une source de cette déstabilisation dans certains cas, même en supposant admises toutes les restrictions qui viennent d'être évoquées. D'autre part, le poids du client se manifeste également, comme nous l'avons vu plus haut (chapitre 4, section 4.2.1) par une pression vers l'efficacité dans l'atteinte de résultats concrets. Dans une perspective qui envisage le déclin de la bureaucratie, il en découle alors une poussée vers la responsabilisation des individus et des équipes, une GRH, des structures et des objectifs dessinés en fonction du client, tous éléments qui peuvent bouleverser les formes pratiques d'une bureaucratie, perturber ses jeux d'acteurs, entrer en conflit avec ses fondements idéologico-psychiques.

La question demeure donc posée de la capacité d'adaptation de la bureaucratie à cette pression quand elle est gênante pour elle et qu'elle ne peut s'y soustraire (assertion 3 ci-dessus). Nous y adjoindrons la question de la capacité du client à être en même temps un allié de la bureaucratie (assertion 4) ; si tel est le cas, en effet, ceci constituerait naturellement un élément complémentaire de réponse à la question précédente.

Nous avons présenté au chapitre 4 les travaux théoriques et les quelques constats empiriques pouvant nourrir ces hypothèses.

S'agissant de l'assertion 3, les bases théoriques sont à la fois la faiblesse de la sélection darwinienne par le marché et le caractère faiblement cohérent des organisations bureaucratiques. Elles sont donc assez générales. Les constats empiriques suggèrent qu'une adaptation au client, au moins partielle, est de ce fait possible mais n'analysent pas comment celle-ci est produite. De ce fait, nous ne procéderons pas, comme pour le sujet précédent en tâchant de raffiner une théorie déjà largement en chantier. Nous nous appuierons sur une question de recherche relativement ouverte qui peut être formulée ainsi :

Comment une organisation bureaucratique peut-elle s'adapter, au moins en partie, aux exigences du client quand celles-ci sont gênantes pour ses principes fondamentaux d'organisation ?

(Nous entendrons par principes fondamentaux les caractéristiques que nous avons retenues pour définir le type bureaucratique).

Notre but sera de fournir des éléments de réponse à la question. Nous nous attacherons à mettre en évidence de mécanismes permettant une telle adaptation et à proposer une délimitation de leurs conditions d'occurrence.

S'agissant de l'assertion 4, les mêmes bases théoriques sont pertinentes. Il convient d'y ajouter cependant la littérature sur la façon dont les collaborateurs d'une organisation vivent le rapport au client. Nous avons évoqué celle-ci au chapitre 4, en constatant les grandes divergences entre les auteurs, selon qu'ils défendaient un point de vue critique ou réformiste.

Ces divergences portent en fait sur deux questions :

- la relation au client est-elle motivante ou démotivante, heureuse ou douloureuse, pour l'employé ?
- cette relation, heureuse ou douloureuse, peut-elle être ou pas facteur de maintien de la bureaucratie ?

Il est également utile de mentionner à cet égard la synthèse de cette littérature effectuée par Rosenthal, Peccei et Hill (1998).. Les auteurs citent d'ailleurs plusieurs des auteurs anglo-saxons que nous avons inclus dans notre revue du chapitre 4, dans les sections relatives à cette relation d'interface avec le client (section 4.2.2 et 4.2.5).

Ils distinguent six grandes visions du client dans cette relation :

- agent de contrôle, espion, complice caché du management ;
- produit d'un discours, " le client-roi" "le client, c'est nous" ;
- consommateur de sexualité plus ou moins symbolique ;
- vampire émotionnel, voleur d'identité, canal pour l'expression de soi ;
- centre de l'activité, obsession, arbitre final de la qualité (perspective TQM) ;
- employé, co-producteur, ressource, objet de contrôle, public d'une représentation (littérature sur le management des services).

Les auteurs ne poussent pas l'analyse de ce qui peut former cette grande variété d'appréciations, ni sur l'impact éventuel sur la bureaucratie, mais ils illustrent bien les vues très contradictoires sur le sujet.

Nous partirons donc également d'une question de recherche assez ouverte, sachant que nous aurons, pour y répondre, à mettre en oeuvre cette alternance du regard entre approche réformiste et approche critique, annoncée en début de chapitre. Cette question peut être formulée ainsi :

Le client peut-il être aussi un facteur de maintien de la bureaucratie, de par les sentiments qu'il mobilise chez les collaborateurs ?

Nous chercherons à apporter des éléments de réponse à cette question en mettant en évidence des mécanismes dans lesquels le client joue un rôle d'allié du type bureaucratique ; nous proposerons également une délimitation de leurs conditions d'occurrence.

En guise de récapitulation, le tableau ci-dessous (tableau 5.3) prolonge le tableau 5.1. Il reprend les quatre assertions permettant d'expliquer comment la bureaucratie peut survivre à l'ère du client et indique l'apport visé dans cette recherche par rapport à ces assertions.

Tableau 5.3. Approfondissements visés dans cette recherche

assertions permettant d'expliquer comment la bureaucratie peut survivre à l'ère du client (cf tableau 5.1)	statut de l'assertion par rapport aux principes théoriques sous-jacents	hypothèse ou question de recherche	résultat visé
1. l'organisation choisit et façonne en partie son client	énoncé pur et simple des principes	(non traitée)	(non-traitée)
2. la complexité induite par le client ne pousse pas nécessairement l'organisation vers des formes pratiques non-bureaucratiques.	application directe mais nécessitant encore des précisions	la complexité susceptible de pousser une organisation vers des formes dé-bureaucratisées n'est pas homogène, dans le temps et dans l'espace. Ceci offre à cette organisation des possibilités de s'adapter à cett complexité sans grand effort de changement.	corroborer l'hypothèse ; montrer que l'idée qu'elle contient peut être pertinente pour analyser certaines situations ; proposer une délimitation de son domaine de pertinence.
3. la bureaucratie peut s'adapter partiellement aux exigences du client quand elles sont gênantes pour elle	proposition à préciser et à confirmer, pouvant se déduire assez simplement des principes théoriques ; nourrie déjà par des constats partiels	comment une organisation bureaucratique peut-elle s'adapter, au moins en partie, aux exigences du client quand celles-ci sont gênantes pour ses principes fondamentaux d'organisation ?	fournir des éléments de réponse à la question : mise en évidence de mécanismes permettant une telle adaptation. proposer une délimitation de leurs conditions d'occurrence
4. la relation au client peut être un élément positif de régulation, ou un mode nouveau d'aliénation /domination au sein d'une organisation bureaucratique	proposition exploratoire, plus éloignée des théories classiques sur la bureaucratie	le client peut-il être aussi un facteur de maintien de la bureaucratie, de par les sentiments qu'il mobilise chez les collaborateurs ?	fournir des éléments de réponse à la question : mise en évidence de mécanismes dans lesquels le client joue un rôle d'allié du type bureaucratique. proposer une délimitation de leurs conditions d'occurrence

5.6. Stratégie de recherche et méthodologie

Nous avons choisi de nous pencher sur deux sujets qui diffèrent sur au moins deux points :

- le premier se présente sous la forme d'une hypothèse déjà précise, à corroborer et à affiner ; le second se présente sous la forme de questions ouvertes à explorer ;
- le premier se place sous l'angle de la logique de l'efficacité ; dans notre schéma des relations client - organisation (schéma 5.1.), il est circonscrit à la ligne supérieure. Le second combine les deux logiques et embrasse l'ensemble du schéma.

De ce fait, la stratégie de recherche diffère et la méthodologie n'est que partiellement commune. Le premier sujet est traité au moyen d'un cas précis, sélectionnant une séquence d'événements bien délimitée au sein d'une entreprise, centrée sur la problématique liée à l'hypothèse. Le second sujet utilise deux cas où les organisations sont envisagées de manière large, correspondant à l'ouverture des questions de recherche.

5.6.1. Recherche sur les pratiques organisationnelles permettant de faire face à la complexité issue du client sans changements internes majeurs

Notre propos est de montrer que :

- il existe des opportunités offertes aux organisations, dans certains cas au moins, du fait de la non-homogénéité de la complexité à laquelle elles sont confrontées ;
- celles-ci peuvent les mettre à profit pour éviter des changements de leur fonctionnement trop gênants pour elles.

Ceci vaut pour toute organisation ; les organisations bureaucratiques ne sont pas seules visées mais elles sont concernées.

Pour ce faire, nous nous attacherons à produire un cas où l'idée qu'elle contient peut être pertinente pour comprendre la situation décrite. Nous nous efforcerons ensuite d'aller plus loin en proposant des hypothèses quant aux conditions favorisant ou freinant l'occurrence des mécanismes que nous aurons décrits. et, de ce fait, quant aux possibilités de rencontrer des phénomènes comparables ailleurs.

Nous avons choisi un cas où une entreprise, Carboxyque, a procédé à une innovation majeure dans son offre, sur un segment de son marché. Elle a consisté, pour cette entreprise, à passer d'une offre de produits industriels à une offre de solutions intégrées. Nous avons étudié les processus organisationnels ayant produit cette innovation dans l'offre, puis ceux qui ont permis sa diffusion dans l'ensemble de l'organisation. Cette innovation est typique de celles que l'on a vu fleurir dans les années 90, ce qui confère à ce cas un intérêt supplémentaire.

L'étude a été conduite selon des principes généraux qui sont exposés un peu plus bas. Elle diffère cependant des cas suivants par son objet restreint d'investigation. Nous avons observé uniquement l'évolution de l'offre et les processus qui l'ont produite sans étudier en détail l'ensemble de l'organisation. Nous n'avons pas collecté les éléments permettant de dire dans quelle mesure cette entreprise se rapprochait de l'idéal-type bureaucratique. Nous avons seulement repéré en quoi certains des attributs de la bureaucratie qu'elle présentait ont été ou pas menacés par cette évolution de l'offre. Nous perdons, de ce fait, les effets de système mais nous nous attachons à montrer dans notre analyse du cas en quoi ce dernier peut cependant nous renseigner sur la nature des pressions exercées par le client sur les formes pratiques de l'organisation.

Nous resterons fidèles à l'épistémologie compréhensive présentée au chapitre 1. Le caractère logique de ces pressions sera interprété par nous même et pourra l'être par le lecteur. Nous nous appuierons sur des constats, notamment quant au succès commercial de l'offre considérée, mais sans qu'aucune donnée brute, considérée

comme sûre et objective, ne puisse constituer le juge en dernier ressort de la qualité de cette logique.

Le cas et son analyse sont présentés au chapitre suivant.

5.6.2. Recherche sur l'adaptation de la bureaucratie à des exigences contrariant ses principes

L'étude de cas est, ici aussi, le support méthodologique de la recherche. Elle nous parait pertinente pour trois raisons complémentaires :

- Nous nous efforçons de comprendre la relation d'organisations à un aspect de leur contexte. Des arguments ont déjà été développés pour défendre l'utilité des études de cas pour un tel type d'interrogation. Yin (1994, introduction) indique que les questions de type "pourquoi ?" ou "comment ?"sont appropriées pour les études de cas, alors que les questions de type "qui ?", "quoi ?", "où ?", "combien ?"sont mieux traitées par des enquêtes quantitatives ou des analyses d'archives. Les études de cas ne sont pas, selon l'auteur, les seules méthodes envisageables pour traiter une question de type "comment ?", et centrée sur des phénomènes contemporains, telle que la nôtre. Les expérimentations peuvent également être adaptées. Toutefois elles ne sont pas envisageables dans notre contexte pour des raisons de faisabilité.

  Cette justification théorique du choix de l'étude de cas rejoint une longue pratique dans la branche des sciences sociales qui s'appuie sur une épistémologie compréhensive ; certes, cette dernière ne connaît pas que ce mode d'investigation, mais les études de cas en constituent un outil de base. Ceci provient de ce que, dans ce contexte épistémologique, il est demandé aux études de cas de mettre en lumière des mécanismes permettant de comprendre des phénomènes, et non d'apporter des preuves de portée générale. Ainsi, l'ensemble de la théorie

psychanalytique est-elle largement fondée sur des études de cas. Pour rester dans le domaine des organisations, on constatera que les travaux cités au cours de la partie précédente sont très souvent fondés sur des études de cas ; ceci vaut en particulier pour ceux de Crozier, Heckscher, Menzies-Lyth, Pagès et al., Whyte.

- Les phénomènes que nous devons observer pour répondre à notre question comportent de multiples variables. Il nous faut donc comprendre un système complexe, schématisé par notre schéma 5.1. Les avantages des études de cas pour comprendre la complexité organisationnelle ont été soulignés par plusieurs auteurs (Bournois et al., 1993 ; Yin, op.cit.).

- Nous nous intéressons à des phénomènes relativement nouveaux, encore peu étudiés ; certes, une bonne part des organisations ont toujours eu des clients mais il s'agit ici de la relation au client telle qu'elle se manifeste aujourd'hui, avec ses caractéristiques spécifiques. Cette indication des études de cas pour des sujets nouveaux a été notamment développée par Eisenhardt (1989).

Il convient d'ajouter à ces trois raisons de fond le fait que certaines objections faites à l'usage des études de cas ne se trouvent pas gênants dans notre contexte.
L'une d'elle réside dans le fait que la subjectivité du chercheur est inévitablement sollicitée. Ceci n'est pas contraire aux principes épistémologiques qui animent cette recherche ; dans la pratique, la prise en compte de cette subjectivité a fait l'objet d'attentions qui sont considérées dans la prochaine section.

Une autre réside dans la difficulté de généraliser les conclusions des études de cas. Ceci ne pose pas problème ici car nous ne recherchons pas cette généralisabilité. Cette dernière exigence ne s'impose pas dans toutes les démarches. Par exemple, Romelaer (1994) rappelle que James March a fondé son travail sur des études de terrain à partir desquelles il s'attachait à produire des modélisations des situations observées ; ces modèles ne tirent pas leur force du fait que March a démontré leur généralisabilité,

mais de leur pertinence, que d'autres ont pu constater par la suite. Nous cherchons à mettre en évidence l'existence de mécanismes intervenant dans la relation entre les organisations bureaucratiques et leurs clients, sans pour autant dire que ces mécanismes sont présents partout, ou encore, dans quelle proportion ils sont présents dans les organisations de ce type. Dans des systèmes complexes, tels que ceux que nous étudions, l'occurrence de ces mécanismes est sujette à de multiples facteurs dont l'objet n'est pas ici de produire une théorie complète. Il nous suffit que de tels mécanismes soient reconnus possibles, dans un certain nombre de cas dont nous aurons identifié les caractéristiques.

Nous avons choisi de présenter et d'analyser deux cas. Ils comportent l'intérêt de traiter de deux organisations proches de l'idéal-type bureaucratique, tel que nous l'avons défini, et qui ont chacune connu le choc du client. Pour l'une comme pour l'autre, ce client était un phénomène nouveau et ses exigences étaient gênantes pour elles ; les ressources d'adaptation à la complexité issues de la relation au client, et qui font l'objet des développements précédents, ne pouvaient leur suffire. La pression du client, en outre, ne se manifestait pas seulement par une complexité accrue mais tirait aussi ces organisations vers une meilleure prise en compte des logiques de ce dernier et vers plus d'efficacité dans l'atteinte de résultats.

Le premier cas est celui d'une grande organisation étatique, le Ministère français de l'Equipement, du Transport et du Logement (METL), comportant, jusque dans les années 80 au moins, une bonne proximité avec l'idéal type bureaucratique. C'est à cette époque que cette organisation a subi le choc du client, du fait d'événements précis et structurants sur le plan politico-juridique. L'intérêt de ce cas est de voir ce qu'est devenue l'organisation quinze ans après, alors que la pression du client continue à se faire sentir, voire à s'intensifier. A l'inverse de l'étude de cas précédente, nous nous sommes attaché à considérer l'ensemble de l'organisation (formes pratiques, jeux d'acteurs, fondements idéologico-psychiques) ; du fait de sa taille (environ 100.000

personnes) nous avons cependant focalisé les observations sur certains de ses secteurs.

Le second cas est très différent du premier. L'organisation (le CAPA, Centre de Prospective et d'Analyse de l'Assurance) était, elle aussi, assez proche de l'idéal-type bureaucratique au moment où le choc du client s'est manifesté, du fait, là aussi, d'événements précis. Mais ce choc est beaucoup plus récent et le cas observe l'organisation en crise, environ deux ans après ce dernier. Elle est, de plus, petite (40 personnes) et beaucoup plus fragile par rapport aux pressions de son environnement. Ce second cas n'est donc pas présenté à titre de comparaison systématique avec le premier mais plutôt comme un complément permettant, sur certains points, d'enrichir l'analyse.

Les deux cas sont présentés et analysés respectivement aux chapitres 7 et 8. Nous y étudierons la relation entre client et organisation d'après le modèle que nous avons présenté au début de ce chapitre (schéma 5.1.). L'étude de ces organisations sera donc plus complète que celle de Carboxyque et portera à la fois sur leurs formes pratiques, les jeux de leurs acteurs internes et leurs fondements idéologico-psychiques. Nous nous attacherons à observer comment ces organisations ont conservé ou pas leurs caractéristiques que nous aurons identifiées comme bureaucratiques, conséquemment au changement de leur rapport au client.

Une analyse globale est ensuite présentée au chapitre 9. La difficulté de traiter d'une question liée à un idéal-type, celui de la bureaucratie, se trouve atténuée mais non supprimée par le fait que les "spécimens" étudiés sont proches de cet idéal-type. Il existe en effet toujours des écarts. C'est précisément le rôle de l'analyse globale qui suit l'étude des deux cas de faire le pont entre la réalité étudiée et l'idéal type.

Il convient enfin de signaler que les assertions 3 et 4 se situent dans un contexte où il existe un certain équilibre dans le rapport de forces entre client et organisation, se

traduisant par un compromis implicite entre les exigences du premier et les possibilités que la seconde peut offrir. Ce rapport de forces ne doit pas être trop défavorable au client, auquel cas on ne pourrait parler d'adaptation de l'organisation au client, mais il ne doit pas non plus donner à ce dernier un pouvoir absolu, auquel cas l'adaptation partielle envisagée par ces assertions pourrait ne pas suffire. Nous aurons donc à juger, dans nos études de cas, de la nature de ce rapport de forces. Nous demeurerons fidèle, pour ce faire, à une approche compréhensive. Nous nous appuierons sur deux critères factuels pour juger de ce poids du client ; ils découlent de la définition que nous avons donnée au départ de ce client. ce sont, d'une part, le choix dont dispose le client de recourir à d'autres fournisseurs et, d'autre part, les conséquences pour l'organisation et/ou ses membres, en cas de défection de celui-ci. Toutefois, ce support factuel ne constituera pas, lui non plus, une référence impartiale, étant donné qu'il ne sera pas mesuré mais seulement évalué par nous-même, d'après des données communiquées au lecteur.

5.6.3. Généralités sur les études de cas effectuées

Nous avons indiqué en introduction et en annexe 1 que nous nous attacherons à satisfaire les exigences suivantes :

- validité de la collecte de données
- cohérence et pertinence de leur interprétation
- pertinence de la théorie produite

La troisième exigence se rapporte aux chapitres qui suivront. Les deux premières exigences, en revanche, visent la façon dont ont été conduites les études de cas. Nous donnerons quelques indications générales sur notre approche des terrains puis envisagerons tour à tour ces deux points.

Avant d'entrer dans le détail, il est utile de rappeler que Miles et Huberman (1994. pp278-280) assignent à une recherche qualitative les critères suivants :

- objectivité/ confirmabilité (*"Objectivity/confirmabiliy"*). Neutralité relative et précautions prises pour éviter raisonnablement les biais et expliciter leurs sources possibles ;
- fiabilité/ auditabilité. Qualité des processus mis en oeuvre ;
- validité interne ;
- clarté quant aux possibilités de généralisation ;
- pertinence/utilité pour d'autres ;

Ces deux premiers points correspondent à ce que nous avons dénommé validité de la collecte des données. La validité interne correspond à ce que nous avons dénommé cohérence de l'interprétation ; la pertinence/utilité correspond à ce que nous avons dénommé pertinence. La clarté quant aux possibilités de généralisation est traitée ici comme un élément de la pertinence.

- Principes généraux de relation au terrain

Nous livrons ici quelques principes généraux et donnons, sur chacun de ces points, plus de détails au début de chaque cas.

- la relation avec l'organisation

Cette relation a revêtu principalement deux formes. Dans deux des cas, nous étions chercheur, non-rémunéré par l'organisation étudiée ; pour un autre, nous étions chercheur rémunéré par l'organisation étudiée pour la mission de recherche, et nous avons été sollicité ensuite pour une mission rémunérée d'assistance à la conduite d'un projet d'évaluation qui a été nettement plus légère.

Nous n'avons pas jugé que cette variété pouvait être nuisible, à partir du moment où les engagements réciproques étaient clairs ; dans le cas où nous étions rémunéré, la rédaction d'un cas utile pour la recherche n'est intervenue qu'une fois les missions terminées. Dans les trois cas, nous avions bien entendu comme engagement de ne pas diffuser un écrit qui pouvait porter tort à l'organisation. Nous avons soumis ces textes à notre interlocuteur dans ces organisations (le plus souvent proche de la direction). Nous n'avons subi aucune pression des uns ou des autres sur le contenu de ces textes.

- la collaboration avec les individus

Nous avons toujours opté, autant que possible, pour la collaboration avec les intéressés en vue de dégager une compréhension de leur situation. Ceci n'implique pas que cette compréhension ait été toujours partagée en totalité par tous les intéressés ; nous signifions simplement par là que celle que nous avons dégagée s'est élaborée au travers d'échanges avec eux.

Nous entendons par collaboration le fait que, outre celle qui est requise pour un entretien ou une réunion, la synthèse et les analyses qui sont faites par le chercheur sont présentées aux personnes ayant participé à l'étude et discutées avec elles. Nous avons cependant un peu moins poussé cette collaboration dans celui des cas où nous ne nous intéressions qu'à l'évolution des formes pratiques de l'organisation (cas Carboxyque).

Cette collaboration découle de deux principes posés plus haut :

- nous nous efforçons d'appréhender les logiques de l'efficacité ainsi que les logiques des valeurs et des sentiments à l'œuvre au sein des organisations. S'il est possible, dans une certaine mesure au moins, d'explorer les premières sans ce type de relation, cela est plus difficile pour les secondes (valeurs et sentiments) ;
- en vertu de la position épistémologique posée au départ, il n'est pas recherché de vérité objective de la situation, à laquelle donnerait accès le statut d'observateur

neutre, et isolé des individus observés. Cette attitude est celle de toute l'école clinique en psychosociologie (Dubost, 1987).

Une conséquence est que nous avons toujours respecté la confidentialité des propos recueillis et veillé à ce que nos synthèses ne puissent la trahir, au prix parfois du sacrifice d'une information intéressante mais risquant de mettre en difficulté sa source. Une autre conséquence est que nous avons privilégié le volontariat, demandant aux organisations de ne pas rendre nos entretiens ou réunions obligatoires

- la déclinaison de l'approche "grounded theory" dans chaque étude

Le choix des situations ou des parties de l'organisation à observer, a obéi à la même logique *"grounded theory"* déployée pour l'ensemble du dispositif. Ceci signifie que notre échantillonnage était guidé par le souci de rencontrer des situations ou personnes porteuses de diversité et intéressant des dimensions identifiées parfois au fil de l'étude, plus que par un souci statistique. Le questionnement qui guidait nos entretiens a, lui aussi été flexible. Si les mêmes thèmes étaient abordés, cette flexibilité se manifestait de deux manières :

- les entretiens étant semi-directifs, ils ont varié en fonction des pistes que les interlocuteurs ouvraient ; même si une trame était suivie, ses diverses parties pouvaient être plus ou moins privilégiées ;
- il a pu advenir que les derniers entretiens ou les dernières réunions d'une étude aient servi à valider des premières synthèses partielles élaborées à partir des premières vagues déjà passées. Toujours sur la même trame, la forme des questions pouvait donc varier, elle aussi.

- L'exigence de validité quant à la collecte des données

Ce que nous nommons "données" recouvre le fonctionnement de l'organisation ainsi que ce que disent les individus sur celui-ci et sur leur vécu, soit au cours de nos entretiens ou réunions, soit dans des documents. Elles couvrent donc l'offre,

concrétisant la relation entre organisation et client, ainsi que les trois niveaux de l'organisation définis au plus haut, les formes pratiques, les jeux d'acteurs, les fondements idéologico-psychiques. .

S'agissant des formes pratiques, nous nous sommes attaché à obtenir les informations de plusieurs sources, en particulier lorsque celles-ci constituaient un élément important dans les analyses qui ont été produites. Ensuite (pour les cas du Ministère de l'Equipement et du CAPA), nous avons utilisé les réunions de feed-back pour solliciter des participants leurs remarques, pour le cas où des faits auraient été mal compris. Enfin, notre texte final a été soumis au moins à un interlocuteur de l'organisation et parfois à plusieurs.

Ce système de validation est donc conséquent ; il n'est pas parfait. D'une part, il se peut toujours, en théorie que des acteurs, même de positions différentes dans l'organisation, entretiennent les mêmes idées fausses sur des éléments factuels, et nous ne les avons pas tous vérifiés nous-mêmes directement (à supposer que nous soyons nous même épargnés par toute propension à l'illusion). D'autre part, pour les grandes organisations, la synthèse de la prédominance de certaines pratiques n'est pas chiffrée. Par exemple, nous pouvons avoir entendu des déclarations concordantes, de la part d'un niveau n et d'un niveau n+1 selon lesquelles les entretiens annuels d'évaluation sont en général peu ou pas préparés mais nous n'avons pas un chiffre précis, sur l'ensemble de l'organisation, relatif à la proportion de ceux qui le préparent sérieusement.

S'agissant du niveau idéologico-psychique et de celui des jeux d'acteurs, le mode de validation passe également par le feed-back des intéressés. Ce qui leur est retourné est bien entendu une synthèse anonyme. Les rédaction finales qui sont présentées ont bénéficié d'une telle procédure (détaillée dans chaque chapitre) sauf dans le cas où nous nous sommes concentré sur les formes pratiques.

Une autre source de validation réside dans le fait que deux de ces études ont été menées au moins en partie avec des collègues, ce qui peut atténuer les possibles effets de subjectivité. Quand tel a été le cas, ceci est mentionné dans la rubrique méthodologique des chapitres concernés.

L'auditabilité des études est rendue possible par l'existence d'archives, constituées pour l'essentiel des notes prises lors des entretiens et des réunions. Nous n'avons pas opté pour l'enregistrement par magnétophone, estimant que ce dernier pouvait, dans certaines circonstances, renforcer les défenses des interlocuteurs, stratégiques et/ou psychiques mais toujours respectables.

- L'exigence de cohérence et de pertinence des interprétations

Nous parlons ici des interprétations propres à chaque cas. Celles-ci se réfèrent au niveau du jeu des acteurs et au niveau idéologico- psychique des organisations, dans les deux cas où ces niveaux sont considérés (METL et CAPA).
Elles comportaient deux difficultés.

La première est la collecte de données utiles pour ce faire. Elle nécessite en effet une disponibilité et une ouverture de la part de l'organisation et de ses membres plus grande que lorsqu'il ne s'agit que de donner des informations relatives au niveau des pratiques. Les individus peuvent avoir d'excellentes raisons de ne pas livrer au chercheur un certain nombre d'informations. Ils peuvent se comporter ainsi parce qu'ils ne souhaitent pas que leurs stratégies d'acteurs soient dévoilées, et, de ce fait affaiblies. Ils peuvent également déployer des défenses conscientes ou inconscientes, pour éviter de donner à voir et/ou de voir eux-mêmes certains aspects de leur vie psychique. Ce second aspect explique que l'accès au niveau idéologique soit plus aisé qu'au niveau psychique. Ce dernier aurait pu être étudié de façon plus approfondie avec d'autres méthodes de recherche, qui ne nous ont pas paru compatibles avec les nôtres, dans la cadre des accords passés avec ces organisations et leurs membres.

La volonté de collaboration avec les individus, que nous avons posée au départ, nous a conduit à considérer ces réticences et ces défenses comme légitimes a priori, à partir du moment où le champ d'investigation convenu avec eux ne comprenait pas leur histoire psychique, et, en particulier, ce qui se joue dans leur inconscient.

S'agissant des stratégies, il nous est arrivé de demander à certains de nos interlocuteurs s'ils voyaient un inconvénient à ce que nous fassions état de telle ou telle action, même anonymisée, précisément parce que nous percevions qu'ils pouvaient ne pas avoir intérêt à ce qu'elle soit divulguée.

S'agissant des défenses psychiques, il nous a été loisible d'en remarquer un certain nombre, ou du moins, d'en repérer la trace (les contradictions de propos, les langages convenus, les émotions, les insistances ou les oublis "irrationnels"). Mais nous n'avons pas exploré avec les intéressés, sauf exceptions, ce qui, dans l'histoire intime des individus les conduisaient à ces manifestations. Nous avons pu parfois faire remarquer à certains de nos interlocuteurs l'existence de certaines défenses mais sans insister s'ils ne souhaitaient pas les reconnaître ou en parler plus avant, de façon à éviter les dommages dus à une intrusion abusive.

La seconde difficulté vise l'élaboration de l'interprétation proprement dite. Le manque d'un certain nombre de données n'empêche pas de proposer des interprétations. Celles-ci ne sont de toutes façons que des essais provisoires, dans une tâche, celle de la compréhension, dont Dilthey disait qu'elle est infinie (op. cit., cf. introduction).

S'agissant du niveau idéologique les dispositifs de restitution aux intéressés et, dans certains cas, à d'autres membres non-interrogés dans la phase des entretiens, ont été d'une aide précieuse, tout comme l'échange de points de vue avec des collègues, lorsque l'étude est faite par un duo ou une petite équipe. Ces pratiques permettent de produire des synthèses de portée générale pour une population donnée à partir des entretiens et réunions qui ont été conduits.

Les mêmes considérations valent pour les interprétations relatives aux jeux des acteurs, avec la nuance que certaines défenses peuvent être mises en jeu par les intéressés. Toutefois, celles-ci peuvent être fréquemment contournées par le fait que les éléments utiles à la compréhension d'une catégorie d'acteurs sont assez souvent donnés par les catégories voisines.

Les interprétations quant au niveau psychique peuvent également être proposées. Mais il nous faut être moins ambitieux sur ce plan ; le niveau psychique demeure en partie opaque, dans un dispositif où la demande des individus et des organisations ne le vise pas expressément. Ce serait même ignorer la puissance des mécanismes inconscients que de prétendre les dévoiler dans le cadre d'une étude de ce type. Les interprétations proposées peuvent cependant disposer d'un statut d'hypothèses plausibles. Elles situent les formes possibles de dynamiques psychiques à partir de signes repérés telles que les comportements concrets, les productions idéologiques, les manifestations de défenses psychiques ou d'autres affects.

Ceci constitue l'ensemble des précautions que nous avons prises afin de produire des interprétations. Pour permettre au lecteur d'en apprécier la cohérence et la pertinence, la présentation des études de cas comporte deux précautions supplémentaires. La première a déjà été évoquée plus haut : chaque chapitre contient des indications détaillées sur la nature de la relation chercheur-terrain ainsi que sur le processus de l'étude. La seconde concerne la rédaction du cas proprement dite : nous nous y sommes attachés à distinguer les constats factuels, la synthèse de ce que les individus nous ont dit, de nos commentaires et interprétations. Certes, la distinction entre ces deux domaines admet quelques confusions et toute narration suppose un minimum d'interprétation, mais nous nous sommes cependant efforcé de minimiser ces confusions. Il ne s'agit pas là d'entretenir l'illusion d'une réplicabilité de l'étude de cas, caractère que Yin (op. cit.) recommande. Une étude de cas est une expérience unique, liée à des individus et à un temps donné ; il s'agit cependant de rendre le travail

discutable par d'autres en leur donnant les moyens d'entrer dans le débat. Cette considération sur la réplicabilité ou la discutabilité des ces études de cas trouve sa justification dans le cadre d'une épistémologie privilégiant la pertinence sur la vérité, que nous avons posé en introduction.

Pour résumer...

Ce chapitre inaugure la seconde partie de ce travail, celle où nous proposons une prise de position et un apport personnels à notre sujet.

Nous situons tout d'abord notre position sur les trois grands débats théoriques dont nous avons vu en première partie qu'ils structuraient les avis sur le sujet. Nous choisissons une position qui combine logique de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments, qui alterne regard réformiste et critique et qui est faiblement déterministe.

Ceci nous conduit à une représentation systémique de la relation client - organisation (voir schéma 5.1.), ainsi qu'à une définition de la bureaucratie, fondée à la fois sur des formes pratiques, des fondements idéologico-psychiques, des jeux d'acteurs.

Ces positions nous permettent déjà d'esquisser une réponse a priori quant à la possibilité pour la bureaucratie de survivre dans un univers où le client joue un rôle primordial. Cette esquisse de réponse tient en quatre assertions, qui résument les travaux sur le sujet fondés sur les mêmes choix théoriques et passés en revue au chapitre 4.

1. L'organisation peut plus ou moins choisir et façonner son environnement, dont ses clients. La contrainte que fait alors peser le client sur elle, en matière de formes pratiques, jeux d'acteurs, fondements idéologico-psychiques, est alors plus ou moins réduite. Certaines organisations la subissent moins que d'autres, même de nos jours.
2. Quand le client est en mesure de faire valoir ses exigences, la complexité induite par ce dernier ne pousse pas nécessairement l'organisation vers des formes pratiques non-bureaucratiques

3. Quand le client est en mesure de faire valoir ses exigences et qu'elles sont gênantes pour une organisation bureaucratique, celle-ci est suffisamment peu cohérente ("*loosely coupled*") pour faire coexister des pratiques et des valeurs disparates, produisant des adaptations imparfaites mais non nulles aux exigences du client. Ces adaptations peuvent suffire si la pression du client est effective mais limitée par un relatif équilibre du rapport de forces entre clients et organisation. Ceci vient compléter le point 1 ci-dessus.

Il est même possible d'envisager que, dans certains cas au moins, la relation au client soit un élément positif de régulation au sein de l'organisation (perspective réformiste), ou un mode nouveau d'aliénation et de domination dans le paysage bureaucratique (perspective critique). Ce point complète le précédent et se place également dans le contexte d'unepression du client effective mais limitée.

Nous identifions ensuite deux sujets sur lesquels nous allons proposer un approfondissement, permettant d'affiner et de conforter les trois dernières assertions :

- les possibilités pour une organisation de profiter de la non-homogénéité de la complexité produite par le client pour traiter cette dernière sans changements internes majeurs (enrichissement apporté à l'assertion 2) ;
- les possibilités d'adaptation d'une bureaucratie face à des exigences du client a priori gênantes pour elle (explicitation et développement des assertions 3 et 4).

Nous définissons ensuite la méthodologie utilisée pour ces apports ; elle est fondée sur des études de cas dans l'optique d'une épistémologie compréhensive.

6. QUELQUES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES PERMETTANT DE FAIRE FACE A LA COMPLEXITE ISSUE DU CLIENT : LE CAS CARBOXYQUE

Nous avons émis l'hypothèse, au chapitre précédent, que la complexité susceptible de pousser une organisation vers des formes dé-bureaucratisées n'est pas homogène, dans le temps et dans l'espace et que ceci offre à cette organisation des possibilités de s'y adapter sans grand effort de changement, d'apprivoiser en somme à bon compte cette complexité.
Nous chercherons ici à corroborer cette hypothèse et à comprendre comment une organisation peut utiliser ces possibilités.

Pour ce faire, nous décrirons et commenterons un cas qui nous est apparu exemplaire dans cette perspective, celui de la mise au point et du développement d'une nouvelle offre chez Carboxyque, filiale du groupe Air Liquide. Nous conclurons le chapitre par quelques enseignements de portée générale pouvant être déduits du cas.

Ce cas nous a paru indiqué car il comporte des ingrédients pouvant sembler majeurs en termes de complexité produite par le client et par l'offre qui lui est délivrée. Il s'agit en effet du passage d'une offre de produits à une offre de solutions, beaucoup plus sur-mesure et très nouvelle pour l'entreprise considérée.

6.1. Le cas Carboxyque ; données techniques sur l'étude

- Relation organisation - chercheur

L'étude a été effectuée en 1996, conjointement par Rafael Ramirez et nous-même, dans le cadre d'une recherche financée par la Fondation HEC. Elle ne procédait pas d'une demande de l'entreprise ; celle-ci a aimablement ouvert ses portes et a reçu le texte du cas que nous avons rédigé pour validation quant à l'exactitude des faits présentés et en vue de nous autoriser l'usage du texte à des fins de recherche ou de pédagogie. Nous n'avons subi aucune pression quant à la teneur de nos écrits.

- Processus de l'étude

L'étude s'est appuyée en préalable sur une étude de documentation, financière et technique, relative à l'activité du Groupe Air Liquide.
Nous avons eu plusieurs entrevues avec Mme Juppeau, responsable chez Carboxyque du développement de la nouvelle offre que nous allons décrire. Nous l'avons nous-même accompagnée chez un de ses clients avec qui elle avait développé une partie de sa nouvelle offre. Sept autres collaborateurs du Groupe ont été rencontrés, dont trois au siège et quatre sur le site Carboxyque à Aubervilliers. Parmi eux, figure un chauffeur-livreur que chacun de nous a accompagné pendant une journée dans sa tournée. Il n'y a pas eu de restitution aux personnes rencontrées, hormis à Mme Juppeau.

Le texte du cas que nous avons rédigé ensuite pour le Groupe HEC a été présenté à cette dernière et a circulé auprès de responsables de l'entreprise. Outre les impératifs vis-à-vis de l'entreprise, ceci nous a permis de valider les faits présentés. Ce cas est intitulé "Le passage d'une offre de biens à une offre de services : l'exemple de Cryoservice (groupe Air Liquide)." (Bourgeois et Ramirez, 1997b).

Le texte qui suit reprend tout d'abord celui du cas, hormis certains qui auraient été ici hors sujet ; viennent ensuite des commentaires personnels (sous-chapitre 6.4.), rédigés plus tard pour le propos spécifique de cette thèse. N'apportant pas d'éléments factuels supplémentaires, ces commentaires n'ont pas été soumis à la lecture de responsables de l'entreprise.

Nous nous sommes essentiellement concentrés dans cette étude sur la nature des formes pratiques de l'organisation, en entrant peu dans une analyse plus fine des dynamiques culturelles et psychiques mises en jeu, des jeux d'acteurs à l'œuvre. Notre questionnement, durant les entretiens, portait sur le contenu de l'offre et son évolution, le mode de fonctionnement interne mis en place au fil de cette évolution. De ce fait, le processus de validation s'est intéressé avant tout aux faits énoncés ; pour ce faire, nous nous sommes attachés à obtenir des confirmations croisées au travers de nos entretiens et de la relecture faite par divers responsables de l'entreprise. Nous n'avons donc pas mis en place de dispositifs de co-construction avec les intéressés d'interprétations d'ordre sociologique ou psychosociologique, comme nous l'avons fait pour les cas présentés aux chapitres suivants.

6.2. Contexte général du cas

6.2.1. L'Air Liquide : chiffres-clés et image

L'Air Liquide est un groupe international d'origine française, créé en 1902, dont le siège est situé à Paris. En 1996, son capital était détenu à environ 40% par des investisseurs institutionnels divers et à 60% par le public, essentiellement français. Présent dans les 5 continents, il était le leader mondial sur le marché du gaz industriel, avec une légère avance sur trois autres concurrents, ce marché étant fortement concentré en matière d'offre.

Le groupe Air Liquide employait 26 000 personnes. Son chiffre d'affaires 1995 s'était monté à 32 Milliards de Francs et son résultat net à 2,7 Milliards de Francs. Ce résultat était à ce niveau depuis de nombreuses années (en terme de ratio par rapport au CA) .

La bonne image du groupe n'était pas seulement financière ; elle était aussi managériale. Dans la presse spécialisée, L'Air Liquide apparaissait souvent comme un exemple de management innovant, sans ostentation médiatique mais sérieux et solide ; il y était souligné en particulier que le groupe s'était engagé volontairement dans une courageuse politique de réorganisation, alors que ses bons résultats ne l'obligeaient pas à une telle remise en cause... *« Pourquoi tout changer quand tout va bien... »* titrait par exemple avec admiration L'Expansion (n°496, 6-19 Mars 1995, p62-65). La presse d'affaires française avait également remarqué, en 1995, le départ à la retraite d'Edouard de Royère, son PDG depuis 10 ans. A une époque où nombre de PDG de groupes français conservent leur fauteuil jusqu'à un âge parfois avancé, M.de Royère décidait, lui, de céder son poste à son directeur général quelques années même avant l'âge limite officiel et alors qu'il était apprécié pour ses résultats à la tête du groupe. Les Echos (28/3/95, p2) parlaient ainsi du *« ...caractère exceptionnel du geste et de tout un ensemble de vertus managériales dans la cohérence desquelles ce départ s'inscrit.. »*

6.2.2. Stratégie récente (depuis le début des années 90)

Depuis de nombreuses années, le groupe travaillait à sa mondialisation. Son CA en Europe ne formait plus, en 1995, qu'un peu plus de 50% du total.

Cette diversification géographique s'accompagnait d'une politique de diversification de l'offre, et ce, de deux grandes manières :

- élargissement de l'offre vers les services associés aux biens produits ;

- développement de marchés où le savoir-faire du groupe peut trouver des opportunités d'application nouvelles. A ce titre, le secteur de la santé figure en première place.

En 1995, le marché « traditionnel » du groupe, celui des gaz industriels, lui procurait 66% de son CA ; le matériel de soudage, associé à la première activité depuis l'origine, représentait 11% du CA. La santé apportait, quant à elle, 11% du CA.

Sur le plan interne, le groupe avait récemment refondu ses structures (début des années 90). Il était composé d'environ 200 centres de profits régionaux, répartis dans la soixantaine de pays où le groupe exerçait. Ces centres étaient décrits dans le discours de l'entreprise comme étant des PME, avec un directeur doté d'une marge de manoeuvre importante. Cette réforme s'était accompagnée du démantèlement des structures lourdes du Siège et de la suppression de 3 à 4 niveaux hiérarchiques entre la direction générale et les centres opérationnels.

6.2.3. Le cas étudié

L'exemple choisi se situe chez Carboxyque. Il s'agit de la mise en place d'une nouvelle gamme de produits-services, dénommée Cryoservice.
Carboxyque est une filiale du groupe Air Liquide, issue d'un rachat effectué plus de dix ans auparavant. Celle-ci avait conservé son autonomie, et disposait de ses propres régions opérationnelles ; toutefois, elle avait été restructurée selon les mêmes principes et en même temps que la maison mère.
En 1995, elle employait 540 personnes et son chiffre d'affaires était de 730 MF.

6.3. La mise en place de Cryoservice

Cryoservice est un ensemble de services nouveaux mis en place par Carboxyque sur l'un de ses centres régionaux, puis diffusé à d'autres centres.
C'est au centre d'Aubervilliers, en proche banlieue de Paris, que l'opération a débuté. Le développement de cette activité y avait été confié, fin 91, à Joelle Juppeau, manager entreprenante fraîchement débarquée d'Amérique du Nord où elle travaillait déjà depuis 7 ans (dont 4 ans pour Air Liquide). Auparavant, après une formation d'agronome, complétée par un MBA à McGill, J.Juppeau avait commencé sa carrière dans l'industrie agro-alimentaire.

Cette dernière a donc créé l'activité à Aubervilliers, puis Cryoservice a essaimé dans d'autres régions. Au début de 1996, J.Juppeau a été nommée au Siège de Carboxyque. Elle y supervise alors, en tant que fonctionnelle, à la fois l'activité de Cryoservice au plan national et le marché des laboratoires. Le centre d'Aubervilliers, qui a entre temps reçu la dénomination de centre de services régional Ile de France Sud, a repris en direct l'exploitation de Cryoservice.

Cryoservice est une marque déposée de Carboxyque.

6.3.1. Le renouvellement de l'offre : caractéristiques techniques

Cryoservice regroupe l'offre de Carboxyque en matière de glace carbonique et d'azote liquide.

Le premier produit consiste en CO2 sous forme solide (-78°C), en divers conditionnements. Le second (-196°C) est stocké dans des conteneurs de taille et de forme différentes. Il est à noter que les fluides cryogéniques, en tant que matière première, entrent pour une faible part dans le prix de revient. A tel point même

que 25% du volume de gaz peut s'évaporer lors d'une livraison sans que la rentabilité de l'activité n'en soit menacée. Ce qui compte, en fait, dans le prix de revient, ce sont d'une part les équipements associés (conteneurs, détendeurs, flexibles) et, d'autre part, la main d'œuvre qui requiert une certaine technicité car la manipulation et le transport de ces gaz peuvent être dangereux si l'on ne respecte pas certaines règles.

Si la clientèle appartient pour un tiers au secteur de la santé, elle comporte aussi des restaurants ou assimilés (ex : magasins Hagen-Däsz), des laboratoires d'analyses industrielles, des organismes publics de recherche fondamentale, des centres de recherche privés, des entreprises de maintenance ou de mécanique utilisant le froid pour l'assemblage et l'emboîtage de pièces. Le dénominateur commun, compte tenu des produits concernés, est en effet l'utilisation de froid profond dans des processus techniques. Ceci n'est pas nouveau car l'activité existait déjà en 1991. Ce qui l'est, du moins en France, c'est la façon dont les produits sont commercialisés et accompagnés de services et c'est l'ampleur qu'a prise cette activité (le CA a doublé en 4 ans). J.Juppeau ne prétend pas d'ailleurs que la nouveauté soit totale : *« il m'est arrivé d'avoir lancé des choses nouvelles et de découvrir que d'autres (dans le groupe L'Air Liquide ou chez les concurrents) les faisaient déjà dans d'autres pays ».*

Les caractéristiques du renouvellement de l'offre peuvent se résumer ainsi.

- Vente par petites quantités

selon une habitude classique dans l'industrie, la tendance était de ne pas vendre de petites quantités. Cryoservice, en revanche, n'impose pas de conditions de ce type à ses clients. Son matériel de livraison est conçu en ce sens : les livreurs utilisent de petits camions.

- Livraison adaptée au mieux aux logiques de création de la valeur du client

Les camions étant petits, ils peuvent circuler en ville même durant la journée, entrer à toute heure dans la cour d'un hôpital, ce qui n'est pas la cas des véhicules plus gros utilisés pour livrer des quantités plus importantes.

De plus, l'organisation de la logistique est conçue pour répondre aux attentes du client. Ceci ne signifie pas qu'elle se contente de répondre à des exigences plus ou moins bien formulées par ce dernier, mais qu'elle cherche à lui apporter une réelle valeur ajoutée, quitte, comme on le verra plus bas, à faire son éducation. Ce dernier peut être livré en glace carbonique (CO2 sous forme solide) dans les 4 heures suivant sa commande téléphonique. Quant à l'azote liquide, elle est généralement livrée à périodicité fixe (hebdomadaire par exemple), convenue avec chaque client ; toutefois, les dépannages express sont toujours possibles, là aussi dans un délai de 4 heures.

Ceci constitue également une innovation, car la régularité du passage du chauffeur-livreur constitue déjà une garantie contre la rupture de stock qui, en matière de froid, est un risque majeur. Auparavant, c'était au client de surveiller ses stocks, d'appeler à temps le fournisseur, lequel livrait ensuite en fonction de ses disponibilités. On assiste donc à une redistribution des tâches entre fournisseur et client en vue de mieux gérer les risques de l'activité.

- Recharge des conteneurs vides sur le lieu d'utilisation

Pour l'azote liquide, la pratique précédente était classique : le client apportait à l'entrée de son établissement son conteneur vide, le chauffeur-livreur le prenait et en mettait un plein à la place, que le client retransportait lui-même jusqu'au lieu d'utilisation, à l'intérieur de l'établissement.

Pour tous les clients, Cryoservice procède maintenant à la recharge des conteneurs vides chez le client, ce qui évite la gestion de nombreux emballages vides. Outre le fait que ceci prend du temps au client, cela lui évite également les risques de se voir retourner un conteneur d'un autre type que celui qu'il souhaite car il y a, dans cette activité, de nombreux types de conteneurs. Pour faire cette recharge sur place, les petits camions des chauffeurs-livreurs ont été équipés du matériel adéquat et, bien sûr, les chauffeurs-livreurs ont été formés à cet effet. Mais l'offre va plus loin pour ceux qui le désirent : le chauffeur-livreur peut effectuer cette opération sur le lieu même d'utilisation (ex. dans un service d'un hôpital), ce qui évite au personnel du client d'avoir lui-même à véhiculer ses conteneurs (parfois fort lourds) entre son service et l'entrée de l'établissement. Cette possibilité semble être utilisée par le client dans environ 50% des cas.

- Possibilité de prise en charge de la maintenance des équipements et assistance à l'utilisation

Les chauffeurs-livreurs ont été formés également pour effectuer les petites réparations sur les conteneurs et équipement annexes (ex : remplacements de pièces détachées, détendeurs, flexibles, manomètres, raccords...) ; ils sont également à même de proposer et vendre au client de nouveaux équipements. Enfin, ils se chargent eux-mêmes de former les utilisateurs à la manipulation du gaz et des équipements

- Possibilité de prise en charge de la logistique froid du client

Cryoservice se charge, pour certains clients, du transport sous froid de tissus ou de cultures (ex. entre laboratoires ou centres de soins), ou encore de répartir, à la demande ses livraisons dans les divers établissements du client. Dans ce type de cas, cette prestation est effectuée en partenariat avec un transporteur. Il est déjà

arrivé également que Cryoservice se charge du déménagement des équipements liés à ses prestations, dans le cas du déménagement global du client.

- Personnalisation des relations avec le client

J.Juppeau a pris bien soin de faire en sorte que le client retrouve le plus souvent le ou les mêmes interlocuteurs. Une même personne, faisant particulièrement attention à la qualité du contact téléphonique, est chargée de recevoir les commandes. Les tournées sont organisées pour que, dans la mesure du possible, un même chauffeur-livreur visite régulièrement les mêmes clients. Depuis 1993, ces derniers ont leurs cartes de visite et sont les interlocuteurs désignés du client.
Nous avons d'ailleurs pu nous rendre compte, en accompagnant l'un des chauffeurs-livreurs dans sa tournée qu'il était souvent bien connu et apprécié par le personnel du client (ex. personnel de soins d'un hôpital).

- Raccourcissement des délais de livraison du matériel

Les délais en matière de livraison et d'installation de matériel ont été nettement réduits. Cette meilleure réactivité est permise à la fois par le travail de la personne chargée de prendre les commandes et par une meilleure organisation générale.

6.3.2. Le renouvellement de l'offre : quelques remarques

- Une construction progressive avec les clients

Ce qui précède n'est pas un catalogue, mis au point un jour par le fournisseur. Ce n'est pas non plus l'expression claire de besoins que les clients auraient élaborée seuls de leur coté. C'est le fruit d'une construction progressive en collaboration, par les deux parties. En rendant visite à un client, par exemple, nous avons pu y

voir comment un aménagement des équipements de ce dernier et un mode de fonctionnement satisfaisant des livraisons et recharges de gaz ont été élaborés à force d'essais et d'améliorations successives sur environ deux ans. *« A force de râler*, dit ce dernier, *nous avons eu satisfaction ».* Mais le fait de *« râler »* ne l'a pas empêché de poursuivre avec Cryoservice, parce que, dit-il, *« quand on disait quelque chose, ils essayaient d'améliorer ».* La réflexion sur les problèmes techniques de ce client, pour lequel, au départ, personne ne détenait la solution, a non seulement permis de satisfaire ce dernier, mais a aussi aidé Cryoservice a développé de meilleures solutions chez d'autres clients.

- Une recherche permanente de renouvellement

Ceci ne signifie pas que cette évolution soit uniquement due aux réclamations des clients. J.Juppeau s'est efforcée de toujours chercher à innover. Tout d'abord, parce qu'elle juge que cela est une nécessité ; en effet, un service n'étant pas brevetable, il faut toujours avoir une idée d'avance sur les concurrents car, au bout d'un an ou deux, ils copient les innovations. Ensuite, probablement, parce que sa culture nord-américaine et commerciale lui donne cette volonté. Quelques phrases notées au cours de nos entretiens avec elle sont significatives :

« Ce que mes clients conservent dans le froid coûte souvent très cher, jusqu'à 3 MF. A partir du moment où l'on se rend compte de cela, on voit qu'on peut leur rendre une quantité de services ».

« Je ne dis jamais à un client : je ne peux pas faire ».

« Quand on va chez un client, on regarde ce qu'il fait avec notre produit et on se demande si on ne peut pas le faire pour lui ».

- L'éducation nécessaire du client

Mettre en place ces nouvelles formes de relations avec le client nécessite parfois d' « éduquer » ce dernier. Cela ne signifie pas non plus accéder à tous ses désirs.

L'exemple des jours et heures de livraison de l'azote liquide est à ce titre une bonne illustration. La hantise des clients étant de ne pas tomber en rupture de stock, ils avaient tous tendance à demander une livraison le Vendredi, en prévision du week-end. Pour pouvoir étaler les livraisons sur la semaine, J.Juppeau a du leur expliquer que la concentration des livraisons le même jour provoquait un surcoût trop lourd, que les quantités suffisantes étaient livrées pour leur permettre de tenir une semaine et qu'enfin, un dépannage express était toujours possible. Ceci semble maintenant bien admis et il n'y avait eu, en 1995, qu'un seul de ces dépannages express.

Dans le même esprit, les clients prenaient l'heure indiquée pour les livraisons express comme un délai impératif. Les chauffeurs-livreurs ont fait remarquer qu'avec les aléas de la circulation, il était difficile de toujours garantir une heure précise de livraison. Lorsqu'une commande est prise au téléphone, on prend donc bien soin maintenant d'expliquer au client que l'heure indiquée est à prendre avec une marge d'incertitude.

- La difficile valorisation initiale d'un nouveau service

J.Juppeau dit avoir souvent eu des difficultés à fixer un prix pour un nouveau service. Si elle appliquait dès le départ un raisonnement de type prix de revient + marge, cela pouvait condamner l'innovation. Il était nécessaire, selon elle, que le client, comprenne d'abord l'intérêt de ce nouveau service. La stratégie qu'elle a adoptée a donc suivi ce principe. Pour la livraison express de glace carbonique, par exemple, les prix pratiqués au départ ne permettaient pas d'atteindre l'équilibre ; puis ils ont été augmentés de 30% par an pendant 3 ans. De même, la livraison de l'azote liquide sur le lieu d'utilisation n'a pas été facturée au départ : pour enlever un gros marché (client avec de nombreux points d'utilisation), cette livraison a été proposée gratuitement. Pour les autres clients, elle a été offerte pendant 2 mois ; à l'issue de cette période, ceux-ci ont été interrogés sur l'intérêt représenté par ce

nouveau service et, du fait des avis très favorables, les prix ont alors été augmentés de 10%.

- L'apparition de nouveaux entrants potentiels

Comme très souvent dans le cas d'une reconfiguration d'activité, celle-ci recèle des possibilités d'intervention pour de nouveaux acteurs. Ce qui est ici au cœur de la reconfiguration est la logistique ; en cela, d'ailleurs, elle n'est pas exceptionnelle puisque le phénomène se constate également dans d'autres secteurs industriels. La plupart des innovations évoquées ci-dessus ont d'ailleurs amené Cryoservice à mettre en œuvre des efforts dans ce domaine. On a même vu que, dans certains cas, un partenariat avec un transporteur a été mis sur pied. Ce type de partenariat va même plus loin puisque, comme on le verra ci-dessous, une partie de la logistique propre de Cryoservice est en fait sous-traitée à un transporteur.

Mais une des conséquences de cette redistribution des tâches est, selon J.Juppeau, que la menace concurrentielle, à terme, pour certains services comme la livraison express de glace carbonique viendra plutôt des logisticiens que des concurrents traditionnels du gaz.

6.3.3. Relations entre renouvellement de l'offre et fonctionnement interne : niveau du centre régional Ile de France Sud

On rencontre deux particularités de l'équipe Cryoservice par rapport à l'ensemble du centre de services régional Ile de France Sud. Il ne faut pas oublier, en effet, que cette activité occupe en 1996, 6 personnes sur la cinquantaine qui travaille dans ce centre ; les autres sont employées sur d'autres marchés plus classiques et suivant des modes de relation avec le client souvent plus traditionnels.

- L'enrichissement du poste des chauffeurs-livreurs

Par rapport au rôle traditionnel qui se résume à conduire un camion, décharger des containers pleins et recharger des containers vides, on peut voir que le rôle dévolu aux chauffeurs-livreurs de Cryoservice est beaucoup plus riche et responsabilisant. Relations plus personnalisées et sur-mesure avec le client, réparations, conseils d'utilisation, facturation (en cas de livraisons express), voire vente de petit matériel.

Un seul cas similaire nous a été rapporté dans un autre secteur du centre régional Ile de France Sud : celui des chauffeurs-livreurs desservant les cafés et restaurants, principalement pour les installations de bière-pression. Comme les clients sont trop nombreux pour être visités par des commerciaux, ce sont les chauffeurs-livreurs dédiés à ce secteur qui se chargent de la relation avec ces clients, ce qui les amène à vendre non seulement du gaz mais aussi des installations de tirage lorsqu'elles sont vétustes (ce qui est assez souvent le cas).

Il est à noter que cet enrichissement du poste ne s'est pas accompagné d'un relèvement substantiel de la rémunération, si ce n'est que les intéressés touchent des primes sur le matériel vendu. Grosso modo, les chauffeurs-livreurs de Cryoservice gagnent autant que leurs collègues.

De même, comme tous les chauffeurs du centre, ceux de Cryoservice voient leurs tournées quotidiennes organisées de façon traditionnelle par un service spécialisé de « distributeurs » qui sont souvent d'anciens chauffeurs. Les chauffeurs conservent le loisir de définir eux-mêmes l'ordre dans lequel ils vont visiter les clients (sauf en cas d'appel émanant de leur centre par « beeper » pour une livraison express) mais leur marge de manoeuvre s'arrête là ; ils ne sont pas impliqués dans leur affectation à tel ou tel secteur ou bien à tels ou tels clients.

- La communication management - chauffeurs-livreurs

J.Juppeau explique qu'elle a toujours veillé à ce que les chauffeurs-livreurs se sentent en confiance et écoutés. Cela se passait dans la vie quotidienne mais également par la tenue de réunions mensuelles où chacun pouvait dire ce qu'il avait à dire. L'importance de cette communication tient à la fois à la nécessaire qualité de leur prestation chez le client et aussi au fait que les remontées d'information de ces derniers sont une des sources qui permettent au management de penser à des renouvellements de l'offre.

Celui d'entre eux qu'il nous a été possible d'interroger considère qu'il est beaucoup mieux considéré dans ce poste que dans les précédents qu'il a pu connaître. Il estime qu'il y a une bonne communication qui permet notamment aux chauffeurs-livreurs de faire passer leurs idées concernant la pratique de leur travail. Par exemple, comme il a été mentionné plus haut, les chauffeurs-livreurs ont obtenu que l'heure de livraison soit annoncée au client avec l'approximation qu'ils jugeaient nécessaire, compte tenu des aléas de la circulation.

Toutefois, ceci n'a pas été, à notre connaissance, jusqu'à ce que des chauffeurs-livreurs eux-mêmes trouvent de nouvelles idées de services à offrir. Il a toujours fallu la réélaboration des informations remontées par un manager, J.Juppeau, en l'occurrence. Il convient de remarquer également que les contacts entre chauffeurs-livreurs et commerciaux étaient assez réduits ; c'était en fait J.Juppeau qui faisait le lien entre eux.

Il est à noter enfin qu'après le départ de J.Juppeau pour le Siège, les réunions spécifiques de Cryoservice n'ont pas été poursuivies[1]. Il n'y a pas, à notre connaissance, de réunions similaires pour l'ensemble des chauffeurs-livreurs.

[1] Les chauffeurs-livreurs de Cryoservice ont cessé de former un département distinct

- Le paradoxe de l'externalisation des chauffeurs-livreurs

Nous avons remarqué avec intérêt que la politique du centre et de l'ensemble de la société Carboxyque était de ne pas remplacer les chauffeurs-livreurs partant en retraite et de recourir progressivement à une externalisation, via un transporteur mettant à disposition à l'année à la fois le camion et le chauffeur-livreur. Concrètement, la vie quotidienne du chauffeur est celle d'un employé de Carboxyque, dont il porte l'uniforme. Par contre, la gestion sociale de son emploi (paie, congés, cotisations sociales) et la gestion de la flotte (surveillance de la conformité du matériel à la réglementation, réparations, assurances) sont faites par le transporteur.

Ceci peut paraître paradoxal alors même que ces chauffeurs sont les ambassadeurs de Carboxyque auprès des clients. Le système semble cependant bien fonctionner ; nous avons rencontré l'un des chauffeurs-livreurs qui se trouve dans cette situation (et qui travaille pour Cryoservice) ; il ne semble pas éprouver de difficultés du fait de cette double appartenance.

Au niveau des responsables du centre comme à celui de J.Juppeau, on rappelle que c'est au niveau de la direction générale que cette orientation a été prise, il y a quelques années. A cette période, le Groupe Air Liquide n'assurait en propre que 20 % de son trafic en matière de livraisons et développe une relation de partenariat très poussée et exigeante avec des transporteurs pour assurer le reste (Transports Magazine, Sept. 1995). J.Juppeau explique que, dans son cas, compte tenu des incertitudes auxquelles elle a du faire face pour développer cette activité, le petit nombre de chauffeurs-livreurs à sa disposition, ce système lui a permis de jouer sur une flexibilité en matière d'organisation du travail qui lui était indispensable et qu'elle n'aurait pu avoir autrement. En effet, la convention collective du transport est plus souple que celle de la chimie à laquelle Carboxyque est rattachée.

- Le soin apporté à l'accueil et la prise de commande par téléphone

Une autre interface clé avec le client a également été soignée : l'accueil et la prise de commande téléphoniques. D'une part, l'amplitude horaire a été étendue : on peut appeler du matin au soir sans interruption à l'heure du déjeuner. Ensuite, la qualité du contact téléphonique a fait l'objet de beaucoup d'attention : une personne performante sur ce plan en a été chargée ; elle est bien au courant de la démarche et connaît bien ses clients et les services de Cryoservice ; en outre, elle est à même de prendre des décisions rapides et de donner directement certaines directives aux chauffeurs-livreurs, de façon à permettre une réaction rapide aux demandes.

En conclusion, plusieurs facteurs semblent avoir contribué au développement de cette activité innovante : l'état du marché et les problèmes rencontrés par les clients, le dynamisme commercial de J.Juppeau, la marge de manoeuvre qui lui a été laissée ou qu'elle a su prendre ; mais il convient aussi de mentionner son management des chauffeurs-livreurs ainsi que de la personne chargée de l'accueil téléphonique et de la prise de commandes car ces collaborateurs, on l'a vu, ont joué un rôle important dans ce développement.

6.3.4. Relations entre renouvellement de l'offre et fonctionnement interne : niveau national

Cryoservice ne concerne pas seulement le centre régional de ses origines. Si l'on considère ce renouvellement de l'offre au plan général de l'entreprise, trois phénomènes sont à considérer.

- L'apparition et le développement de Cryoservice

J.Juppeau dit s'être battue en interne pour faire accepter plusieurs des initiatives qu'elle a prises. Sa démarche va à l'encontre de bon nombre d'habitudes et de principes et elle considère qu'elle a souvent été à la limite d'aller trop loin. Les objections étaient le plus souvent d'inspiration gestionnaire ; par exemple, de ce point de vue, facturer un service nouveau à bas prix, mettre en place un nouveau type d'emballage, ont été des décisions contestées. Elles sont en effet contraires aux principes classiques de gestion qui veulent que l'on ne vende pas sans faire de marge et que l'on n'alourdisse pas les stocks en ajoutant des références nouvelles. J.Juppeau estime qu'il lui a fallu beaucoup d'énergie pour faire comprendre que la rentabilité de ses initiatives viendrait après une phase de démarrage.

Cependant, et même si J.Juppeau n'a pas été toujours au bout de toutes ses idées, elle a pu mettre en place bon nombre d'entre elles ; deux explications sont possibles et nous n'avons pu trancher en faveur de l'une ou de l'autre.

D'un coté, on peut penser que l'organisation de l'entreprise était suffisamment décentralisée pour, même avec imperfection, laisser à J.Juppeau un large champ d'initiative. On aurait dans ce cas, concordance entre une stratégie d'entreprise orientée vers le client et le service, et une organisation interne laissant aux managers la possibilité d'innover dans ce sens.

De l'autre, on peut aussi faire l'hypothèse que ce cas est une exception, ayant bénéficié d'un heureux concours de circonstances : une manager entreprenante, femme dans un univers d'hommes, de culture internationale dans un univers très français, bonne commerciale en interne comme chez ses clients, a pu réaliser ce que les autres n'auraient pu faire. D'autant qu'il s'agissait d'un marché considéré comme petit et secondaire, où l'on a pu se montrer plus tolérant avec elle par rapport aux infractions à l'orthodoxie. En suivant cette hypothèse, on aboutirait au

pronostic qu'une innovation de ce type est une sorte d'exception qui confirme la règle.

- La diffusion au sein d'autres centres

Les informations recueillies à ce sujet sont cependant les suivantes :
Selon J.Juppeau, Cryoservice ne peut être mis en place que dans les centres urbains les plus importants car un minimum de clientèle potentielle est nécessaire.
Toutefois, seuls 3 autres centres régionaux sur 12 avaient repris l'idée de Cryoservice : Bobigny (l'autre région couvrant la région Ile de France), Lille et Lyon.

Pour la livraison 5j/5 de glace carbonique en messagerie, 9 centres sur 12 avaient adopté cette offre logistique.

Il faut savoir, en effet, que le pouvoir du directeur régional était déterminant en la matière et certains étaient plus enclins que d'autres à emprunter la voie du service, dans le secteur santé comme dans les autres.

Nous avons proposé, au paragraphe précédent, deux explications possibles de l'apparition de Cryoservice ; ce début de diffusion plutôt modéré laisse supposer que l'explication la plus plausible se situe quelque part entre ces deux extrêmes.

- Le passage d'une innovation décentralisée à une gestion plus contrôlée par le Siège.

Lorsque Cryoservice s'est développé, J.Juppeau a bénéficié, comme on l'a vu, d'une marge de manoeuvre relativement large, même si elle a pu souffrir des restrictions qu'elle a subies. Elle en dispose toujours d'une, en tant que fonctionnelle chargée du développement du produit ; mais, si l'on se place au

niveau des régions opérationnelles, celles-ci ne disposent plus tout à fait de la même marge de manoeuvre. Elles peuvent choisir d'offrir ou de ne pas offrir tel ou tel service à leurs clients, elles peuvent décider de suivre ou pas les recommandations du Siège pour leurs investissements ou le mode d'intéressement des chauffeurs-livreurs, mais la politique commerciale et tarifaire, la politique de formation des chauffeurs est l'apanage du Siège. Bien entendu, J.Juppeau s'efforce de « vendre » ses décisions et de dialoguer avec les régions, mais il n'empêche que cette activité est plus encadrée qu'elle ne l'était initialement. Comme on l'a vu plus haut, elle est également plus banalisée au sein des régions qu'elle ne l'a été au départ et J.Juppeau, du fait de sa promotion, est moins directement en contact avec les opérations.

6.4. A propos de quelques moyens d'adaptation à la complexité issue du client

Nous apportons maintenant quelques commentaires personnels, reliés au sujet de ce chapitre

6.4.1. Les moyens mobilisés par Carboxyque

- Un cas d'école

D'un certain point de vue, l'histoire de la mise au point de cette nouvelle offre constitue un cas d'école, et pas seulement au sens littéral du terme. Elle constitue une bonne illustration de la tendance au partenariat avec le client, articulée autour d'offres de solutions de plus en plus globales, et non plus de produits (cf. notre chapitre 2 sur la montée en grâce du client). Elle va également dans le sens des travaux que nous avons passés en revue au chapitre 4, en vertu desquels cette

nouvelle façon de travailler avec le client conduit à de nouvelles formes d'organisation.

On y voit tout d'abord, l'innovation naître d'un affranchissement par rapport aux règles établies et à une logique éloignée du client, d'un élargissement de la marge de manoeuvre et d'initiative du middle-management en contact avec le terrain. C'est parce qu'elle a pu et su se comporter de façon en partie déviante par rapport à la norme de l'organisation que J. Juppeau a produit avec son département les innovations qui ont été décrites. Cette autonomie s'étend également aux chauffeurs-livreurs, qui bénéficient d'un enrichissement de leur poste.

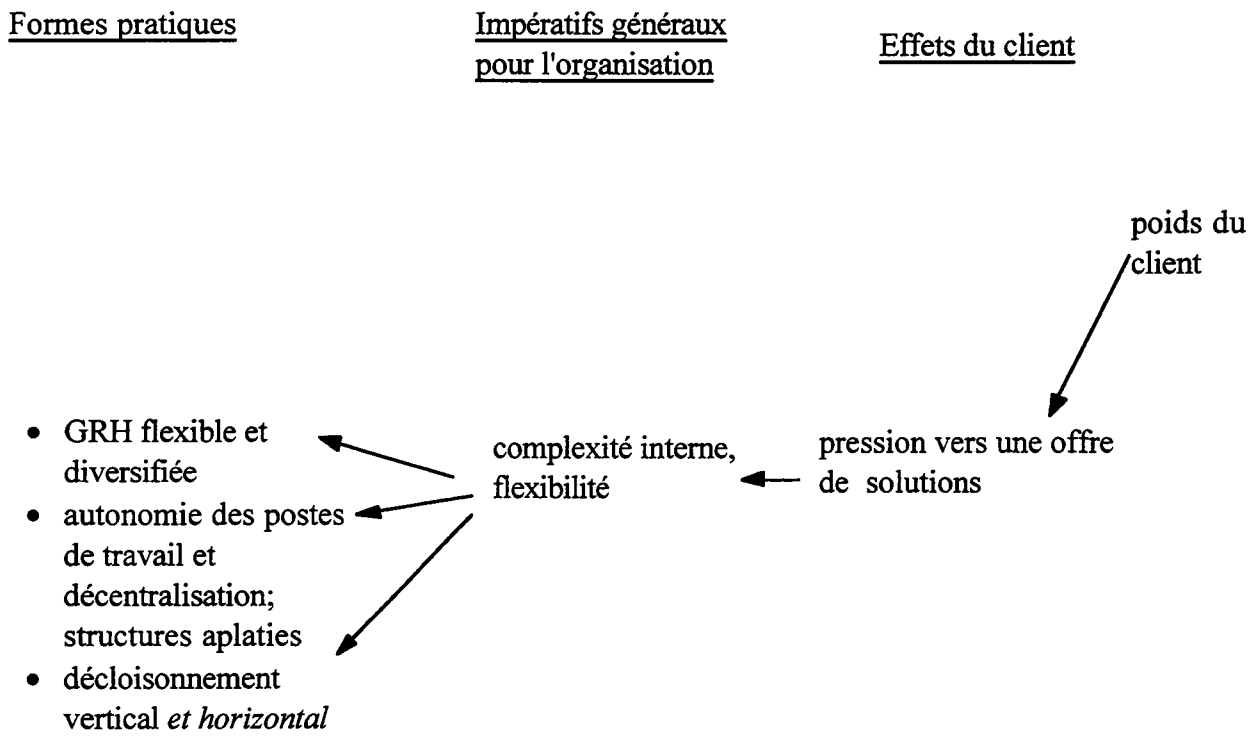
Le décloisonnement vertical vient compléter le dispositif : ces innovations n'ont pu voir le jour que grâce à la coopération entre encadrement et opérateurs. Ces derniers, les chauffeurs-livreurs, apportaient des informations indispensables à leur chef et ils étaient à même de comprendre ce qui intéressait cette dernière, grâce aux réunions régulières d'échanges, et, plus généralement, à la communication riche entre elle et eux. Pour autant, ils n'étaient pas en mesure de prendre seuls les décisions concernant les cas de figure inédits, les demandes nouvelles émanant des clients : celles-ci comportaient en effet des implications financières, des choix en matière de répartition du temps et d'objectifs concurrents dans la pratique de travail quotidienne, dont ils ne maîtrisaient pas toutes les données. La complexité et la nouveauté de la situation produisaient des aléas par essence non maîtrisables par un seul niveau hiérarchique.

Enfin, l'exigence de flexibilité de la GRH est également bien illustrée par cet exemple. Les activités nouvelles, l'imprévisibilité relative de la charge de travail rendaient handicapante une GRH fondée sur la convention collective de la chimie. D'où la pratique de l'externalisation, elle aussi fréquente et typique des années 90. Au passage, nous voyons là un premier moyen d'apprivoiser la complexité. L'externalisation, comme le dit elle-même J.Juppeau, permet de maîtriser à moindre

coût l'évolution d'effectifs dont la charge de travail est mal prévisible ; elle permet de contourner l'impératif d'uniformité de traitement des individus dans une même entreprise, alors que les métiers au sein de celle-ci se diversifient. En même temps que les chauffeurs-livreurs, c'est, en quelque sorte, la complexité qui est exportée. Cette pratique permet de ne pas bouleverser la GRH de l'organisation en réduisant la taille de cette dernière et de contourner le problème de la flexibilité et de la diversité sans le traiter de front. Il est à noter au passage que cet exemple illustre la thèse de Delaunay et Gadrey (op. cit.) (cf. chapitre 2, 2.2.1.) quant à l'existence d'une boucle de rétro-action positive entre service et complexité : la complexité vécue par les clients de Carboxyque appelle de nouveaux services, de la part de cette dernière ; mais ces nouveaux services créent une complexité plus grande pour Carboxyque, qui fait appel à de nouveaux services de la part de ses fournisseurs....

Nous retrouvons donc bien les trois éléments de la pression de la complexité sur les formes de l'organisation, mentionnés dans les travaux considérant que le client est le fossoyeur de la bureaucratie (cf. notre schéma 4.1bis, ch.4, 4.2.1.) : GRH flexible et diversifiée, autonomie des acteurs de terrain et décentralisation, décloisonnement (à l'exception du décloisonnement horizontal). La partie de ce schéma intéressant ce sujet est reproduite ci-dessous (schéma 6.1.). En caractères droits figurent les éléments qui sont conformes aux observations du cas et en italique, le seul élément qui ne l'est pas.

Schéma 6.1 : la pression du client vers une offre de solutions (schéma 4.1.bis partiel)



- Quelques écarts par rapport au cas d'école

Pourtant, quelques éléments viennent troubler ce bel ordonnancement.

Tout d'abord, il y a bien eu décloisonnement vertical mais pas spécialement de décloisonnement horizontal. L'équipe de J.Juppeau travaillait sur un marché spécifique qui lui était alloué et son succès n'a pas requis une coopération plus fournie avec d'autres départements. Ceci est en ligne avec les conclusions de Bourgeois et Ramirez (op. cit. 1999) : la coopération horizontale dans une organisation n'est demandée par l'offre qu'elle développe que si cette dernière vise à offrir des solutions à un système complexe chez le client. Tel aurait été le cas, par exemple, si Carboxyque avait pu ou voulu remonter plus en amont chez le client et prendre en charge l'ensemble d'une politique du froid dans son établissement ; le

caractère très cloisonné des organisations hospitalières clientes ne poussait de toutes façons pas dans cette voie. L'enrichissement du poste des chauffeurs-livreurs a suffi pour intégrer la diversité nouvelle des tâches et des compétences induite par les nouvelles offres. Point n'a donc été besoin de mobiliser des disponibilités et des compétences réparties entre des départements différents.

Ensuite, les modifications dans le fonctionnement de l'organisation n'ont touché que le front-office, représenté par le département dirigé par J.Juppeau. Il existe tout un back-office de production du gaz qui n'a pas été affecté par ces changements. Cette distinction entre un front-office devant s'adapter à la complexité et à la pression issue du client, et un back-office plus protégé n'est pas nouvelle. Elle devient caduque quand le front office et le back-office doivent collaborer étroitement, sous des formes non routinisables. Ceci rejoint également Bourgeois et Ramirez (op. cit.1999) et, plus généralement la littérature analysée au chapitre 5, 5.5.1 ; la poussée vers le décloisonnement horizontal n'émane que de certaines offres et elle est loin de constituer une règle générale. L'impact direct du client sur l'organisation étant plus fort dans certains secteurs de cette dernière, il ne se propagera à l'ensemble de celle-ci que dans les cas où une coopération horizontale intense entre toutes ses composantes est nécessaire. De plus, l'externalisation des chauffeurs-livreurs permet à l'organisation de faire face à l'exigence de flexibilité et de diversification de son système de GRH sans changement significatif de ce dernier.

Mais des écarts plus importants encore par rapport au cas d'école se constatent dans la phase de diffusion de cette nouvelle offre. Ce sont ceux sur lesquels nous voudrions insister ici :

- les autres centres régionaux ne bénéficient pas d'un surcroît de marge d'initiative, mais plutôt d'une restriction de celle-ci ; s'ils veulent aller dans le sens d'un développement des services, ils doivent utiliser le "package" de prix et de service qui a été défini. Certes, un dialogue peut exister entre ces centres

et le siège, sur ce sujet ou sur d'autres, mais le développement de cette offre n'est plus assortie de la même logique organisationnelle que celle qui prévalait dans la phase de mise au point à Aubervilliers. Nous sommes maintenant dans une logique de standardisation ;

- les chauffeurs livreurs d'Aubervilliers conservent certes l'enrichissement de leur poste qu'ils ont acquis dans la phase précédente ; mais ils n'ont plus ces fréquents échanges avec leur encadrement ; une distance hiérarchique s'est reconstituée même si le climat social de ce centre régional n'est pas mauvais.

Pour autant, les principes d'une orientation vers le client et vers le service sont respectés ; on peut même dire qu'ils le sont encore plus puisque le client lillois ou lyonnais pourra, lui aussi, obtenir que ses infirmières ne passent plus de temps à transvider du gaz froid dans de lourds containers, ou que Carboxyque prenne en charge le transport de ses cultures sous froid profond d'un site à un autre.

Il y a deux façons de comprendre ces faits. Soit la théorie selon laquelle ce type de relation au client conduit à des formes d'organisation décloisonnées et décentralisées est juste ; alors, les choix organisationnels effectués par l'entreprise, pour cette phase de démultiplication de l'offre inventée, constituent une erreur sur le plan de l'efficacité pratique. Soit, ces choix sont efficaces, et c'est donc la théorie qui doit être amendée. Le débat n'est pas simple, car on ne saura jamais, bien évidemment, si d'autres choix auraient produit de meilleurs résultats.

Ce qui pourrait être dit en faveur de la première position (théorie valide et choix de l'entreprise erronés) est que l'entreprise se prive, dans cette seconde phase, des dynamiques qui pourraient lui permettre d'améliorer encore son offre, de réagir rapidement à des évolutions futures nouvelles donnant lieu à des demandes ou des besoins latents inédits chez des clients. La coopération des chauffeurs-livreurs et leur remontée d'information risquent d'être moins bonnes, les autres centres régionaux vont appliquer des procédures au lieu, eux aussi, de peut-être inventer

des offres nouvelles. Ainsi, la concurrence va-t-elle imiter ce qui a été inventé et l'avantage concurrentiel produit va-t-il se résorber en deux ou trois ans.

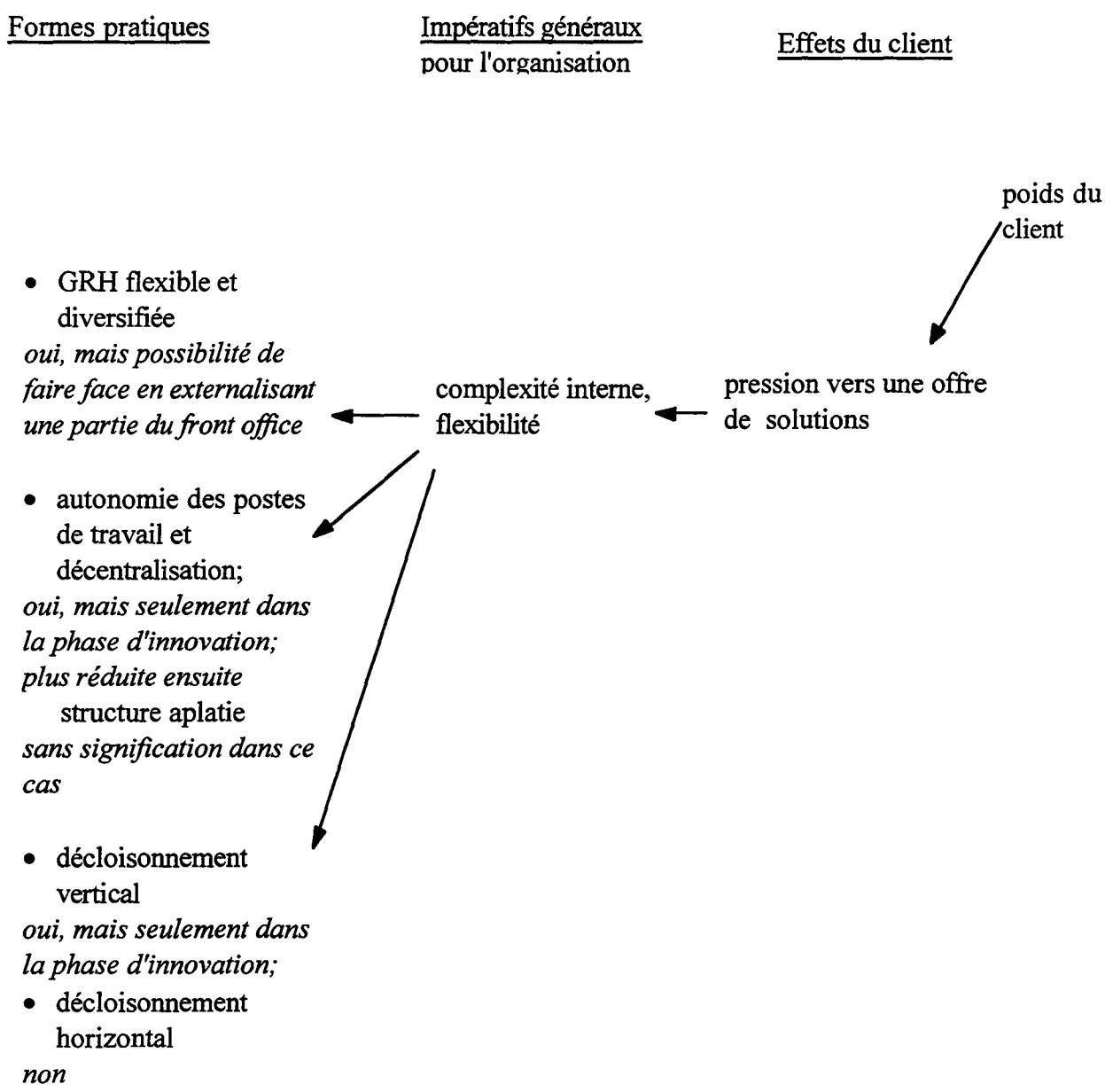
Ce qui peut être dit en faveur de la seconde position (choix sensés et théorie à amender) est que les choix de l'entreprise présentent un certain nombre d'avantages. Nous sommes dans une industrie qui n'évolue pas aussi vite que la e-économie du point de vue technique ; on peut donc penser que les reconfigurations de l'offre peuvent se faire par paliers de quelques années, du moins dans la période présente. En somme, le volet "imprévisibilité" de la pression de la complexité peut être limité, même s'il n'est pas nul. Les choix organisationnels qui ont été faits visent alors à stabiliser des innovations jugées pertinentes et à rentabiliser l'investissement qui a été fait pour les développer. Il faut en effet considérer qu'il y a bel et bien eu investissement, même s'il n'a pas été comptabilisé en immobilisations dans les comptes de l'entreprise. La communication entre échelons hiérarchiques est coûteuse en temps. Chaque cadre sait bien que le temps est une ressource éminemment précieuse. Ce n'est pas pendant la période ou J.Juppeau a mis au point sa nouvelle offre avec son équipe qu'elle a été le plus rentable pour son entreprise. C'est dans cette seconde phase qu'elle l'est car elle permet à ses collègues des autres centres de ne pas investir le même temps qu'elle pour les mêmes sujets, ce qui, par conséquent, leur laisse ce temps pour défricher d'autres voies de développement et d'autres marchés locaux. Il en va de même à Aubervilliers où les chauffreurs- livreurs peuvent servir d'autant plus de clients dans le mois qu'ils ne sont pas mobilisés par des réunions coûteuses en temps. Quant à l'avantage sur les concurrents, que ces derniers vont peut-être gommer dans les années à venir, il peut être préservé par le même mode de fonctionnement : il suffira que, dans quelques centres, des managers aient périodiquement carte blanche pour innover et, qu'ensuite les innovations produites soient démultipliées dans les autres centres, pour que cet avantage perdure ; après tout, n'est-ce pas ainsi que cet avantage a été créé ? Cela, en tous cas, épargnera à l'entreprise la coûteuse effervescence coopérative qui caractérise les explorations

(cf. le modèle de March, op. cit.). Il est statistiquement peu probable que ce soient les chauffeurs livreurs d'Aubervilliers qui bénéficient, dans quelques années de cette nouvelle période d'effervescence, (si tant est qu'ils l'aient appréciée), mais peu importe, ce n'est après tout pas le but final de l'entreprise et ce n'est pas cela qu'on leur a promis. Nous ne parlons pas ici de coûts comme une métaphore, c'est à dire de ceux qui proviendraient de douloureuses remises en question culturelles ; nous parlons de coûts financiers induits par le temps passé par les différents acteurs. N'oublions pas en effet, que le temps passé coûte en salaires, et qu'il coûte encore plus du fait que les acteurs ne peuvent se consacrer à d'autres sujets plus prioritaires et plus rentables. Cette sélection par le temps passé est une des plus impitoyables en matière de priorités effectives ; il existe un grand nombre d'actions au sein des organisations qui auraient pu être intéressantes, de l'avis même des acteurs, mais qui n'ont pas été poussées parce que d'autres étaient jugées, explicitement ou pas, plus prioritaires.

L'arbitrage entre l'exploration permanente de la complexité du marché et son balisage réducteur est un des dilemmes du management contemporain ; ce débat n'est donc pas simple. Il serait sommaire de prétendre en tous cas que les dirigeants de Carboxyque ont cédé à des réflexes rétrogrades, d'un simple point de vue de l'efficacité concrète. Il est au moins possible de considérer qu'un second moyen de faire face à la complexité des marchés contemporains est d'en circonscrire les effets dans le temps et dans l'espace (celui de quelques "laboratoires") et de démultiplier ensuite les innovations par de bonnes vieilles méthodes de standardisation.

Ainsi, les arguments en faveur de la thèse du client - fossoyeur de la bureaucratie se trouvent-ils battus en brèche, sur cet aspect de la relation au client. Si nous reprenons le schéma 6.1 ci-dessus, et que nous y représentons les observations que nous venons de faire, nous obtenons le schéma ci-dessous (schéma 6.2).

Schéma 6.2 : la pression du client vers une offre de solutions (suite) (schéma 4.1.bis partiel)



6.4.2. Quelques enseignements de portée générale

- A propos de la pertinence de la notion d'offre

Ce cas illustre bien l'idée que l'évolution de l'organisation n'est pas directement liée à un client qui existerait, tel qu'il est, indépendamment d'elle. Nous avons introduit la notion d'offre, dans notre schéma de la relation client - organisation (schéma 5.1.), pour rendre compte de ce phénomène. Cette offre est le fruit d'une interaction entre clients et organisation, au cours de laquelle l'organisation choisit plus ou moins volontairement les clients qui seront réceptifs à ce qu'elle propose et où elle fait leur éducation pour que ceux-ci puissent jouer leur rôle dans la co-production de cette offre. A l'inverse, certains d'entre eux éduquent l'organisation dans le même but. L'organisation ne fait pas ce qu'elle veut sur son marché, mais elle dispose de marges de manoeuvre pour traiter ou pas, révéler ou pas, des demandes qui ne sont qu'à l'état latent.

- A propos de l'externalisation de la relation au client

R.Ramirez et nous-même avons été très intéressés, en 1996, d'apprendre que les chauffeurs-livreurs étaient externalisés, alors qu'ils constituaient un élément clé de la nouvelle offre. Nous étions alors imprégnés de l'idée selon laquelle on sous-traite ce qui n'est pas stratégique, ou encore, ce qui n'est pas dans les "core competences" de l'organisation. Depuis lors, comme tout un chacun, nous avons pu voir que cette pratique s'est étendue. Alors même que la relation au client est valorisée dans le discours des organisations, elles n'hésitent plus à la sous-traiter. Le développement de "call-centers", très souvent sous-traités[2], ne constituent qu'un volet de ce phénomène ; nous avons appris récemment qu'une grande entreprise de services grand public avait lancé un appel d'offre pour sous-traiter,

[2] Cf. à ce sujet Le Monde du 4 Novembre 1999, p 21

en un seul marché, le centre d'appel téléphonique incluant la prise d'abonnements ou de commandes, la facturation, l'encaissement et le recouvrement de ses factures.

Si nous reprenons notre exemple de Carboxyque, le gaz froid constitue le "core product" et les nouveaux services rendus par les chauffeurs-livreurs sont les "supplementray services"[3], selon une typologie classique dans le marketing des services (Lovelock, op. cit.). Or, une idée centrale dans le développement de ces nouvelles offres de solution, comme l'indique notamment le même Lovelock (op.cit, ch.3), est que le "core product" ne suffit pas ; être capable de le fournir donne à peine le droit à opérer sur le marché concerné ; c'est donc sur les services supplémentaires que se joue la bataille entre concurrents. Pourquoi, alors, les organisations sous-traitent elles des activités qui sont précisément devenues stratégiques pour elles ?

Trois types de réponses peuvent être apportées.
La première est celle que les organisations avancent en général. Les possibilités de flexibilité et de diversification de la GRH offertes par les réglementations et les accords sociaux en vigueur ne suffisent plus dans le contexte présent. Ces possibilités ne sont pas nulles, notamment en matière de diversification ; il est bon de rappeler que les commerciaux, par exemple, de tous temps et dans de nombreuses organisations même proches du type bureaucratiques, ont été traités différemment des autres employés en matière de rémunération fixe et variable. Cette pratique constituait une première adaptation aux réalités du client. Mais ces possibilités ne sont plus aujourd'hui à la hauteur des défis que rencontrent les organisations, ou bien ces derniers exigeraient trop d'énergie pour les traiter en interne. Cette première forme d'explication comporte cependant des lacunes ; les obstacles invoqués sont certes réels mais ils ne sont pas insurmontables ; si une volonté politique forte de l'organisation allait dans ce sens, des solutions permettant de conserver en interne ces activités pourraient sans doute être

[3] "produit de base" et "services supplémentaires"

trouvées. Les organisations n'hésitent pas à affronter d'autres problèmes complexes quand elles les jugent centraux ; tout ceci n'explique donc pas pourquoi elles préfèrent contourner celui-là.

Un deuxième type d'explication peut avoir trait aux modes managériales. Après tout, peut-être assisterons nous, dans cinq ou dix ans, à un retour de balancier ; peut-être des livres de management à succès expliqueront-ils que l'avenir est dans l'internalisation ? Alors, les analystes financiers et les investisseurs cesseront de considérer comme un bon point la baisse régulière des effectifs d'une entreprise...
Nous voudrions cependant proposer une troisième explication, qui ne contredit d'ailleurs pas nécessairement les deux premières. Si nous reprenons l'exemple de Carboxyque, les services rendus par nos chauffeurs-livreurs requièrent, en quasi-totalité, peu de qualification. Lovelock (op. cit., ch. 2) distingue les services où le personnel en contact doit mettre en œuvre peu ou beaucoup de jugement personnel. Dans la première catégorie, il range par exemple, la réception d'un hôtel, le guichet d'une banque, le service d'un bon restaurant. Dans la seconde, il donne l'exemple d'un architecte, d'un conseiller juridique, d'une esthéticienne ou d'un plombier. Cette catégorisation peut certes prêter à contestation, y compris quant à certains des exemples qu'il donne, mais elle peut cependant être pertinente pour notre sujet. Certes, les chauffeurs-livreurs ne sont pas des simples exécutants, mais ils ont le choix entre un nombre limité de scénarios pré-établis de relation au client, et les avaries mêmes qu'ils sont susceptibles de réparer sur le matériel du client ne sont pas non plus très variées. Le phénomène est semblable dans l''exemple de sous-traitance de la relation au client que nous avons mentionné plus haut ; cette relation est sous-traitable sans trop de difficulté car elle est bien balisée, voire assistée par un système d'informatique guidant les opérateurs dans des scénarios pré-établis.

La conséquence est que la population en charge de cette relation, si elle est nombreuse, peut-être la source de soucis pour les directions, turn over et

absenteïsme, au minimum, mais aussi mouvements sociaux plus lourds. Ceci n'est bien entendu pas inéluctable dans l'absolu, mais représente un risque réel ; celui-ci est d'autant plus fort que le souci de l'équité et du climat social sont secondaires mais aucune organisation ne s'en trouve néanmoins à l'abri.

Le fait que la relation au client devient stratégique pousse alors à l'externalisation de cette relation, ce qui constitue un paradoxe apparent de l'orientation vers le client. Si cette relation est stratégique, alors, les opérateurs concernés acquièrent du pouvoir et l'externalisation est un moyen de limiter ce pouvoir puisqu'elle donne à l'organisation un droit plus grand de cesser la relation. Ce droit n'est pas total, et le sous-traitant n'est pas non plus à l'abri de problèmes sociaux, mais les marges de manoeuvre de l'organisation apparaissent à ses dirigeants plus grandes qu'avec des salariés.

L'externalisation constitue donc un moyen possible pour des organisations d'apprivoiser la complexité induite par la relation au client. Ceci vaut pour les organisations en général et donc, pour les organisations bureaucratiques en particulier. On sait que, dans un organisme vivant soumis à un grand froid, le sang abandonne les extrémités du corps pour se concentrer sur les organes vitaux. Les organisations peuvent également réduire leur périmètre pour que les principes fondamentaux qui les régissent soient préservés. Le marché des "prothèses" leur offre suffisamment de ressources pour que cette séparation ne soit pas trop douloureuse, pour ceux qui restent et pour compenser sans nuisances les amputations subies. Ces principes fondamentaux, dans une perspective réformiste, sont le monolithisme de la GRH, fondé par une politique visant à différencier peu les individus. Dans une perspective critique, ils sont en outre l'inégalité des rapports de pouvoir entre acteurs et le traitement non coopératif des divergences d'intérêts entre ces derniers. Ce n'est plus tant le monolithisme qui est visé que la crainte de remettre en question des accords sociaux, par définition bancals et fragiles. L'externalisation est en somme le moyen de ne pas ouvrir la boîte de

Pandore des rapports sociaux dans l'organisation, malgré la pression en ce sens de la complexité induite par le client.

- A propos de la diffusion des innovations en matière de relation au client

L'exemple de Carboxyque confirme la pertinence du modèle de March (op. cit.) *"exploration -exploitation"*. L'exploration d'un univers nouveau, tel que la reconfiguration des relations avec des clients, nécessite des formes d'organisation où la communication entre acteurs est riche, peu codifiée, où la coopération entre eux est indispensable. L'exploitation des terres ainsi explorées s'accommode ensuite d'un fonctionnement plus formalisé, standardisé ; elle peut même réclamer un tel fonctionnement, dans un souci de rentabilité et/ou d'efficacité pratique.
L'argument de ceux qui voient dans le client le fossoyeur de la bureaucratie est que nous vivons dans un monde où il importe d'être sans arrêt en exploration de nouveaux univers. Une réponse possible à cet argument est que ceci n'est pas aussi évident dans tous les secteurs et que, de toutes façons, une phase d'exploitation est toujours nécessaire après la phase d'exploration, du point de vue de la rentabilité ou de celui de la simple efficacité pratique. Mais il existe une autre réponse, que nous a suggérée la cas de Carboxyque.

La méthode suivie par cette entreprise pour mettre en place sa nouvelle offre s'apparente sur plusieurs points clés à la démarche de Taylor : repérer des pratiques excellentes, les codifier puis les diffuser auprès des autres opérateurs. Taylor n'avait pas la prétention d'inventer lui-même les meilleures pratiques ; selon lui, celles-ci ne pouvaient être repérées et améliorées que par la collaboration étroite des ouvriers et de l'encadrement ; cette collaboration était, ne l'oublions pas un des fondements de sa démarche (Taylor,1911). Une fois ces pratiques codifiées, en revanche, elles s'imposaient à tous. Là réside la différence principale avec le cas Carboxyque : les divers centres régionaux ne sont pas obligés d'adopter les

pratiques formalisées ; ils ne doivent le faire que s'ils décident d'enrichir leur offre de services. Le schéma d'ensemble demeure toutefois le même :

- une effervescence locale, où sont mis entre parenthèse, au moins en partie, les rôles hiérarchiques traditionnels, et où se mettent au point sur le terrain des bonnes pratiques ;
- une codification par le siège ;
- une diffusion au reste de l'organisation sous formes de procédures et de règles formalisées.

En quelque sorte, la complexité interne de la phase d'exploration peut être limitée à quelques laboratoires expérimentaux et provisoires (limitation dans le temps et dans l'espace) sans affecter l'ensemble de l'organisation. Nous avons vu plus haut que cette position se discute ; il n'est pas du tout certain en tous cas que les circonstances contemporaines aient rendu cette façon de procéder obsolète. Il suffit alors d'un minimum d'incohérence *("loose coupling")* dans une bureaucratie pour que ces laboratoires existent. Mais celle-ci peut également se contenter d'être suiveuse, de sous-traiter en quelque sorte à un concurrent les tracas de l'exploration pour recopier ensuite ses innovations en matière de service ; elle peut également acheter à des consultants les fruits d'explorations faites par d'autres, ou encore acheter des entreprises qui ont innové.

Nous avons mentionné Taylor, bien que nous ayons rappelé plus haut qu'il existait des différences possibles entre organisations tayloriennes et organisations bureaucratiques. ce qu'elles ont en commun cependant, et qui nous intéresse ici, est qu'elles fonctionnent de manière cloisonnée dans leur pratique la plus courante. La standardisation des modes de travail est une façon de coordonner les actions des individus sans même qu'ils s'en rendent compte ; cette forme de coordination est certes imparfaite mais elle permet de faire l'économie d'un esprit de coopération chez les intéressés et d'un décloisonnement, vertical ou horizontal. Ce cas nous rappelle que, même dans un univers de service où le client est star, la

standardisation du travail est susceptible de conserver tous ses atouts, au moins dans certaines circonstances, et que le sur-mesure, en partie au moins, peut être atteint par une logique de modules ou d'options standardisables. Le développement du e-commerce peut d'ailleurs demain constituer un facteur d'amplification de cette logique.

Certes, la standardisation du travail ne signifie pas nécessairement que l'organisation qui l'utilise soit bureaucratique (cf. notre développement à ce sujet chapitre 5, section 5.3.3). Au seul vu des informations présentées, il est par exemple impossible de dire si Carboxyque se trouve proche ou pas de l'idéal-type bureaucratique. Nous avons en effet défini cet idéal-type à partir de caractéristiques conjuguées de ses formes pratiques, de ses fondements idéologico-psychiques, de ses jeux d'acteurs. Au niveau du centre régional, par exemple, si le recours à un mode de management plus classique, dans la phase de diffusion des innovations, est dicté par des pesanteurs culturelles, conduisant à rétablir le rôle traditionnel de la hiérarchie, là où il aurait disparu par exception, alors l'entreprise se rapproche de l'idéal-type bureaucratique. Si en revanche, refleurissent fréquemment et au même endroit des périodes d'ajustements et d'échanges entre hiérarchie et opérateurs, alors sur ces aspects au moins, elle s'éloigne de l'idéal-type.

Si le client laisse ouvert des espaces pour la standardisation, cela ne signifie donc pas qu'il encourage la bureaucratie ; cela signifie simplement qu'il laisse à cette dernière la possibilité de développer des formes pratiques confortables pour elles. Il n'est pas, dans cette perspective, un allié de la bureaucratie mais il est bien cet ennemi seulement occasionnel, maîtrisable dans certains cas, annoncé dans notre esquisse de théorie générale au chapitre précédent.

Bien entendu, ces conclusions appuyées sur un seul cas ne prétendent pas à l'universalité. Elles soulignent simplement la possibilité d'occurrence de cas où la

bureaucratie peut s'adapter à la complexité issue du client et l'existence de moyens pour ce faire. Ces phénomènes et ces moyens ne sont d'ailleurs pas spécifiques à la bureaucratie, telle que nous l'avons définie, mais ils intéressent d'autres types d'organisation partageant avec elle les difficultés vis-à-vis du décloisonnement et d'une diversification - flexibilisation de la GRH. (cf. encore notre typologie, chapitre 5, section 5.3.3.).. On pourrait à ce sujet objecter que nos affirmations relatives à la bureaucratie sont étayées ici sur l'analyse d'une organisation qui n'est pas nécessairement bureaucratique. Cette objection peut être levée si l'on considère que nous avons décrit des phénomènes généraux (variations de la complexité induites par le client, moyens d'apprivoiser cette complexité) qui valent pour toutes organisations. Certaines d'entre elles seront simplement plus intéressées pour les utiliser, celles pour lesquelles cette complexité est gênante. Les limitations à ces conclusions n'ont donc pas trait à la nature de l'organisation étudiée comme exemple, mais au contexte dans lequel elle se trouvait.

Répondre complètement à la question des conditions d'occurrence des phénomènes analysés nécessiterait d'étudier d'autres cas. Trois limitations logiques peuvent cependant être déduites à partir de l'analyse de notre cas.

L'une est celle de la standardisation possible de l'offre mise au point. La standardisation, comme l'indique la littérature analysée au chapitre 5, n'empêche pas l'enrichissement d'une offre en services, ni même son caractère sur-mesure (via une logique de modules ou d'options) ; mais elle devient faiblement opérante quand les situations à traiter comportent toutes une grande part d'aléas.

Une autre limitation vise les secteurs d'activité qui seraient en bouleversement permanent, et qui ne laisseraient pas aux organisations qui y opèrent la possibilité "d'exploiter" pendant un an ou deux au moins, les innovations mises au point dans des phases d'exploration.

Une dernière limitation concerne les secteurs d'activité dans lesquels les spécificités des marchés locaux sont telles que les innovations mises au point dans l'un d'eux ne peuvent être transférées dans les autres ; il n'y aurait alors pas de possibilité de capitaliser, "d'exploiter", ce qui a été défriché en un autre lieu.
On retrouve en fait, dans ces trois limitations, le paramètre de la complexité. En d'autres termes et dans cette perspective, cette complexité due au client nuit gravement à la bureaucratie, mais elle ne tue cette dernière qu'à très forte dose...

6.5. Conclusion

Finalement, comment une organisation bureaucratique peut-elle faire face à la complexité issue d'une confrontation au marché et au client ?

Nous avons ici repéré les ressources dont elle dispose, du fait que la pression exercée par cette complexité n'est pas homogène, dans le temps et dans l'espace. Le tableau ci-dessous récapitule ces ressources ainsi que les types de cas où elles sont mobilisables. Cette délimitation est déduite de l'analyse du cas Carboxyque. Elle ne peut donc être que provisoire ; l'étude d'autres cas pourrait le confirmer ou le préciser. Cette analyse fait ressortir malgré tout que les phénomènes observés ne se sont pas produits grâce à un concours de circonstances exceptionnel ; ils avaient de bonnes raisons de se produire dans leur contexte. Ce dernier n'est pas celui de toutes les organisations mais il n'est pas non plus rare.

Tableau 6.1. Résumé du cas : limites des dangers de la complexité issue du client pour une organisation bureaucratique

limites de l'impact de la complexité due au client	mode possible d'adaptation d'une organisation bureaucratique	conditions d'occurrence de ces modes d'adaptation
l'impact est limité dans l'espace de l'organisation ; il touche surtout le front office, ou une partie de ce dernier	traiter spécifiquement le front office (grâce à une faible cohérence entre éléments de l'organisation)	cas où une coopération transversale forte n'est pas requise (selon Bourgeois et Ramirez (op. cit.) : cas où l'on ne traite pas seul un système complexe chez le client)
	externaliser le front office	limitations d'ordre juridiques ou dues aux relations sociales
l'impact est limité dans le temps (phase d'innovation, de mise au point de l'offre)	traiter spécifiquement le lieu et le moment de l'impact (grâce à une cohérence faible entre éléments de l'organisation), revenir à la standardisation après la phase d'innovation	cas où l'offre, une fois mise au point, est standardisable. cas où une capitalisation des innovations est possible (pas de turbulences extrêmes ou de spécificités très grandes des divers marchés locaux)

Ce chapitre avait pour but d'apporter des compléments aux raisonnements déjà produits et inspirés par la théorie de la contingence, visant à montrer que le client était un ennemi seulement occasionnel de la bureaucratie. En même temps que ces compléments, nous avons indiqué quelques moyens possibles pour une bureaucratie de s'adapter à la complexité que le client peut induire dans certains cas et qui est potentiellement gênante pour elle. Cet ennemi peut donc être également maîtrisable quand il se déclare, au moins dans certains cas et pour certaines des menaces qu'il représente. Nous quittons maintenant les cas où la bureaucratie n'est pas menacée par le client, ou bien où elle peut s'y adapter sans grand effort, pour aborder les cas où l'ennemi se déclare et où il apparaît gênant...

Pour résumer....

Le but de ce chapitre était de montrer que la complexité issue du client, même dans le passage à une offre de solutions, n'est pas homogène dans le temps et dans l'espace, et que, de ce fait, une organisation bureaucratique peut trouver, au moins dans certains cas, des opportunités d'adaptation au client sans modifier ses principes de fonctionnement.

A l'aide d'un cas exemplaire en matière de passage à une offre de solutions, celui de Carboxyque, nous avons montré que :

- la complexité due au client peut ne pas toucher également tous les secteurs de l'organisation, une forte coopération transversale n'étant pas toujours requise, ni pour la mise au point de nouvelles offres, ni pour leur production. Dans ces cas, son impact ne se propagera pas nécessairement dans toute l'organisation. si un traitement différencié du "front office" est mis en place (ce qui suppose une cohérence faible entre éléments de l'organisation, compatible avec notre définition de la bureaucratie). L'externalisation de la partie de l'organisation où le client a le plus d'impact permet de faire face sans grand trouble interne à la flexibilité et à la diversification de la GRH que cette nouvelle offre entraîne ; cette externalisation peut être vue comme une conséquence finalement logique de l'importance nouvelle revêtue par la relation au client, quand celle-ci ne requiert pas de hauts niveaux de qualification ;
- la pression vers le décloisonnement vertical, produite par la complexité due au client, est en outre limitée dans le temps ; après une phase de mise au point des innovations en matière d'offre, il est possible, d'un strict point de vue de l'efficacité pratique, de revenir à une standardisation du travail pour diffuser les innovations mises au point. Le schéma taylorien : sélection de bonnes pratiques sur le terrain - codification par le siège - diffusion standardisée dans le reste de l'organisation- peut également s'appliquer à de nouvelles offres, centrées sur des solutions apportées au client. La délimitation des conditions d'occurrence de ces mécanismes, telle qu'elle ressort de l'analyse de notre cas, exclut les situations de très forte complexité : le service à produire doit être standardisable et le secteur d'activité ne doit pas être tel qu'aucune capitalisation des innovations n'y soit possible, du fait de trop grandes turbulences ou de spécificités trop fortes de chaque marché local.

En somme, il semble bien que la complexité due au client nuise gravement à la bureaucratie, mais seulement à très forte dose.

7. LA BUREAUCRATIE FACE A UNE PRESSION GENANTE DU CLIENT : LE CAS DU MINISTERE DE L'EQUIPEMENT

Nous avons proposé au chapitre 5 les bases d'une théorie générale permettant d'expliquer pourquoi la bureaucratie n'est pas condamnée à l'époque du client - star. Les deux premières assertions de cette théorie indiquent qu'il existe des cas où le client n'est pas gênant pour une bureaucratie. Des travaux analysés plus haut se sont attachés à le montrer et nous avons proposé quelques compléments à ces derniers au chapitre précédent.

Les deux dernières assertions de cette théorie générale considèrent en revanche les cas où le client est gênant pour la bureaucratie. La possibilité d'existence de tels cas n'est pas écartée par les deux premières assertions et les travaux qui les valident. Nous avons vu, au chapitre 4 (schéma 4.1 bis) que les arguments considérant le client comme fossoyeur de la bureaucratie, portaient sur deux aspects de la pression du client :

- celle qui pousse à adopter une logique de résultat concret pour le client et induit une responsabilisation des individus et des équipes, une GRH centrée sur la performance, des processus, structures, systèmes pensés en fonction du client ;
- celle qui pousse à importer en interne la complexité issue du client : GRH flexible et diversifiée, autonomie des postes de travail et décentralisation, décloisonnement horizontal et vertical.

La première assertion indique qu'il y a des cas où ces pressions sont négligeables parce que celle du client, en général, est faible. La seconde indique que, même si la pression du client est forte, la pression spécifique vers la complexité interne et ce qu'elle implique peut être négligeable. Il reste donc logiquement des cas où le client sera gênant pour la bureaucratie :

- ceux où la pression du client est forte et où elle se manifeste à la fois sous la forme d'une poussée vers une logique de résultat concret pour le client et d'une autre vers l'intégration de la complexité interne ;
- ceux où la pression du client est forte et où elle se manifeste essentiellement sous la forme d'une poussée vers une logique de résultat concret pour le client, la complexité induite par ce dernier étant négligeable. Par exemple, nous avons montré que Carboxyque pouvait finalement échapper à cette poussée vers la complexité interne mais elle se doit malgré tout de mettre en œuvre les dispositifs permettant que le client soit satisfait, quelles que soient les caractéristiques de son offre.

Ce sont maintenant ces cas de figure que nous allons étudier. Les troisième et quatrièmes assertions de la théorie générale proposée au chapitre 5 indiquent que les organisations bureaucratiques disposent de ressources pour s'adapter en partie aux exigences du client, même quand ces dernières sont gênantes pour elles, au moins dans des contextes où la pression de ce client n'est pas extrême.

Comme indiqué plus haut, nous avons choisi, pour ce faire, de considérer deux cas. Nous n'avons pas approfondi dans ce sens celui de Carboxyque pour plusieurs raisons :

- il était limité à un secteur de l'entreprise et à une question liée aux formes pratiques de l'organisation ; l'accord avec l'entreprise permettant l'accès au terrain ne portait que sur ce sujet restreint ;
- quoi qu'il en soit, il était plus adapté au sujet que nous traitons maintenant de considérer des organisations qui étaient susceptibles d'être déstabilisées par la pression du client sous ses deux formes (complexité, mais aussi logique de résultat concret). Carboxyque n'aurait peut-être pas constitué un exemple adéquat car la logique de résultat concret pour le client semblait y avoir déjà fait son chemin. En d'autres termes, il n'est pas certain qu'elle soit très proche du

type bureaucratique, ce qui n'était pas gênant pour traiter de la question spécifique du chapitre 6.

Les organisations choisies ici, en revanche, étaient relativement proches de l'idéal-type bureaucratique au moment où elles ont subi le choc du client. Bien entendu, aucune n'est exactement conforme à cet idéal-type, et ce d'autant plus qu'on les regarde dans tous leurs détails. Ce qui nous importe est d'y voir à l'œuvre la logique bureaucratique, celle qui relie les différentes caractéristiques de l'idéal-type, même si d'autres logiques peuvent y être mêlées, et de voir comment ces logiques sont ou pas mises à mal par la pression du client.

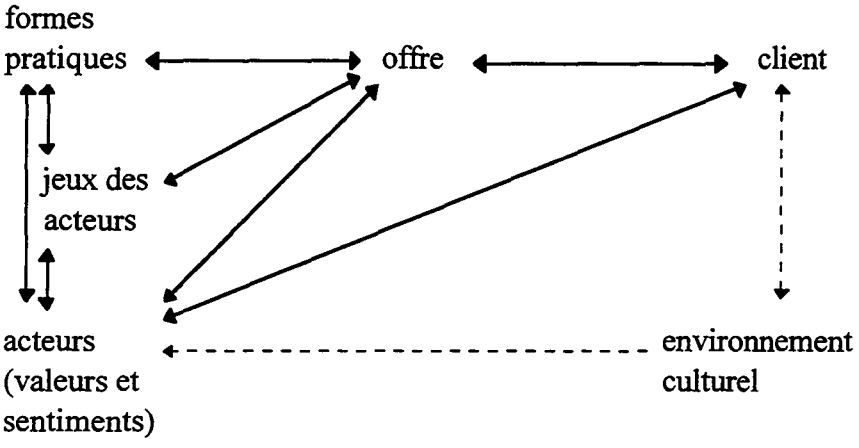
Nous étudions tout d'abord dans ce chapitre le cas du Ministère de l'Equipement ; le chapitre suivant est consacré au cas du CAPA et à son analyse. Enfin, nous proposons au chapitre 9 quelques enseignements pouvant être tirés de l'ensemble des deux cas.

Pourquoi deux cas et pourquoi ceux-là ? Il nous a semblé utile d'envisager deux cas où la pression du client, tout en étant gênante, était d'intensité différente. Celle-ci est évaluée, comme nous l'avons indiqué en introduction, par deux paramètres : le degré de choix offert au client en matière de prestataires, et les conséquences pour l'organisation de sa désaffection éventuelle. Le Ministère de l'Equipement a subi une pression non négligeable du client, il a vu se développer une concurrence sur une partie de son activité, même si les choix des clients en matière de prestataires sont limités ; mais son poids dans la vie économique et administrative est tel que sa disparition ne pourrait être programmée qu'à long terme et avec beaucoup de précautions ; cette pression l'a donc poussé à évoluer sans le menacer dans son existence, au moins à court terme. Le CAPA, en revanche, est une petite organisation, que la confrontation nouvelle au client pouvait et peut encore faire disparaître en quelques mois, sans que personne n'y trouve à redire hormis ses quarante salariés.

Ceci peut d'autant plus advenir qu'elle est un petit acteur sur un marché très concurrentiel.

Notre étude de chacun de ces cas sera structurée sur le modèle du schéma 5.1, reproduit ci-dessous. Ce dernier représente en effet la modélisation de la relation entre organisation que nous avons retenue et explicitée aux chapitres 4 et 5.

Schéma 5.1. (rappel) : la relation client-organisation



7.1. Le cas Ministère de l'Equipement : données techniques sur l'étude

7.1.1. Relation organisation-chercheur

Cette relation a été celle de commanditaire à prestataire dans le cadre de deux missions.

Nous avons participé à une étude commandée par le Ministère de l'Equipement (DPS/MEP, Direction des Personnels et des Services, Mission Evaluation et Prospective) sur les conditions d'exercice des fonctions de ses cadres de premier

niveau[1] dans les services déconcentrés[2]. Cette étude a été menée, de Juin 1997 à Juin 1998 par une équipe de quatre chercheurs dont nous-même et Gilles Amado, qui en assurait la direction. Les études de terrain sur lesquelles est fondé ce cas ont été menées dans ce contexte.

Nous avons également été chargé d'une mission d'assistance à l'équipe de conception et de pilotage de l'évaluation de la politique de décentralisation de la maîtrise d'ouvrage de formation dans les services du Ministère, échelonnée entre Mai 1998 et Juillet 1999. Cette mission ne nous a pas emmené à nouveau sur le terrain mais nous a permis d'approfondir nos connaissances sur le Ministère, notamment en matière de GRH.

La présente étude, en revanche, ne procède pas d'une commande du Ministère. Nos interlocuteurs nous ont autorisé à utiliser les connaissances que nous avions acquises durant ces missions, moyennant la présentation préalable de notre texte ; ceci a été fait et nos interlocuteurs n'ont pas émis de demande de corrections.

Ce texte s'appuie également sur des informations supplémentaires, collectées pour le besoin de la présente recherche auprès de responsables de l'administration centrale et par une étude documentaire complémentaire.

Les analyses présentées s'inspirent en partie de celles qui furent élaborées collectivement par l'équipe de chercheurs, dans le cadre de la première mission, mais elles procèdent également d'une reprise ultérieure du même matériau sous l'angle de la problématique spécifique de cette thèse ainsi que des autres travaux et démarches que nous avons conduits individuellement.

---

[1] Premier niveau hiérarchique de statut cadre, en partant de la base. Le Ministère compte trois niveaux statutaires d'encadrement. Selon l'ambiguïté bien connue de ce terme en France, il peut arriver que cet encadrement n'encadre personne (experts, chargés d'étude..) cependant que l'encadrement de premier niveau effectif des opérateurs est assuré par la maîtrise

7.1.2 Processus de l'étude

- Etude sur l'encadrement de premier niveau

Les études de terrain ont conduit l'équipe à rencontrer environ 250 personnes, dont une moitié en entretien individuel, et une autre en réunions (pour l'essentiel de petits groupes de cinq à huit personnes). Les entretiens individuels ont duré en moyenne de une heure trente à deux heures ; les réunions de petits groupes trois heures à trois heures et demie. Nous avons personnellement interrogé la moitié environ de ces personnes, ayant été, dans l'équipe, celui qui a consacré le plus de temps à cette étude ; nous avons notamment été présent dans tous les services visités.

Pour la plupart, les personnes rencontrées provenaient de services déconcentrés (37 furent concernés, pour la plupart, des DDE). Environ une moitié de ces personnes appartenait à l'encadrement de premier niveau ; des membres de tous les niveaux hiérarchiques, du directeur de DDE jusqu'à l'agent d'exploitation, ainsi que des représentants syndicaux furent également rencontrés. A ces rencontres a été adjointe une étude documentaire, incluant de nombreux documents internes.

La première phase du processus a été constituée par trois réunions de groupes, formés chacun de représentants de niveaux hiérarchiques homogènes et de fonctions proches. 4 DDE furent ensuite choisies par le comité de pilotage composé de responsables du Ministère (DPS) et de notre équipe. Les critères de choix ressortaient des conclusions tirées de la première phase et visaient à nous permettre de rencontrer des DDE contrastées en matière d'attractivité géographique pour le personnel, de taille, d'expériences antérieures en matière de programmes managériaux de changement.

---

[2] Les services déconcentrés sont les directions départementales de l'Equipement (DDE), les Directions Régionales de l'Equipement (DRE) ainsi que quelques autres organismes (formation, recherche scientifique). L'étude a été centrée sur les DDE, avec une petite annexe intéressant les DRE.

Dans une seconde phase, nous avons procédé à l'étude des DDE et de la DRE sélectionnées. Pour chacune, une première version de l'étude locale réalisée fut restituée aux personnes interrogées, et parfois à d'autres de leurs collègues ; dans certains cas, ces restitutions eurent lieu par groupes hiérarchiques homogènes et dans d'autres, en réunions globales. Une monographie fut rédigée pour chaque étude locale. Enfin, dans une troisième phase, les études de ces quatre services furent complétées par un séjour d'une demi-semaine dans une subdivision (effectué par nous-même), par des rencontres avec des responsables syndicaux nationaux, des responsables de la DPS et par des réunions de restitution des premières conclusions à des groupes dits miroirs, formés de personnes de niveaux hiérarchiques homogènes et issues de DDE n'ayant pas été étudiées. Un rapport final fut rédigé, puis commenté et discuté à deux reprises au cours de réunions au siège de la DPS. Nous avons également présenté les résultats de l'étude à deux groupes de cadres du METL au cours d'un programme de formation continue, à l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE).

Nous n'avions pas élaboré de questionnaire précis que chaque membre de l'équipe aurait dû suivre fidèlement pendant les entretiens ou les réunions. Comme nous l'avons indiqué au chapitre 5, nous avons privilégié la souplesse permettant de dialoguer avec les personnes rencontrées. En revanche, nous avions une trame commune d'entretien, couvrant les sujets à aborder. Les éléments de cette trame étaient les suivants (pour les personnes rencontrées sur le terrain) :

- le travail effectué par la ou les personne(s) ; ses difficultés techniques et les stratégies mises en œuvre pour les surmonter ; son appréciation subjective sur ce travail (satisfaction/insatisfaction, souhaits, regrets, valeurs mises en jeu ..) ;
- les rapports entretenus avec supérieurs, pairs, subordonnés éventuels et autres acteurs internes (ex ; syndicats) (en terme de coordination du travail comme de rapports humains) ; appréciation subjective sur ces rapports ;
- les rapports entretenus avec les clients ou usagers (en terme de coordination du travail comme de rapports humains) ; appréciation subjective sur ces rapports ;

- perception et avis sur les outils de management mis en place (entretiens individuels, objectifs, démarches participatives éventuelles, formation...) ; appréciation subjective sur ces outils ;
- la carrière de la ou des personne(s) ; données factuelles, enjeux, stratégies et appréciation subjective ;
- perception et avis sur l'évolution du métier, du Ministère et de son environnement.

Nous avons privilégié une approche clinique, c'est à dire la collaboration avec les intéressés selon les principes exposés plus haut au chapitre 5. Nous avons en particulier sollicité auprès d'eux la validation des synthèses que nous faisions de ce qui nous avait été dit, et leurs commentaires sur les analyses que nous en tirions. Plusieurs niveaux de validation ont été mis en œuvre :

- les personnes interrogées individuellement, réunies ensuite en groupe, dans chaque service, à la fin de notre étude ;
- des collègues (cadres du premier niveau) du même service non interrogés individuellement, et réunis à l'occasion de la restitution aux personnes interrogées (dans deux des quatre services) ;
- au niveau national, des collègues cadres de premier niveau issus de départements ou régions qui n'avaient pas reçu notre visite et présentaient des caractéristiques économiques et géographiques pouvant éventuellement favoriser des différences dans les services et les opinions émises. ;
- toujours au niveau national, le rapport d'étude qui a été produit a largement circulé au sein du Ministère ; les réactions qui nous ont été rapportées font état d'une appréciation dans l'ensemble favorable, quant à l'adéquation entre le tableau dressé et la réalité vue par les intéressés.

- Mission d'assistance à l'évaluation de la décentralisation de la maîtrise d'ouvrage de formation

Cette mission ne consistait pas à réaliser une étude mais à aider le binôme de collaborateurs de la DPS qui assurait la maîtrise d'œuvre de l'opération et le comité de pilotage qui l'entourait. Elle s'est déroulée à trois phases du processus.

Tout d'abord, dans la phase de conception du dispositif. Ce dernier fut dessiné en combinant quatre chantiers : une étude sociologique des représentations et logiques des acteurs dans un échantillon de services, une étude plus factuelle sur les pratiques effectives dans un autre échantillon de services, une étude des documents produits par le système formation dans les services, et une procédure de recueil des avis des responsables de formation et d'autres acteurs internes de la formation.

Ensuite, la mission a consisté en une assistance dans la définition du cahier des charges visant à recruter les prestataires externes des deux premiers chantiers.
Enfin, elle nous a conduit à prendre connaissance de la production de ces divers chantiers et à aider à l'élaboration d'une synthèse.

7.2. Données générales sur le Ministère de l'Equipement et son évolution récente

7.2.1. Données générales

Le Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement (METL) est, de longue date, une pièce maîtresse du dispositif administratif français.

Le METL existe en tant que tel depuis 1966, de par la fusion du Ministère des Travaux Publics et des Transports (les anciens "Ponts et Chaussées") et de celui de la

Construction. Mais l'histoire du Ministère, présentée par lui-même sur son site internet (Mars 1999), remonte à l'Administration des Ponts et Chaussées, née en 1716, et, plus loin encore, à l'Office de Grand Voyer, dont le premier titulaire fut Sully.

Les domaines de compétence du METL sont :

- l'équipement : droit des sols, urbanisme et aménagement, plan routier et autoroutier, tutelle du secteur des travaux publics ;
- le logement : tutelle du secteur du logement social et du bâtiment, aide au logement et à la réhabilitation de l'habitat ;
- les transports : routes et voies navigables, aviation civile, transport ferroviaire (tutelle de la SNCF et de RFF), météorologie ;
- la mer : tutelle de la marine marchande et des ports, entretien des phares et balises, gestion du domaine public maritime ;
- le tourisme : tutelle du secteur du tourisme, aide à la promotion à l'étranger, à l'accès au tourisme.

Le METL employait 112 000 personnes[3] en 1999, soit environ 6% de la fonction publique de l'Etat. Il devait engager, en 1999, 9% du budget civil de l'Etat, soit 160 Milliards de Francs (dont 28 Milliards pour son fonctionnement propre). Il engage un peu plus de la moitié de l'investissement civil direct de l'Etat et le tiers des aides à l'investissement.

Il est structuré en grandes directions fonctionnelles plus la DPS (Direction du personnel et des Services) qui, à la fois, est en charge de la GRH de l'ensemble et constitue le bras exécutif du METL via les services déconcentrés. Ces derniers emploient environ 90% des effectifs.

---

[3] Les chiffres donnés dans ce paragraphe sont tirés de documents internes du METL

Chaque DDE reprend l'essentiel des attributions du METL, hormis le tourisme. Leurs principaux métiers sont donc :

- l'urbanisme et l'aménagement, l'application du droit des sols ;
- les routes (constructions éventuelles, entretien des routes nationales, et, suivant les accords avec les collectivités concernées, des routes départementales et communales) ;
- les voies navigables et la gestion du littoral, les bases aériennes, suivant la géographie et les activités du département ;
- la politique du logement.

La structure globale du Ministère se retrouve au niveau d'une DDE : des unités fonctionnelles et un bras exécutif assurant le quadrillage du territoire. A leur tour, en effet, les DDE sont découpées en deux à quatre arrondissements (pour les plus grosses d'entre elles) et en subdivisions, petites unités géographiques (en général de 10 à 25 par DDE). qui regroupent elles aussi une bonne part des attributions du METL, avec une répartition variable des compétences entre subdivisions, arrondissements et services Les subdivisions ne sont pas calquées sur les cantons mais couvrent une superficie du même ordre. Les effectifs d'une DDE sont couramment de l'ordre de 500 à 800 personnes, et ceux d'une subdivision de 35 à 70 personnes.

En annexe 6 figure à titre d'exemple l'organigramme de la DDE d'un département comportant à la fois des voies navigables et une portion de littoral.

La diversité des métiers entraîne une diversité des donneurs d'ordre, clients ou bénéficiaires.

En 1996, les DDE ont consacré 42% de leur activité (en temps passé) à l'exercice des compétences de l'Etat, 38% aux compétences relevant des conseils généraux et 20% aux autres collectivités territoriales (principalement les communes).

Le travail essentiel effectué pour les conseils généraux est l'entretien des routes départementales. Les travaux pour le compte des communes relèvent principalement de l'ingénierie de travaux publics, de l'assistance en matière d'urbanisme et d'aménagement et, pour une part décroissante, de l'entretien des voiries communales.

La GRH du Ministère s'inscrit dans le cadre de celle de la fonction publique. Les employés du METL sont donc des fonctionnaires d'Etat, hormis les contractuels[4] auxquels il a recours comme bien d'autres administrations. Cette GRH est fondée sur une double structure :

- celle des grades auxquels on accède par concours et qui sont, en principe, couplés avec des fonctions ; ce couplage est toutefois assez lâche. Nous verrons plus loin que quelques éléments d'un avancement au mérite ont été introduits pour les cadres ;
- celle des corps, à l'intérieur desquels un agent effectue sa progression. Les corps offrent chacun à leurs membres un éventail plus ou moins large de grades et de fonctions possibles ; ils constituent des filières, alimentées par un canal spécifique de recrutement et sont supposés rassembler des compétences elles aussi spécifiques. Le corps fournissant l'essentiel des dirigeants est celui des X-Ponts ; celui qui fournit l'essentiel de l'encadrement de deuxième et de premier niveau est celui des ingénieurs ENTPE (Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat). Il existe également un corps d'administratifs fournissant une partie des cadres, un corps de techniciens, un corps des agents d'exploitation.

[4] Ceux-ci sont au nombre de 3000 ; leur proportion dans l'effectif global est faible mais, ces contractuels étant essentiellement des cadres, leur pourcentage parmi les cadres est supérieure à 15%. Comme dans d'autres ministères, ces contractuels jouissent dans la pratique d'une forte sécurité de l'emploi mais d'avantages moindres que les fonctionnaires

Les syndicats sont également structurés par corps, pour ce qui concerne les cadres.

Il convient également de signaler une particularité du système de rémunération des corps techniques (X-Ponts, ENTPE, techniciens) : leurs membres touchent des primes non-négligeables en fonction des honoraires d'ingénierie payées au Ministère par les collectivités locales. Il s'agit donc d'un intéressement au chiffre d'affaires dont le montant se situe entre à 20% du fixe annuel et plus de 30% de ce dernier. Toutefois, afin d'éviter d'éventuels abus, ces primes sont mutualisées. Les collaborateurs concernés ne toucheront donc pas une prime calculée sur leur propre chiffre d'affaires, mais, sur celui de l'ensemble du chiffre d'affaires réalisé au plan national, en fonction d'une grille tenant compte de leur grade et de la fonction qu'ils ou elles exercent (plus le grade est haut plus la prime est élevée). Ceci n'est pas un phénomène nouveau qu'aurait suscité une politique d'orientation vers le client. Le système était déjà en place dans les années 70 ; il a permis au Ministère d'améliorer la rémunération des agents concernés sans avoir à remettre en cause les grilles de salaires de la fonction publique.

7.2.2. L'évolution récente des attentes et des contraintes pesant sur le Ministère

- La modernisation de l'Etat, la décentralisation et l'apparition de clients

Ce que nous nommerons ici "évolution récente" débute en 1982, avec la première loi de décentralisation. A cet événement précis, il convient d'ajouter un phénomène plus diffus, mais que l'on peut dater des années 80, qui est celui de la contestation du mode de gestion des services de l'Etat. Cette contestation a suscité une réponse que les divers gouvernements ont tenté d'apporter sous la forme de politiques de modernisation de l'Etat ; dont la décentralisation constitue un élément.

La demande générale vise un meilleur service rendu aux usagers, une plus grande compréhension de leurs problèmes. L'usager de base n'a pas nécessairement les moyens d'exercer une grosse pression sur les agents du Ministère, en tant qu'individu, mais le phénomène transite par les médias ou les élus locaux et revêt la forme d'une pression diffuse ressentie par bon nombre de nos interlocuteurs. Cet usager peut être considéré comme un client, dans le sens où nous l'avons défini. En effet, la contestation de l'Etat, mentionnée ci-dessus, marque les mentalités des fonctionnaires de l'Equipement ; ces derniers, comme nous le verrons plus loin, ont souvent le sentiment que la pérennité de l'organisation et de leur statut dépend, au moins en partie, de la satisfaction du public vis-à-vis de leurs prestations.

Les élus (maires, conseillers généraux) ont les mêmes exigences mais sont plus capables de les faire directement valoir. Du fait des pouvoirs qui leur sont maintenant octroyés, ils supportent, ou supporteraient mal que leur DDE conserve des habitudes du système précédent, où, pour schématiser, la DDE régnait et imposait facilement ses vues. Toujours en vertu de ces nouveaux pouvoirs, ils sont devenus, plus évidemment encore que leurs électeurs, des clients car ils ont le choix immédiat de recourir ou pas aux services du METL, pour toutes les activités non-régaliennes[5].

Les lois de décentralisation attribuent aux conseils généraux la mission d'entretien des routes départementales. Depuis 1992, ceux-ci, s'ils le souhaitent, peuvent reprendre en gestion directe cette mission ; en tout état de cause, s'ils ne le font pas, ils sont les clients de leur DDE et ils peuvent décider, un jour ou l'autre de se passer de ses services. La décision est, qui plus est, irréversible. A ce jour, une vingtaine de départements ont fait ce choix, très souvent pour des motifs politiques plus que pour une éventuelle incapacité de la DDE locale. L'épée de Damoclès pend sur les autres...

[5] Le terme de "régalien" est fréquent dans le vocabulaire de nos interlocuteurs ; il est nécessaire pour eux de se doter d'un tel outil sémantique du fait de la variété de leurs missions. Les activités dites "régaliennes" sont celles qui ressortent des missions de l'Etat en tant que garant de l'application des lois et en tant que répartiteur des fonds publics. Les autres, non-régaliennes, sont celles qui pourraient être confiées ou déléguées à des tiers ou qui se situent déjà en secteur concurrentiel.

Du fait de l'irréversibilité des décisions dans ce domaine, ce nombre ne peut que croître mais la tendance est cependant assez lente.

Les lois de décentralisation donnent également aux communes la possibilité de se doter de moyens propres dans certains domaines de compétence du METL, notamment l'urbanisme, l'aménagement, l'ingénierie de travaux publics. Toutes les grandes communes ont étoffé leurs services techniques pour prendre en charge les missions d'ingénierie auparavant remplies par les DDE ; certaines communes plus petites, par principe ou parce qu'elles ont connu des problèmes avec la DDE, recourent aux services de bureaux d'études privés en matière d'ingénierie. En outre, l'intercommunalité[6] se développe, donnant à des petites communes trop pauvres pour agir toutes seules, la possibilité de s'adjoindre collectivement des compétences qui deviennent concurrentes de celles que propose leur DDE.

Une grande majorité de petites communes, toutefois, utilise les services de la DDE ; celle-ci présente plusieurs avantages par rapport aux bureaux d'étude privés :

- elle est moins chère (jusqu'à 40% de différence sur le montant des honoraires) ;
- elle a une présence stable sur le terrain ; elle le connaît donc et elle ne s'en va pas une fois les travaux terminés ; elle est là en cas de problèmes postérieurs ;
- elle peut accepter des petits chantiers, à la fois du fait de sa proximité et parce qu'elle n'a pas uniquement un raisonnement de rentabilité. En cela, cette offre constitue une sorte de service public puisqu'elle permet aux petites communes de bénéficier de services subventionnés que le marché ne pourrait leur offrir à un tarif accessible ;
- elle peut réunir des compétences pluridisciplinaires en cas de dossier complexe.

[6] Regroupement des moyens entre communes voisines dans des buts divers ; ce regroupement est encouragé par l'Etat et par la Communauté Européenne, de par la façon dont sont distribuées les subventions.

On peut, dans une certaine mesure, parler de clients captifs ou semi-captifs, mais cela n'est vrai qu'à court terme du fait des progrès de l'intercommunalité. Nos interlocuteurs dans les DDE, en tous cas, ne les percevaient pas comme captifs.

En 1999, malgré cette ouverture à la concurrence, le volume annuel des honoraires perçues au titre de l'ingénierie pour le compte des collectivités locales apparaissait stable depuis plusieurs années (850 à 900 MF). Le METL pourrait vraisemblablement accroître ce chiffre mais les subdivisions ont souvent plus de demandes que de moyens pour les satisfaire, de l'avis d'un responsable du METL ; cet avis correspond effectivement à ce que nous avons pu entendre de la part de bon nombre de responsables de subdivisions.

Enfin, une des conséquences de la modernisation de l'Etat, telle qu'elle est menée, est la réduction des moyens. Les effectifs du METL ont baissé d'environ 16.000 emplois, à périmètre constant, entre 1983 et 1998.

Ce qui se combine, comme on va le voir plus bas, avec un élargissement des missions pour produire un effet de ciseaux.

- Les mutations de l'environnement et de ses attentes

Ces mutations sont de trois ordres.

D'une part, comme nous venons de le voir, les DDE ont vu apparaître des clients, au sens où nous avons défini ce terme.

D'autre part, les demandes de l'Etat et des collectivités se complexifient, ce qui introduit, pour les DDE, de nouveaux paramètres à prendre en compte.
Les politiques de l'Etat commencent à demander une coordination entre administrations (ex. politique de l'emploi).

Le métier d'élu local se professionnalise. Les responsabilités qui lui incombent sont plus lourdes, du point de vue des risques pénaux et des lois à respecter ou à faire respecter. Les administrés sont plus exigeants. Ce qui nous a été décrit à ce sujet dans des régions françaises fort différentes concorde. De surcroît, le maire d'une petite commune ne fait plus la pluie et le beau temps dans sa commune ; il n'est plus le seul à convaincre dans un projet ; il faut également traiter avec des commissions, des réunions publiques d'information ; le processus de décision du client est donc plus incertain et sophistiqué. De ce fait, les personnes qui remplissent ces fonctions changent aussi. On voit de plus en plus apparaître un profil d'élu local en pleine activité dans le monde des affaires, au lieu du retraité ou de l'agriculteur, et ce, même dans les petits villages. Ces personnes sont également plus exigeantes, plus imprégnées de leur position de client, plus professionnelles dans leurs demandes, ce qui entraîne des attentes vis-à-vis des DDE en termes de conseil à dimension stratégique (ex. sur des projets d'aménagement local). .

Au passage, ce sont également des personnes plus difficiles à voir aux heures de bureau, ce qui demande aux subdis[7] et aux contrôleurs[8] de la disponibilité le soir, voire les week-ends.

Enfin, les services du METL notent une nette montée des risques juridiques auxquels sont exposés les cadres et mêmes les agents. Les usagers hésitent de moins en moins à attaquer le METL et ses collaborateurs, par exemple en cas d'accident de la route, s'ils estiment que la responsabilité de ces derniers peut être mise en cause. Les cadres du METL, voire les agents, peuvent être personnellement mis en cause dans ces actions en justice, ce qui constitue un phénomène nouveau.

---

[7] Personne en position de cadre dit "de premier niveau", dirigeant une subdivision. L'expression est empruntée au langage courant de l'Equipement ; elle désigne indifféremment l'unité territoriale locale et/ou la personne responsable de cette unité. Dans ce texte, nous désignerons l'unité territoriale locale par le terme de "subdivision" et la personne responsable par celui de "subdi".

[8] Niveau hiérarchique inférieur au subdi

- La multiplication et la diversification des tâches

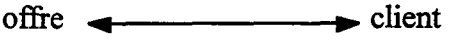
La réflexion et les travaux relatifs au développement local doivent tenir compte des impératifs du droit des sols, de la construction, de la voirie, mais aussi, et de plus en plus, de l'environnement et de la protection de l'eau, de la vie économique et sociale ; ils doivent également tenir compte des diverses sources de financement possibles et des conditions émises par les financeurs. Il se crée chaque année plus de nouvelles lois et de nouveaux règlements qu'il n'en est abrogé ; il en va de même pour les instructions qui descendent des administrations centrales. Ainsi, les missions régaliennes vont-elles en croissant ; de nouveaux domaines sont introduits comme par exemple, la nouvelle loi sur l'eau. Ceci d'ailleurs est également la cause de la complexification du métier d'élu et une source de services possibles de la part de la DDE.

Nos interlocuteurs nous ont presque tous dépeint cette complexification et cette augmentation des tâches.

7.3. L'entrée du client au METL : l'évolution de l'offre

Nous nous concentrons ici sur une partie du schéma 5.1, celle qui concerne l'offre du Ministère. Celle-ci, telle que nous l'avons définie, regroupe l'ensemble des prestations effectivement délivrées à ses clients. Cette partie du schéma peut se représenter comme suit.

Schéma 7.1. (schéma 5.1 partiel)



Nous avons déjà commencé à étudier cette relation en envisageant, ci-dessus, l'apparition de clients dans le paysage du METL. Nous avons donc explicité ce que

représente la flèche orientée vers la gauche ; nous allons maintenant étudier ce que représente la flèche vers la droite ainsi que le contenu de l'offre elle-même.

Nous nous concentrerons maintenant sur l'univers des DDE, qui est celui où le phénomène du client externe intervient le plus fortement ; les autres parties du METL, en effet, sont pour l'essentiel tournées vers des tâches liées aux missions d'Etat ou vers des fonctions support. Elles ont été peu ou pas couvertes par notre étude.

7.3.1. Les innovations tournées vers le client

Nous ne détaillerons pas la longue liste des prestations de tous ordres que l'ensemble des services du METL est à même de délivrer mais envisagerons les évolutions de cette offre depuis une dizaine d'années, c'est à dire depuis que le METL se trouve en fait face à des clients ; ces évolutions vont toujours dans le sens d'une meilleure prise en compte de ce client.

- Dans l'entretien des routes

Un effort de contractualisation a été fait avec les conseils généraux pour l'entretien des routes départementales ; les contrats de service avec ces derniers sont devenus fréquents. Ils précisent, pour l'année à venir, la nature du travail à effectuer sur chaque type de voies (ex. le nombre de fauchages par an, les priorités dans les interventions de viabilité hivernale). Les conseils généraux sont devenus des clients ; ces contrats prennent en compte leurs desiderata en termes de secteurs prioritaires, de critères de qualité.

Des comptes-rendus réguliers leur sont transmis ainsi que des données quantitatives sur l'activité des agents. Des informations rapides sont données au conseil général sur l'état des routes, en particulier en hiver.

Auparavant, bien évidemment, rien de tout cela n'existait ; la DDE était seule juge du contenu de son programme de travail, de ses priorités et des résultats qu'il produisait. Sur les voies départementales ou nationales, il convient de mentionner une tendance nette à raisonner "par itinéraire", et non plus par territoire. Précédemment, toute route, nationale ou départementale, était entretenue par le centre d'exploitation dont elle traversait le territoire (une subdivision était couramment organisée en deux à quatre centres d'exploitation). Une route nationale ou départementale traversant un département pouvait donc être entretenue par une dizaine de centres, chacun s'organisant à sa manière sur le tronçon dont il avait la charge, pour le fauchage, l'entretien courant, les petites réparations. Raisonner "par itinéraire" signifie que l'on s'efforce d'offrir à l'usager qui parcourt cette route une unité de traitement ; cela implique que l'entretien soit effectué parfois par un seul ou deux centres d'exploitation. Ce fut en particulier une demande des conseils généraux.

Enfin, pour des raisons d'économie de moyens, il existe de moins en moins de DDE assurant des travaux en régie d'entretien des voiries communales, pour le compte des petites communes.

- Dans les relations avec les collectivités locales

On assiste à un effort pour accompagner la montée en complexité du métier d'élu local. Le passage d'une représentation du rôle de la DDE comme "poseur de tuyaux" à celui de partenaire global du développement local est progressif et inégal. Soit les subdis et les contrôleurs concernés ont été formés à cette nouvelle approche, notamment les plus jeunes, au cours de leur formation initiale, et ils sont alors assez à l'aise avec celle-ci ; soit ils ont reçu au moins des formations ou des instructions en ce

sens. Toutefois, d'après les témoignages recueillis et les rapports reflétant l'opinion des élus, les pratiques varient beaucoup en fonction des individus. *"Il y a beaucoup de subdivisions qui sont plombées parce qu'à leur tête il y a des gens qui ne savent pas parler à un maire"* (un cadre de premier niveau).

Les différences nous sont apparues principalement dans trois dimensions.

- la prise en compte des logiques des clients

Il s'agit précisément de la propension à sortir du rôle de "poseur de tuyaux". On l'a vu plus haut, cela est demandé par une partie des élus locaux ; dans d'autres cas, ce sont les unités de la DDE qui peuvent être force de proposition et faire évoluer les élus, leur faire toucher du doigt la nouvelle valeur ajoutée qu'elles peuvent leur apporter. Il est possible de définir trois degrés dans cette dimension, correspondant à la profondeur avec laquelle cette démarche est assimilée par les acteurs.

Le premier degré est la capacité à répondre correctement à une demande. Ceci implique de ne pas arriver avec une solution toute faite, plus ou moins adaptée aux besoins exprimés ou au budget disponible. Cette écoute minimale du client n'était pas, nous a-t-on dit, inscrite dans les habitudes, et plusieurs subdis nous ont décrit leurs efforts pour faire entrer cette attitude dans les pratiques de leurs contrôleurs. Des efforts sont également déployés dans bon nombre de subdis pour systématiser la prise de commande écrite, dans le but d'éviter l'à-peu-près dans la façon dont elle sont enregistrées puis suivies.

Le passage aux degrés suivants permet aux subdivisions de se distinguer de simples bureaux d'études privés et de multiplier les opportunités d'intervention.

Le second degré consiste à analyser la demande qui est faite et d'examiner si les besoins sous-jacents qu'elle exprime ne pourraient pas être mieux satisfaits par

d'autres solutions auxquelles les élus n'ont pas pensé ; on entre donc dans une fonction de conseil, en remontant plus en amont dans la logique du client.

Le troisième degré est enfin d'aider les élus à réfléchir à une stratégie globale d'aménagement de leur commune, prenant en compte tous les domaines de compétence de la DDE (urbanisme, voirie, assainissement, logement social, environnement) ; il s'agit donc là de remonter encore plus en amont, quitte, d'ailleurs, à ne pas plus assurer la maîtrise d'œuvre des travaux mais seulement un rôle de conducteur d'opération. Dans ce cas, les collaborateurs de la DDE sortent des considérations purement techniques pour intégrer des préoccupations sociales et économiques.

Il est indéniable que bon nombre de subdivisions gravissent, plus ou moins rapidement et heureusement, ces échelons, notamment les deux derniers. La tendance va en tous cas dans ce sens.

Ajoutons enfin que les subdivisions sont maintenant censées jouer le rôle d'interlocuteur unique pour les élus de leur zone géographique ; ceci part du souci de simplifier la vie des élus et de renforcer la relation avec la subdivision. Les diverses cellules du siège de la DDE qui peuvent jouer un rôle de prestataires de services ne doivent, en principe, plus traiter directement avec les collectivités locales mais agir en sous-traitants des subdivisions, chefs d'orchestre de l'ensemble des services rendus aux communes de leur territoire. Dans les faits, ces dernières jouent ce rôle plus ou moins largement ; certaines cellules du siège des DDE sont contactées directement par les élus, soit par habitude, soit parce qu'il leur a été dit de faire ainsi (au siège ou dans la subdivision). La multiplicité des domaines fait que les subdivisions ne peuvent avoir réponse à tout et qu'elles manquent parfois de temps pour ce faire. Entre des subdis qui cherchent plus ou moins à jouer ce rôle pour tous les domaines, des cellules du siège qui jouent plus ou moins le jeu, il existe une grande diversité de

situations. Mais, ici encore, l'évolution globale va dans le sens qui vise à satisfaire le client.

- la pro-activité

Certains subdis répondent essentiellement aux demandes qui leur sont faites, faute de temps ou de moyens, mais aussi par tempérament, ou du fait de leurs méthodes de travail. D'autres sont nettement plus pro-actifs. Il ne s'agit pas, dans leur cas, de procéder à du démarchage commercial mais plutôt de tisser un réseau de relations avec les élus, d'être présents quand se discutent des projets, de savoir inventer des solutions, reconfigurer les rôles, les contextes, de façon à ce que les affaires sortent.

Deux exemples :

" J'ai trouvé un nouveau créneau : la construction de routes neuves pour les communes. Elles n'ont pas l'argent mais je les aide à en trouver. J'y ai réussi trois fois. La dernière, c'est une bretelle de sortie d'une route départementale. Le Conseil Général ne voulait pas financer. On s'est donc débrouillés ; la commune a mis un peu et l'hypermarché voisin était intéressé, il en a mis aussi ; du coup, quand le Conseil Général a vu ça, il a financé le complément... " (un subdi). Ajoutons qu'il a été utile, dans cette affaire, que le subdi entretienne de bonnes relations avec le responsable des routes au Conseil Général.

Les communautés de communes sont en train d'éclore. Aucun usage ni norme ne précise les relations qu'elles entretiennent avec les DDE. Leurs politiques d'internalisation de compétences est variable ; les subdivisions qui tirent leurs épingles du jeu sont celles qui, le plus souvent, ont été au devant du phénomène, ont proposé des services, voire, les ont aidées à s'organiser, ne se sont pas contentées d'attendre que ces communautés décident de ce qu'elles leur confieraient.

Là encore, la présence, les contacts fréquents, même en dehors des occasions officielles, est primordiale.

- Dans les relations avec le public et la société civile

Il en va de ces relations comme avec celles des communes ; il existe de grandes disparités. Ceci provient à la fois de disparités de moyens et de l'attitude des cadres et agents en place.

Le magazine interne du Ministère[9] relatait récemment deux exemples typiques des initiatives qui sont prises pour améliorer les relations avec le public et la société civile.

Dans une DDE, un protocole d'accord a été signé avec l'ordre local des architectes, précisant les engagements de chacun, en vue de rendre plus satisfaisante pour tous la procédure du permis de construire.

Dans une autre, la DDE collabore avec la radio locale pour donner tout l'hiver des flashs d'information sur l'état des routes.

Ce souci d'une meilleure collaboration avec la société civile ne se manifeste pas dans toutes les DDE par les mêmes actions ou priorités mais il était sensible également dans celles où nous avons enquêté.

Une des façons dont se manifeste la tendance à une meilleure compréhension des préoccupations du public est l'attitude dans la manière d'appliquer le droit. Les DDE sont en effet chargées de faire respecter la réglementation dans leurs domaines de compétences et, en particulier, celle du droit des sols et de la construction. Les instructions que reçoivent maintenant les personnels en charge de ces aspects, dans

---

[9] Equipement Magazine, février-mars 1999 spécial modernisation. Voir annexe 3

l'échantillon que nous avons interrogé, les incitent à une application réfléchie du droit, en gardant à l'esprit le souci du développement de la vie locale. Au lieu de se contenter de dire non à une demande de permis de construire, par exemple, il est en effet possible, surtout dans le cas de projets importants, riches en emploi, d'aider les pétitionnaires à trouver une solution conforme aux règles établies.

Toutes les personnes rencontrées disent souscrire à cette philosophie. Celle-ci n'est pas toujours facile à mettre en œuvre, car il ne s'agit pas non plus d'accepter n'importe quoi, et nous avons pu voir que tous les agents ou cadres concernés n'en avaient pas la même interprétation dans le détail, mais le principe semble assez largement admis.

Il importe de signaler que ce souci de partenariat au sens large ne se développe pas dans toutes les directions. Les relations avec les entreprises de BTP semblent souvent demeurer dans le registre de la lutte et de la défiance vis-à-vis d'acteurs considérés comme trop souvent retors. Le son de cloche recueilli du coté des DDE correspond à celui entendu de l'autre coté de la barrière. Des contacts informels mais fréquents avec des cadres de grandes entreprises du secteur nous ont confirmé en effet ce point de vue ; leur image des DDE reste celle d'une administration où travaillent certes des gens compétents, mais surtout soucieux de leur carrière et enclins à user des facilités de leur situation pour ne pas assumer toutes leurs responsabilités. Il n'est pas question ici d'explorer la teneur précise de ces relations et les raisons, sans doute complexes, de ces représentations réciproques, mais leur existence indique, pour ce qui nous occupe, que la notion de partenariat a peu pénétré cet univers.

- Les glissements dans le contenu du service public

Le service public effectif est celui que font tous les jours les agents et les cadres de proximité des DDE. Les diverses innovations qui viennent d'être citées conduisent à un glissement de la définition du service public par rapport à celle qui prévaut

classiquement[10]. Cette dernière prévoit en effet une égalité de traitement des citoyens. Il est clair que cette égalité constitue un idéal qui n'a probablement jamais été atteint dans une organisation dont le réseau couvre tout le territoire, avec une multitude d'agents. Toutefois, elle semble encore plus compromise aujourd'hui. Ces remarques sur les glissements du service public nous ont parfois été faites par des personnes interrogées, mais ceux-ci semblent plus être une conséquence d'une volonté de mieux satisfaire les clients que d'une position de principe sciemment déclinée.

Une première entaille à l'égalité de traitement réside dans la disparité des territoires en moyens. Il est clair pour tous nos interlocuteurs qu'il existe des DDE plus attractives que d'autres, et, à l'intérieur d'une même DDE, des subdivisons plus attractives que d'autres. Cette attraction repose, pour les agents, sur l'éloignement d'une grande ville (en vue des études des enfants et du travail du conjoint), et pour les cadres, en plus de ces mêmes motifs, de la richesse du travail à faire et des possibilités de tremplin pour la carrière future. Les zones les moins attractives sont donc plus souvent en sous-effectifs, ou bien doivent se contenter, pour pourvoir aux postes vacants, de candidats mal adaptés à leurs besoins. On remarquera que les communes les moins bien pourvues sont donc fréquemment celles qui ont le plus de mal à se passer du service public. Ce phénomène n'est pas inhérent à l'entrée du client au METL ; il est cependant amplifié par la réduction d'effectifs.

Une autre entaille réside dans la disparité d'une même prestation en fonction de la qualité de travail des individus. Nous avons vu plus haut qu'elle peut être effectivement variée. Ceci n'est pas nouveau. Toutefois, dans la mesure où les agents sont encouragés à faire plus qu'auparavant, la disparité peut être de nature à s'accentuer. En d'autres termes, l'égalité de traitement ne peut être assurée que si ce traitement est défini et si chaque agent ou cadre ne fait qu'appliquer ce que prévoit la norme ; cette uniformité sera d'autant plus facilement respectée qu'elle est située à un niveau de prestation peu ambitieux. Dans la mesure où la prestation de service public

[10] Le phénomène a déjà été relevé par Hatchuel et Pallez (op. cit.)

vise plus haut, se rapproche d'un partenariat, d'une co-prodcution, elle est beaucoup moins facilement uniformisable.

Sur le plan des relations avec le grand public, la fonction des programmes qualité est de mettre en place des normes de niveau plus élevé, mais il en existe encore peu au METL (cf ci-dessous), et ils sont, de toutes façons départementaux. L'attitude constructive vis-à-vis des permis de construire porte en elle le même paradoxe. Il est possible de garantir une certaine égalité de traitement s'il s'agit seulement de se prononcer sur la légalité d'un projet, même s'il subsiste toujours des cas limites où l'interprétation peut varier en fonction des individus. Par contre, les disparités potentielles deviennent plus grandes si la mission est de conseiller les pétitionnaires car on retrouve alors tous les aléas d'une co-production de service.

Sur le plan des relations avec les communes, la personnalité du subdi, les relations qu'il entretient avec les élus sont déterminantes. Si nous reprenons l'exemple cité plus haut relatif à la construction d'une bretelle desservant une commune, il est probable que d'autres subdis n'auraient pas eu la ténacité ou l'imagination qui a permis à cette bretelle d'exister, et à cette commune d'en profiter. Ici encore, ceci est le propre de toute organisation délégant des responsabilités aux extrémités d'un réseau. Mais l'ouverture nouvelle des missions donne plus d'ampleur aux disparités liées aux individus et aux relations qu'ils nouent. Plus généralement, le développement de partenariats avec les collectivités locales contribue à insérer les unités des DDE dans des constellations de la valeur, pour reprendre l'expression de Normann et Ramirez (op.cit.1993), qui sont, par définition, à géométrie variable et au sein desquelles les rôles ne sont plus aussi clairement délimités. L'exemple de la bretelle l'illustre bien, à tel point que la route construite, faisant partie du domaine public, a été financée en partie par le secteur privé. Il est d'autant plus parlant que le subdi agissait dans l'esprit de favoriser le développement économique local et ne s'inscrivait pas du tout dans une logique de recherche maximale d'honoraires.

La logique de recherche d'honoraires peut conduire, ici aussi, à concentrer des moyens dans les zones les plus profitables, ce qui n'est pas favorable aux petites communes. Un lotissement de 100 lots rapporte nettement plus qu'un petit lotissement de 5 à 10 lots, pour un temps et une énergie qui sont loin d'être 10 fois supérieurs. Cet aspect paraît moins fréquent que le précédent mais ne semble pas inexistant. Toutefois, la position du METL dans cette activité a toujours constitué une curiosité par rapport à l'orthodoxie du service public, notamment au regard du fait qu'une catégorie de fonctionnaires touche un pourcentage sur ces honoraires perçus.

Le poids du conseil général en tant que client donne du pouvoir à ses élus responsables. Il n'est un secret pour personne que les subdivisions couvrant le territoire où est élu un "poids lourd" du conseil général seront dotées d'un subdi jugé de bonne qualité et de moyens sans doute plus garnis que d'autres. De telles subdivisions se trouvent donc être de bons tremplins pour la suite de la carrière de cadres à potentiel.

Il y a en fait deux types de glissements, qui correspondent aux deux formes de pression du client que nous avons identifiées en première partie de cet ouvrage.
La première est une pression du marché ; elle provient du poids accru des clients dans la survie ou le confort de l'organisation. Il peut en résulter une inégalité de traitement des clients parce qu'ils n'ont pas le même poids. On peut parler de dérive vers une logique de secteur privé, mais, plus généralement, il s'agit d'une conséquence de la modification des rapports de force dans l'environnement. Les clients ou les usagers ne sont traités de manière égale que s'ils sont égaux dans le non-pouvoir détenu sur l'organisation.

La seconde vise la demande d'une meilleure prise en compte des besoins des clients, et le passage d'une offre de produits, fussent-ils immatériels, à une offre de solution. A partir du moment où le client sort de l'anonymat, qu'intervient une re-

personnalisation de la relation avec lui en vue de développer un partenariat, les chances de disparité de traitement se trouvent multipliées.

Pour mémoire, on rappellera que la position des DDE dans certains domaines représente une entorse à un autre principe, celui de la séparation entre les opérateurs et le régulateur. Certaines unités dans des DDE sont même appelées à jouer elles-mêmes les deux rôles, dans le même domaine et sur le même territoire, c'est à dire être à la fois contrôleur et fournisseur des collectivités. Le plus souvent, cependant, ces deux rôles seront répartis entre deux unités distinctes de la même DDE (ex. celle qui contrôle la légalité des permis de construire et celle qui aide les communes à les délivrer).

7.3.2. Le client est-il satisfait ?

Tous ces efforts aboutissent-ils à la satisfaction des clients ?

Les données précises manquent quant à la qualité de l'offre de services des DDE au travers du territoire. Les démarches de type qualité, les certifications ISO apparaissent ça et là mais sont encore peu répandues. Les agents du Ministère ont généralement le sentiment de faire un travail de qualité ; mais leur définition de la qualité est fondée sur leur évaluation et sur des critères essentiellement techniques. La définition de la qualité comme satisfaction des besoins du client ne fait que progressivement son chemin. En particulier, le souci de fixer et de respecter un délai reste encore souvent absent (à la fois, de ce que nous disent nos interlocuteurs et de ce que l'on peut lire dans les documents d'enquête auprès d'élus).

Les outils de suivi de la relation d'interface avec le client sont réduits. Il existe seulement des indicateurs quantitatifs : nombre d'heures, montant des honoraires d'ingénierie, nombre de conseils généraux décidant de reprendre en direct l'entretien

des routes départementales. Nous avons mentionné plus haut l'état et la tendance de ces deux derniers indicateurs. Il est donc difficile de proposer un diagnostic précis sur les performances du METL et de ses DDE sur leur marché ; on peut tout au moins exclure, à partir de ces indicateurs, des hypothèses catastrophistes, en vertu desquelles le METL n'aurait pas survécu à l'ouverture à une certaine concurrence.

Nous avons également consulté dans certaines des DDE enquêtées, le rapport produit à la suite d'une opération récente d'écoute des bénéficiaires ; l'existence de ce type d'opération dans bon nombre de DDE constitue d'ailleurs une information en elle-même. Ces enquêtes auprès d'élus, de collectivités, d'autres partenaires institutionnels, est parfois faite par des consultants, parfois par certains agents. Il en ressort que le METL apparaît en progrès dans sa capacité de se poser en partenaire de son environnement mais que des zones d'amélioration subsistent. Ces rapports confirmaient avec sans doute un peu plus de sévérité, ce que nous pouvions déduire de nos enquêtes de terrain. L'image des DDE est encore loin de celle d'un partenaire toujours efficace et ouvert au dialogue mais elle n'est plus celle du bastion d'antan.

Il apparaît en fait une grande variété dans la façon de traiter les relations avec l'environnement d'une unité ou d'une subdivsion à l'autre, et, à l'intérieur de la même subdivision, les relations avec les élus peuvent varier grandement quand le titulaire du poste est remplacé par un collègue.

Deux visions opposées de la situation peuvent être avancées.

L'une d'elle est pessimiste. Elle tendrait à considérer que les prestations des DDE demeurent en général médiocres, que cette orientation vers le client est très limitée et que les indicateurs quantitatifs (nombre de conseils généraux ayant fait défection, montant d'honoraires d'ingénierie) ne sont bons ou acceptables que parce que les DDE demeurent en position de force vis-à-vis de leurs clients. Après tout, les DDE ne sont pas sur des marchés complètement concurrentiels. S'agissant des routes

départementales, les conseils généraux qui souhaitent passer à une gestion directe doivent reprendre les personnels des DDE ; ils ne peuvent pas procéder à une sous-traitance complète au privé. En outre, les décisions en la matière, qu'elles soient favorables ou défavorables à la DDE, se prennent pour une large part sur le plan politique et non sur le plan technique. S'agissant des communes, les petites n'ont pas d'offres concurrentes équivalentes en terme d'implantation locale et les DDE sont, de surcroît, moins chères que le privé. Quant au grand public, bien qu'il puisse protester, attaquer en justice en cas d'erreur, il est évident qu'il demeure encore en dépendance vis-à-vis d'un prestataire de service monopolistique, sur le court terme au moins.

L'autre vision est plus optimiste. Elle tendrait à considérer que les DDE ont fait de réels progrès, que même leurs clients reconnaissent. L'évolution de la nature de l'offre qui vient d'être décrite plaide également pour cette thèse.

Pour notre part, le passage à une orientation vers le client des DDE semble indéniable mais il est inégal et encore améliorable. Nous assistons plutôt à un compromis de fait, où les clients acceptent tant bien que mal les imperfections des DDE et où ces dernières font un effort manifeste pour passer du statut d'administration dirigiste à celui de partenaire du développement local. Ce moyen terme est le reflet d'un équilibre dans le rapport de forces : plus personne n'est tout puissant et tout le monde a besoin des autres acteurs.

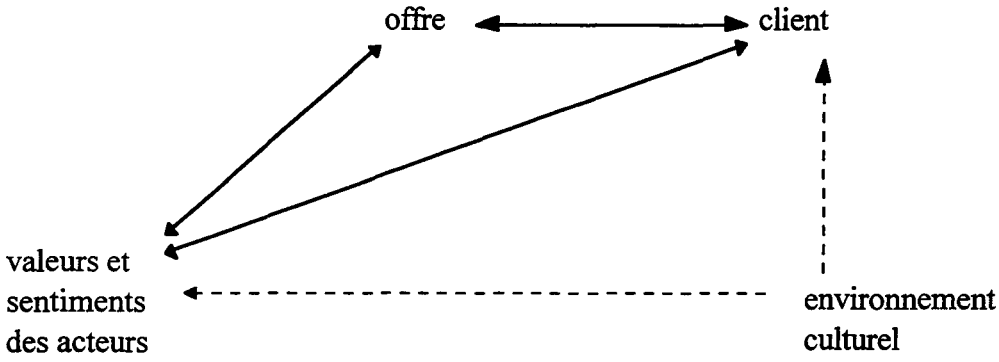
Ainsi se trouve illustrée la première assertion de la théorie générale proposée au chapitre 5, et la double flèche reliant l'offre au client sur notre schéma 5.1 : les organisations ne subissent pas totalement la loi du client ; dans un certain nombre de cas au moins, elles peuvent également imposer en partie leurs propres exigences ou insuffisances et elles peuvent sélectionner, volontairement ou non, leurs clients, en fonction des formes d'offres qu'elles sont capables de développer. Ceci est particulièrement visible dans le cas des subdivisions avec les collectivités locales et

dans la variété d'offres qui est largement fonction de la personnalité des responsables de ces subdivisions.

7.4. Le client et les fondements idéologico-psychiques du METL

Nous en venons maintenant à une autre partie de notre schéma de la relation entre organisation et client, celle qui lie les fondements idéologico-psychiques des collaborateurs du METL au client . Nous complétons de ce fait le schéma précédent (7.1.) de la manière suivante.

Schéma 7.2 (schéma 5.1 partiel)



D'après ce schéma, il existe deux sorte de liens entre le client et les valeurs et sentiments des acteurs internes. L'un a trait à l'image du client en général et au poids qui lui est attribué par ces derniers. L'autre a trait aux sentiments mobilisés ou suscités chez les acteurs au cours de la production de l'offre et durant l'interaction avec le client.

7.4.1. La place croissante du client dans le sens du travail pour les agents du METL

Nous traitons, dans cette section, ce qui est symbolisé sur le schéma par la flèche reliant le client aux valeurs et sentiments des acteurs. Certains traits dominants sont revenus avec constance tout au long de l'enquête, en provenance de contextes géographiques différents. Ils semblent exprimer une tendance forte, celle de la place croissante du client dans le sens que les agents du METL donnent à leur travail.

Le mot de "client" est fréquemment utilisé dans les propos que nous avons recueillis. Parfois, il peut être remplacé par la désignation explicite du conseil général, des communes, ou, plus généralement par les termes de "usager" ou de "bénéficiaire". En revanche, le mot de "client" peut choquer encore certains agents du METL mais ceux-ci, au vu de nos enquêtes, sont minoritaires.

- Le souci de l'image offerte au public

Les agents d'exploitation ont conscience qu'ils n'ont en général pas bonne réputation dans le public, en particulier quand ce dernier circule sur de grands axes et qu'il est anonyme. Des plaisanteries, entendues dans leurs rangs même, parlent de l'image de l'escargot qui monte sur le manche de pioche, et sur lequel s'appuie un cantonnier en pleine sieste, ou encore de l'agent sans grand dynamisme ni initiative. Ils reconnaissent qu'il y a eu par le passé des abus pouvant accréditer cette image ; il n'en va plus de même aujourd'hui selon eux, même s'il existe encore des représentants de l'ancienne tradition. Mais cette image a la vie dure, et les réflexions essuyées de la part d'usagers ne sont pas toujours tendres.

Les agents n'y sont pas indifférents. D'une part, il n'est pas agréable d'être mal-aimés ; d'autre part, le débat sur l'avenir de la fonction publique est source d'inquiétude. Hormis ceux qui approchent de la retraite, ils disent ne pas être certains de terminer

leur carrière avec un statut de fonctionnaire intact. L'estime du public vis-à-vis du service rendu est donc important, du moins, pour une bonne part des agents et des cadres rencontrés.

Nous avons d'ailleurs, dans plusieurs départements, entendu les collaborateurs déplorer que leur direction ne fasse pas assez de communication envers le public, sur des travaux en cours ou sur les prestations de viabilité hivernale.

Une anecdote illustre également cet état d'esprit : des agents d'exploitation travaillant à plusieurs centaines de kilomètres les uns des autres, dans des DDE différentes nous disaient éviter de faire des pauses ou de rester inactifs le long de la route pour ne pas entretenir l'image de *"fainéants"* ; de tels temps morts arrivent parfois, par exemple quand une équipe attend un camion qui doit venir la chercher ou lui apporter du matériel, mais il convient alors de donner au public non-initié des signes visuels de ce que ce public va identifier comme du travail (ex. avoir un outil à la main) ou ne pas apparaître (rester à l'écart, ou dans un véhicule). Il faut savoir que la mobilité inter-départementale des agents d'exploitation et des chefs d'équipe est quasiment nulle ; ce qui laisse penser que cette sensibilité à l'image donnée au public ne procède pas de phénomènes de mimétisme.

- Pour un service public qui rend service au public

Nous avons rencontré très peu de nostalgiques de l'ère où la DDE régnait en maîtresse sur son territoire, y compris chez les subdis, dont le rôle était alors celui d'un dignitaire local très courtisé et puissant. Ce changement de position, de prestige, a peut-être (sans doute) posé des problèmes à l'époque, mais il semble aujourd'hui être accepté. Ce n'est plus *"la DDE qui impose"*, pour reprendre une expression entendue.

Dans cette perspective, trois idées forces sont exprimées assez unanimement par les cadres ; elles sont aussi très présentes dans le discours de la direction mais nous

n'avons pas eu l'impression que ces cadres récitaient poliment une leçon ; nous verrons plus bas que l'expression de leurs désaccords vis-à-vis de la direction ne manque pas sur d'autres sujets. Ces idées semblent également largement partagées parmi les niveaux hiérarchiques inférieurs, à en juger, par les personnes que nous avons rencontrées, mais aussi par ce que disent les cadres sur leurs collaborateurs.

Certes, il existe des écarts dans la façon dont ces idées sont mises en œuvre ; ceci est probablement dû à des talents inégalement partagés mais aussi à une plus ou moins grande conviction. Nous devons malgré tout constater que les reproches faits généralement au Ministère par ses collaborateurs n'ont pas trait à un désaccord sur ces idées, mais plutôt au fait que le Ministère ne va pas assez loin dans la défense de la modernisation qu'elles impliquent et préparerait en fait le délitement des DDE.
Ces trois idées forces sont :

- les DDE ont des clients (conseils généraux, élus locaux), et la pérennité de celles-ci passent par la compréhension de leurs besoins, et leur satisfaction ;
- les DDE doivent prêter attention à l'usager de base. La sanction est moins immédiate que lorsqu'il s'agit de collectivités, mais le mécanisme est perçu comme de même nature. D'une part, les usagers parlent aux élus ; d'autre part, la légitimité du service public passe par le fait que le public se sente servi.

" Le service public, c'est être au service du public. On n'a pas le droit d'envoyer paître les gens... Quand des petits vieux viennent parce qu'ils ont une tuile à changer, on prend le temps de leur expliquer la démarche à faire. " (un subdi)

- même dans leur fonction régalienne, les DDE se doivent d'agir de façon constructive, dans l'intérêt de la vie locale. Elles doivent être perçues comme un partenaire de celle-ci, un allié. C'est sans doute un point délicat, car il ne s'agit pas non plus de perdre son âme, en particulier quand la mission consiste à veiller au respect des lois. Il conviendra par exemple de conseiller les particuliers et les collectivités locales sur la meilleure façon d'atteindre leur objectif ou de s'en rapprocher, tout en respectant les lois, et non pas de se borner à refuser un

dossier pour non conformité. C'est dans cet esprit qu'un directeur départemental faisait en sorte que son service devienne une *"DDE qui dit oui".*

"J'ai été content quand le gars m'a dit qu'on lui avait rendu service et qu'on l'avait bien guidé. On l'a fait tout en respectant la loi. Je me dis que j'ai fait du bon boulot, pour lui et pour nous. Après, il dira de nous qu'on n'est pas tous des imbéciles" (un cadre, responsable de l'application du droit des sols, à l'issue de démêlés avec un usager ayant voulu déposer un permis de construire, au départ jugé irrecevable).

"Quand on fait la police, on ne la fait pas bêtement ; comme on a une activité de terrain, on sait ne pas demander l'impossible". (un cadre, chef de cellule au siège d'une DDE).

Pour la majorité de nos interlocuteurs, la formule actuelle, mélangeant activités régaliennes et prestations de services, était à conserver, ce qui donne alors du poids aux bénéficiaires de ces prestations de service. Il est possible de proposer des explications utilitaristes à cette position. Ce qui est défendu de la sorte, c'est l'unité de l'organisation et sa pérennité, donc celle des emplois ; pour les agents d'exploitation, il s'agit en plus de défendre un emploi souvent proche de leur lieu d'habitation ; pour les cadres, c'est également la possibilité de suivre une carrière variée. Mais il existe également d'autres raisons qu'il serait aventureux de ne considérer que comme un simple habillage des intérêts matériels.

La formule actuelle est défendue parce qu'elle évite, selon nos interlocuteurs cadres, les inconvénients du tout-privé, du tout-public local, et d'une administration purement préfectorale. Le tout-privé est rejeté car il ne se concentrerait, d'après eux, que sur les activités rentables, accélérerait ainsi la désertification de l'espace rural et la création d'inégalités en privilégiant les clients les plus riches. Le tout-public local, c'est à dire une décentralisation encore plus large des pouvoirs et des moyens vers les collectivités locales ou régionales est également rejeté. Ceci est également à souligner

car la raison qui en est donnée est que la DDE n'est pas directement sous les ordres des élus locaux, ce qui lui permet de ne pas céder aux travers de ces élus (clientélisme, démagogie vis-à-vis des électeurs) et de conserver un sens du long terme et de l'intérêt général ; si la DDE est sujette à des pressions de ces élus, de par leur rôle de client, elle conserve cependant une marge d'autonomie ; beaucoup de nos interlocuteurs nous ont dit leur souhait de ne pas travailler "*à la botte des élus*". Enfin, la formule DDE est jugée meilleure qu'une simple administration préfectorale, jugée trop bureaucratique, éloignée du terrain et des réalités techniques et économiques.

Selon ce point de vue dominant, il existe ainsi une synergie positive entre les diverses activités de la DDE, ce qui permet à cette dernière de rendre un meilleur service à la collectivité que ne le feraient des formules alternatives. Dans cette perspective, il n'y a donc pas incompatibilité, au contraire, entre le client et le service public.

Les appréciations défavorables portées presque unanimement envers un service public qui serait trop étroitement soumis aux élus introduisent une autre caractéristique marquante : la dissociation de la légitimité de l'administration par rapport au suffrage universel. Le fondement même des idées républicaines classiques est qu'elle est le bras exécutif des élus. On assiste, ici aussi, à un glissement : l'administration devient le garde-fou des élus et elle est d'autant plus dans son rôle qu'elle est indépendante ; ceci n'est que la déclinaison à l'Equipement de raisonnements déjà entendus aujourd'hui au sujet des banques centrales ou de la justice.

Cet état d'esprit dominant est en correspondance avec le glissement de contenu de la notion de service public que nous avons évoqué plus haut. On assiste à une ré-interprétation de cette notion, à la fois dans les représentations, les valeurs et l'offre concrète, rendant légitime et souhaitable la place du client, non seulement dans le bouquet varié de prestations proposées par le METL, mais également au sein même de sa mission de service public

- Le client comme source de légitimité de l'autorité

L'efficacité dans le service du client (appelé sous ce nom ou sous d'autres) constituent dans certaines circonstances une référence. C'est notamment le cas dans les critères d'évaluation des cadres de premier niveau ITPE dans la perspective de leur promotion au deuxième niveau. Mais, sur ce plan, le rôle du client est limité car d'autres critères entrent en ligne de compte.

Plus généralement, ces valeurs constituent celles sur lesquelles se fondent non pas tant les positions hiérarchiques des individus mais la justification des efforts qui sont demandés à tous les collaborateurs. Un des responsables rencontrés indiquait que la référence aux bénéficiaires fournissait le point d'accord majeur avec les syndicats, à partir duquel il était possible de dialoguer. Cette référence au service des clients, qu'ils soient nommés ainsi ou pas, est centrale dans les discours de la direction. Plus près du terrain, elle est également souvent invoquée, et pas seulement dans les rangs de l'encadrement, comme fondant bon nombre de décisions et d'actions.

- Le client plus que le contribuable

Il est à noter que le client tient nettement plus de place dans les discours que le contribuable.

Il est compréhensible que le sujet soit sensible, puisque les intérêts du contribuable peuvent parfois passer par des réductions d'effectifs et de moyens.

Il est également possible de penser que la réflexion en termes de coût est encore restée étrangère du fait des caractéristiques de l'organisation. Les subdivisions ne sont pas des centres de résultats, la comptabilité analytique est rudimentaire ; les cadres de premier niveau se contentent de gérer des budgets de dépenses, sans que les recettes qu'ils font rentrer ne jouent directement sur les moyens dont ils vont disposer. Au

niveau même des DDE, on ne peut pas non plus parler d'un centre de résultats autonome.

Toutes ces évolutions dans les mentalités, favorables à une orientation vers le client, sont-elles la conséquence de l'entrée du client au METL, ou simplement un phénomène concomitant ? Il est délicat de le dire. On peut penser en tous cas qu'elles ne constituent pas qu'une conséquence mais qu'elles sont aussi le reflet de l'évolution plus générale des mentalités dans la société environnante.

Les efforts d'acculturation existent, de la part de la direction centrale mais ils sont limités. Tout d'abord, le système de recrutement de la fonction publique, par concours, réduit les possibilités de sélectionner sur des critères d'affinités culturelles avec un projet général. Ensuite, les formations, y compris celle des jeunes ingénieurs, véhiculent les valeurs liées à cette entrée du client et à la modernisation de l'Etat. Toutefois, il n'y a pas de pensée unique chez les collaborateurs, pas de discours idéologique fort qui serait intériorisé par une grande majorité de collaborateurs ; nous venons de décrire quelques grandes tendances assez largement partagées, mais nous allons maintenant voir plusieurs divergences. Il est donc vraisemblable que les efforts de promotion, par la direction, des valeurs favorables au client ont des limites étroites et que ces efforts sont largement renforcés par l'évolution culturelle macro-sociale. Cette dernière influe à la fois sur les valeurs des nouvelles recrues et sur la mutation de celles de certains au moins des collaborateurs en place.

7.4.2. Le maintien d'autres références centrales, en parallèle ou en concurrence avec celle du client

Le client n'en est pas pour autant devenu la seule référence. Des valeurs et des sources de légitimité plus anciennes continuent à jouer un rôle important et elles ne sont pas nécessairement en harmonie avec celles de l'orientation vers le client. Nous

continuons donc à traiter de ce qui est symbolisé, sur le schéma 7.2 ci-dessus, par la flèche reliant le client aux valeurs et sentiments des acteurs, mais nous relativisons ici l'influence qu'elle représente.

- Des identités professionnelles variées, tant par rapport à l'Etat qu'aux compétences déployées

- serviteurs d'un Etat plus ou moins interventionniste, et professionnels loyaux

Il est à noter que la sensibilité au service public ne va pas nécessairement de pair avec une identité professionnelle de serviteur de l'Etat. L'identité professionnelle fondée sur le service de l'Etat n'était ni exceptionnelle ni majoritaire parmi les interlocuteurs que nous avons rencontrés.

Chez les jeunes ingénieurs, il importe de signaler que les études à l'école des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE) sont rémunérées, ce qui rend cette école attrayante par rapport aux autres écoles d'ingénieurs du même secteur. Une autre étude effectuée pour le compte du Ministère[11], auprès des jeunes recrues, dans les corps administratifs de niveau non cadre, fait état d'une motivation essentiellement opportuniste dans l'entrée au METL.

Chez les plus âgés, bon nombre disent également être entrés par opportunisme, sans vocation particulière de ce point de vue.

Comment alors réconcilier le fait que le sens de l'action collective soit largement structuré autour du service public, alors que la vocation du service de l'Etat n'est pas le moteur principal de l'adhésion à cet action ? Deux raisons sont apparues dans nos entretiens. La première est celle que nous avons déjà explicitée : elle réside dans la ré-

[11] Entre désinvestissement, promotion et mobilité diagonale : le cas des surdiplômés du METL - Laboratoire Georges Friedmann, CNAM, 1999.

interpréation du service public comme un service à des gens et non le service de l'Etat. La seconde est que s'est développée une identité de professionnels loyaux, pour faire écho aux *"professionals"* que décrit Heckscher (op. cit.1995)[12]. Deux citations de cadres illustrent bien cet état d'esprit.

"On fait un travail, on a des compétences ; je les mets en œuvre au mieux. Quand je fais une route, la personne qui va rouler dessus va en bénéficier ; et en plus, je suis payé par tous ; la moindre des choses est que je fasse un travail de qualité. Mais dans une entreprise je ferais pareil. "

" Je peux faire du régalien ou du commercial, à partir du moment où c'est mon job, j'essaie de le faire aussi bien que possible".

Cette dominante va globalement dans le sens d'une meilleure prise en compte du client, mais nous avons bien indiqué qu'une minorité non négligeable demeurait attachée au service de l'Etat, dans son acception traditionnelle. Pour ces personnes, la mission de leur DDE est avant tout d'être le représentant de l'Etat dans ses fonctions régaliennes ; de ce fait, les interventions plus directes dans la vie économique ne sont pas nécessairement à sauvegarder à leurs yeux. Le poids du client est alors relativisé ; ne subsiste que le souci d'exercer les fonctions régaliennes dans un esprit constructif pour la vie locale.

Il convient donc de nuancer le tableau qui dépeindrait les personnels des DDE comme totalement imprégnés des valeurs de l'orientation vers le client. Ce n'est pas vrai pour tous et, nous l'avons vu plus haut, certaines prises de position en faveur du maintien d'activités non-régaliennes peuvent être empreintes d'opportunisme. Ce qui paraît

[12] Etat d'esprit de cadres peu dépendants d'une identité procurée par l'appartenance à une grande organisation, caractérisés par un souci d'autonomie dans la conduite de leur carrière, mais consciencieux, fidèles aux engagements pris et mus par une éthique professionnelle. Cette mentalité se retrouve en particulier, selon l'auteur, dans les organisations se rapprochant du type post-bureaucratique.

probable, en revanche, parce que reconnu par tous, est que ces valeurs progressent et jouent un rôle dans le fonctionnement de l'organisation.

- Identité de technicien ou de généraliste

La représentation traditionnelle du METL, chez ses collaborateurs, est celle d'un Ministère technique, servi par des techniciens. De ce fait, dans cette perspective, ce qui fonde la valeur professionnelle d'un individu réside dans sa compétence technique. Le terme de technique peut alors s'entendre de façon large ; les juristes, par exemple, ou les comptables peuvent être considérés comme techniciens dans la mesure où leur valeur principale, à leurs propres yeux comme à ceux de l'organisation, réside dans la compétence technique qu'ils ont développée dans leur domaine.

Une évolution se fait jour également, bien qu'elle soit loin d'avoir gagné toutes les sphères de l'organisation. Chez les cadres, y compris ceux de premier niveau, il n'est pas rare de rencontrer des personnes qui se présentent comme des généralistes, certes, compétents dans certains domaines, mais avant tout capables de faire fonctionner un réseau de relations et de partenariats ; leur compétence est alors vue par eux comme recouvrant des domaines plus larges, la capacité de mener une politique, de collaborer avec des experts, de nouer de bonnes relations interpersonnelles, dans leur équipe comme au dehors.

Ce nouveau type d'identité professionnelle est bien en ligne avec le développement de relations de partenariat avec l'environnement et d'offres de solutions globales.

Par contre, il peut se rencontrer aussi bien chez des personnes qui ont une sensibilité de serviteur de l'Etat comme chez celles qui seraient plutôt des professionnels loyaux. Les deux dimensions ne sont pas apparues liées.

On retrouve bien évidemment cette identité de généraliste chez des cadres de premier niveau en position de subdis et chez des cadres plus élevés dans la hiérarchie, puisque

c'est dans ces postes que les qualités de généraliste peuvent s'affirmer. Elle est également plus fréquente chez les jeunes ingénieurs ITPE ou X-Ponts. Toutefois, la répartition entre les deux types d'identité n'est pas aussi simple ; tout d'abord parce qu'elle n'est pas tranchée pour tous les individus et ensuite parce que les postes de généralistes peuvent aussi être conçus comme des postes techniques, en fonction de la personnalité de son titulaire ; ce dernier peut en outre avoir opté pour ce poste non par goût mais parce qu'il pouvait être bon pour son avancement.

Cette question est importante car elle conditionne la qualité de l'offre, la pro-activité et le sens du client du MELT, en particulier dans les subdis. Ici encore, le tableau est en demi-teinte, avec une progression des identités favorables à une orientation vers le client.

Voici, à titre d'illustration, ce que disent de leur métier deux subdis de la même DDE, donc distants de quelques dizaines de kilomètres.

" On est des polyvalents, mais on est surtout techniciens et, si on nous enlève les routes, il ne nous reste presque plus de technique".

"le subdi met en relation une équipe avec des partenaires multiples, la hiérarchie, les maires, le conseil général, les usagers (c'est pour eux qu'on travaille), les entreprises. Il est une passerelle entre plusieurs intérêts ; ça fait le charme du poste mais c'est difficile".

- La dialectique de l'autonomie et de l'appartenance

Le METL nous a souvent été dépeint comme ayant été très cloisonné. Des exemples abondent de subdivisions voisines, voire de bureaux contigus ou de centres d'exploitations d'une même subdivision, dont les collaborateurs ne se connaissent pas. Une culture de fief nous a également été dépeinte ; elle va de pair avec ce

cloisonnement mais elle y ajoute une idée de frontières jalousement gardées, notamment dans les subdivisions. Un exemple recueilli dans une DDE est le fait qu'avant de se rendre sur le territoire d'une subdivision, il était d'usage pour un collaborateur du siège de la DDE d'en prévenir le subdi. L'autonomie est une valeur forte dans les discours de nos interlocuteurs de tous niveaux hiérarchiques.

Des explications stratégiques peuvent être avancées et nous les verrons plus loin. L'opacité des frontières est une protection contre les aléas de la vie organisationnelle. Mais on peut également penser que se trouve à l'œuvre un mécanisme logique dans une bureaucratie qui consiste à surinvestir affectivement un territoire pour affirmer une identité mise à mal par ailleurs par une dépendance psychique étroite à l'organisation. L'autonomie est alors assimilée à un cloisonnement.

On assiste aujourd'hui à un amoindrissement de ce cloisonnement, comme nous allons le voir plus bas, et de cette culture de fief. La pression de l'efficacité induite par le client peut fournir des raisons au phénomène mais il semble aussi qu'une partie des collaborateurs ne fonctionne pas selon les mêmes mécanismes psychiques, ce qui rend au passage le décloisonnement plus facile. Nous n'avons pas eu le loisir d'investiguer la dimension psychique au point de pouvoir aller au delà d'hypothèses. L'une d'elle est que la dépendance psychique à l'organisation, sous la forme d'un sentiment d'appartenance, est moins forte (cf. le développement d'une identité de "professionnel") ; il est alors possible d'envisager plus facilement un territoire personnel plus flou et des relations de coopération et d'interdépendance sans avoir le sentiment de perdre de son autonomie. Ceci correspondrait à l'avènement d'une mentalité plus ouverte aux coopérations externes, à des limites moins rigides entre le dedans et le dehors de l'organisation, aux glissements évoqués plus haut dans la définition du service public, mentalité dont nous avons vu par ailleurs qu'elle progresse dans notre société.

Une autre hypothèse tient compte du fait que le sentiment d'appartenance demeure malgré tout fort dans une organisation où la plupart envisagent de faire carrière et qui leur offre la sécurité matérielle ; elle conduirait à penser alors que les manifestations compensatrices d'indépendance par rapport à l'organisation prennent d'autres voies, notamment celles des critiques envers cette dernière ou envers la hiérarchie, critiques dont les entretiens et réunions que nous avons conduits étaient emplis. Deux thèmes récurrents sont revenus régulièrement dans nos entretiens et réunions, à tous les niveaux hiérarchiques, au moins de l'agent de base jusqu'au cadre de premier niveau inclus. Le premier tourne autour du désengagement de l'Etat et de la réduction de moyens ; les collaborateurs reprochent à leur organisation de ne pas être fidèle aux finalités affichées, et auxquelles ils souscrivent, de préparer plus ou moins sournoisement le délitement des DDE. Le second touche au manque de reconnaissance du travail ; le leitmotiv était : *"qu'on travaille ou pas, c'est la même chose"*.

Pour autant, ces reproches étaient souvent ambigus car personne ne remettait en question le statut et la sécurité de l'emploi dont il bénéficiait, piliers d'une GRH dont, par ailleurs, ils déplorent les effets. Il nous est arrivé, à plusieurs reprises de noter, au cours de réunions de restitution un double mouvement dans l'attitude vis-à-vis de l'organisation. dans un premier temps, nous faisions la synthèse des récriminations entendues, et les participants approuvaient, puis dans un deuxième temps, un mouvement de recul apparaissait, indiquant que les choses n'étaient peut-être pas si noires. Les reproches à l'organisation avaient donc une fonction affective, permettant de nourrir cette hypothèse d'une dialectique entre l'appartenance à une organisation sécurisante et le besoin d'autonomie.

Une autre des voies par laquelle se joue cette dialectique peut être la relation au client ; ici aussi, ce dernier peut jouer un rôle de constructeur d'identité, comme nous allons le voir bientôt.

- Les difficultés de l'extension de la notion de projet à autre chose que des objets techniques

La notion de projet visant l'obtention de résultats concrets est bien évidemment familière dans un monde d'ingénieurs et de techniciens chargés de réaliser des routes, des ponts, des réseaux d'assainissement. Mais il semble difficile, à tous les échelons de la hiérarchie, d'étendre cette notion de projet à des objets plus complexes et à des résultats formulés dans les termes du client. Nous avons vu au chapitre 5 qu'il s'agit pourtant d'un point clé. La pression vers l'atteinte de résultat concret pour un client est un des deux éléments majeurs de la pression exercée par ce dernier et l'absence de responsabilisation sur des résultats conçus en fonction de tiers y est donnée comme l'un des traits du type bureaucratique.

Nous avons pu constater, à la lecture du plan stratégique de plusieurs DDE, que les objectifs qu'ils contenaient visaient la mise en place de moyens plus que l'atteinte de résultats concrets pour des clients ou d'autres acteurs externes. Certes, ces résultats sont plus difficilement formulables, ou ils dépendent parfois de plusieurs paramètres dont certains échappent à l'action de la DDE, mais le phénomène nous est apparu particulièrement constant. Nous suggérerons plus loin des explications en termes de stratégies d'acteurs à ces phénomènes, mais une réticence culturelle à entrer dans une logique de résultats peut également être invoquée.

A titre d'exemple typique, ce plan stratégique d'une DDE, intitulé selon la terminologie maison "Plan Objectifs Moyens", prévoit cinq grands domaines d'action, présentés sous forme d'intentions stratégiques ou de grandes politiques :

"- réussir la contractualisation avec le conseil général

- se positionner vis à vis des communes

- réussir le Xème plan et préparer l'avenir

- monter une stratégie locale du logement

- nous adapter en interne, ce qui implique cinq sous-projets, dénommés "objectifs"

- se doter d'études prospectives

- instaurer un management plus proche des agents

- avoir le réflexe communication en interne et en externe

- faire de la sécurité notre priorité au quotidien

- renforcer notre compétence en matière de gestion et se doter d'outils de pilotage"

Chaque politique ou sous-projet est ensuite décliné en actions cohérentes, contribuant à ces politiques. Dans ce "plan objectifs moyens", seule la première politique se présente avec un objectif de résultat : satisfaire un client important. Il n'en va pas de même pour les autres. Cela peut être compréhensible si l'on prend ces points comme de grandes têtes de chapitre ; cependant, si on lit le détail des actions prévues pour mettre en œuvre ces politiques, on n'y trouve pas plus de résultats concrets à atteindre, dans des termes intéressant le client. A titre d'exemple figure en annexe 7 le détail des actions relatives au point n°2 (se positionner vis-à-vis des communes). On y trouve bon nombre d'actions vraisemblablement pertinentes et logiques, eu égard aux intentions stratégiques, mais il s'agit de moyens pour satisfaire des clients, pas de résultats tangibles pour lui. L'exemple emblématique, symbolisant l'ensemble du document, pourrait être, en dernière page de cette annexe, en bas à droite, l'objectif (?) ou l'action consistant à publier le tableau de bord des contentieux mensuellement. Cette formulation est bien éloignée d'un objectif formulé en pourcentage de dossiers contentieux, en coût maximum du contentieux pour la DDE et pour les clients. Le phénomène n'est pas isolé ; dans la même page, un certain nombre d'actions sont prévues pour mieux gérer les délais dans lesquels la DDE doit répondre aux demandes de permis de construire ; parmi ces actions figure même un tableau de bord statistique de suivi des délais, mais on ne trouve pas d'objectifs de résultat, par exemple en % maximum de dossiers traités hors délais.

Cet exemple illustre la logique de moyens prédominante dans les documents que nous avons lus, émanant d'autres DDE comme du siège. Le directeur de cette DDE nous a

d'ailleurs dit avoir été félicité au siège national pour la qualité de ce plan, qui est effectivement très fourni et documenté.

Autre exemple : le numéro spécial du magazine interne, édité au siège, consacré à la modernisation (cité plus haut) illustre ce réflexe. Il présente un lexique des termes liés à la modernisation (p. 31) dans lequel on peut lire :

"Contrôle hiérarchique : Vérification, par le responsable hiérarchique, que les règles et les procédures de travail sont bien respectées" (nb : et non pas que les objectifs sont atteints)

" Obligation de résultats : Cela signifie que l'administration, au delà du simple respect des procédures, se fixe des indicateurs de résultats" (nb : et non pas des résultats à atteindre).

Plus près du terrain, cette notion élargie de projet, comportant une stratégie pour satisfaire des parties prenantes externes, n'a pas été plus intégrée, à en juger par l'appréciation que les cadres portent fréquemment sur le travail de leur pairs, de leurs subordonnés ou sur le leur.

- Des sources de légitimité concurrentes

Pour une part, la légitimité de l'autorité, celle de l'organisation elle-même dans les efforts qu'elle demande à ses collaborateurs est restée fondée sur des principes anciens dans le Ministère ; la légitimité par le client, mentionnée plus haut, est loin d'avoir fait disparaître ces derniers.

- *"l'esprit hiérarchique"*

La légitimité de l'autorité est rationnelle-légale au sens où l'organisation est conçue autour d'une pyramide de niveaux hiérarchiques auquel on accède principalement par voie de concours supposée sanctionner les compétences requises pour ce faire ; il existe également, pour certains niveaux, des possibilités d'accès au mérite mais ceci demeure dans le cadre de carrières offertes aux membres de certains corps, lesquels sont accessibles essentiellement par concours. Bien que les supérieurs hiérarchiques soient souvent critiqués par leurs subordonnés, bien qu'également certains échelons éprouvent parfois des difficultés à trouver leur place (voir plus loin), personne ne critique le principe de cette organisation ou suggère la suppression d'un échelon hiérarchique. D'une part, ce serait vouloir supprimer des possibilités de promotion ; mais, d'autre part, il existe un fréquent respect du principe hiérarchique.

Il est par exemple notable qu'un ou une jeune ingénieur TPE, en premier poste, puisse être nommé(e) en subdivision et diriger des hommes plus âgés et plus expérimentés ; ceci ne va pas nécessairement sans difficultés mais une telle possibilité ne serait même pas envisagée dans d'autres contextes culturels.

Le plus souvent, la représentation est que le chef réfléchit aux questions stratégiques et décide, puis que le subordonné s'occupe de l'application des décisions, et ce, quel que soit le niveau. Certes, le chef peut prendre l'avis des subordonnés, certes également, le subordonné peut jouir d'autonomie dans sa sphère d'action, mais ceci n'est pas obligatoire et ne remet pas en cause le principe. Nous sommes loin du temps où un jeune ingénieur se devait de présenter sa future épouse à son chef mais il subsiste, selon l'expression souvent entendue, une part de *"l'esprit hiérarchique"*.

Trois anecdotes illustrent cet "esprit hiérarchique".

Un agent d'exploitation nous explique que son chef d'équipe ayant été absent pendant plusieurs mois, l'équipe d'agents s'est arrangée pour fonctionner sans lui. Ils

organisaient entre eux le travail, l'un d'entre eux faisait les plannings. Il décrivait en fait le fonctionnement d'une équipe semi-autonome sans le savoir. A aucun moment cependant, comme nous pouvions pourtant nous y attendre, il n'a conclu son propos en suggérant que l'on pouvait se passer de l'échelon du chef d'équipe.

Propos d'un autre agent d'exploitation relatant le fait que son chef est souvent pris par des travaux administratifs et ne les accompagne pas toujours sur le terrain. *"pour le fauchage, on n' a pas besoin de lui ; dans d'autres cas, oui. Par exemple, quand on pose un panneau à un endroit et que quelqu'un du village n'est pas d'accord pour qu'on le mette là. Théoriquement, on n'a pas à prendre de décisions, parfois, on doit les prendre..."*

Ces deux premiers exemples sont assez similaires. Ce ne sont pas les conditions objectives du travail qui nécessitent un chef, mais une conception de la vie de travail.

Un subdi discute avec son adjoint et son contrôleur d'un litige avec un maire sur un dossier de travaux. Le style de management du subdi est assez largement délégateur. En principe, ce genre d'affaire est traitée directement par le contrôleur, car elle est de son ressort, mais elle remonte ce jour là jusqu'au subdi parce qu'il y a litige. Chacun donne son avis ; celui de l'adjoint et du contrôleur est de se montrer accommodants avec le maire ; celui du subdi est plus dur. La discussion se clôt par un mot du subdi disant que l'on va retenir sa propre solution et qu'il en fait son affaire. Les deux acolytes cessent immédiatement de défendre leur point de vue, ne posent pas même de question et n'en paraissent pas affectés. Pour avoir suivi plusieurs jours cette équipe, nous savons qu'il ne s'agit pas là de l'effet d'un management autoritaire ou dictatorial. L'entente est bonne entre les trois hommes. Simplement, le chef a décidé...

- les restes d'une société de cour

La légitimité traditionnelle, au sens de Weber, est également présente au travers du phénomène des corps. La population des collaborateurs n'est en effet pas seulement découpée horizontalement en strates hiérarchiques mais également verticalement en corps. Tous les corps ne sont pas égaux en possibilités de carrières et en rémunération. Ils ne sont pas non plus égaux en prestige. Il est à cet égard instructif de considérer comment le site internet du METL présente son histoire et sa filiation d'avec l'ancienne administration des Ponts et Chaussées, suggérant implicitement que la fusion avec le Ministère de la Construction en 1966 fut plutôt une absorption.

Le haut de l'échelle est tenu par le corps des ingénieurs de l'Ecole des Ponts et Chaussées. Ces derniers débutent leur carrière comme cadres de deuxième niveau et la finissent le plus souvent au troisième niveau. Vient ensuite celui des ingénieurs de l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ITPE). Ces derniers débutent comme cadres de premier niveau et une faible proportion d'entre eux termine au troisième niveau. Le troisième corps de cadres est celui des administratifs ; eux aussi débutent au premier niveau, mais encore plus rares sont ceux qui accèdent au troisième niveau car les postes à responsabilités importantes ont été de longue date réservés à ceux qui avaient la compétence technique, c'est à dire les deux précédents. Les postes de subdi et de directeur de DDE sont très rarement tenus par des administratifs, alors même que la dimension généraliste de ces postes s'affirme de plus en plus. Le découpage en corps se retrouve aussi dans les échelons inférieurs, avec également une distinction entre techniciens et administratifs. Ajoutons que l'encadrement est syndiqué par corps (pour la plus grande part des effectifs) et que seuls les membres des corps techniques de niveau cadre ou contrôleur (l'échelon en dessous de celui de cadre de premier niveau) touchent les primes relatives à la perception d'honoraires évoquée plus haut.

Les cadres administratifs et les techniciens de statut non cadre, mais assurant malgré tout des postes de cadre de premier niveau, tiennent un discours de minorités sociales. Ils ont un sentiment d'injustice du fait qu'ils ne disposent pas des mêmes avantages que leurs collègues ITPE, sans même parler des "Ponts" qui ne boxent pas dans la même catégorie. Les rémunérations ne sont pas seules en cause, mais également les possibilités de carrière et de choix de postes, les primes, les avantages en nature de type voiture de fonction et, plus globalement la reconnaissance symbolique.

Cette situation peut être attribuée à la prégnance d'une légitimité traditionnelle, pré-bureaucratique, inspirée des sociétés de Cour. Celles-ci sont structurées selon une logique de privilèges attribués à des groupes sociaux et selon une ritualisation des rapports sociaux (cf. les travaux d'Elias, 1974). Les privilèges sont ici de deux ordres, à la fois matériels et symboliques. La ritualisation des rapports sociaux se marque en particulier par les pratiques de tutoiement, qui sont variables, mais nettement plus fréquentes à l'intérieur d'un corps, même entre niveaux hiérarchiques et âges différents. La "logique de l'honneur", dépeinte précisément par Iribarne (op. cit.) comme un héritage de l'ancien régime, accompagne cette structuration.

Quelques anecdotes illustrent cette culture du rang ou de la caste.

Un jeune X- Ponts est nommé cadre de deuxième niveau dans une DDE. Il va se présenter à l'adjoint du DDE, qui est un ITPE. Il essuie ensuite les quolibets d'un collègue X-Ponts plus ancien au sujet de cet acte d'allégeance, qualifié en termes imagés et en dessous de la ceinture.

Un employé de catégorie C (agent) a réussi le concours et accède à la catégorie B (maîtrise). Il s'aperçoit alors que des "B" s'adressent à lui spontanément alors qu'ils ne lui parlaient jamais auparavant.

Réunion des cadres d'une DDE, à laquelle nous assistons. Le directeur de la DDE est un ITPE. Il y a des remous dans cette réunion, les cadres de premier niveau ont des récriminations à exprimer et ils les expriment... pas tous, en fait : ceux qui parlent le plus sont des jeunes ingénieurs ITPE (dans cette DDE, les ITPE cadres de premier niveau sont surtout des jeunes ; les autres cadres de premier niveau sont des administratifs ou des techniciens, souvent plus âgés). On peut mettre cela sur le compte de la fougue de la jeunesse, mais il est également possible de faire l'hypothèse que ces jeunes ITPE s'adressent au directeur entre gens du même monde, d'égal à égal, âge mis à part. On assiste à une mise entre parenthèse d'un code social fréquent en vertu duquel les plus âgés se font le porte parole d'un groupe. D'ailleurs les jeunes ITPE sont les seuls à échanger le tutoiement avec le directeur, les seuls que ce dernier appelle par leur prénom, du fait des traditions en vigueur parmi les anciens de l'ENTPE.

Bien entendu, le METL étant multiforme, en proie à des changements, de telles attitudes ne sont pas présentes partout. L'échelle symbolique du prestige et la légitimité de l'autorité restent toutefois nettement marquées par le titre, le rang et le corps d'appartenance.

Il est bien entendu possible de considérer ces jeux de castes plus crûment, comme ceux de groupes sociaux en lutte pour la maîtrise d'avantages concrets ; nous envisageons cet aspect plus loin. Cette vision n'est pas incompatible avec la précédente. L'organisation est fondée sur le présupposé implicite que le METL est un "*Ministère technique*" et que la compétence technique est nécessaire pour accéder à des responsabilités de type subdi et DDE. Cette évidence même pas discutée est pourtant discutable au regard même du discours de la direction sur l'évolution de ses métiers, sans parler de ce que l'on peut voir dans d'autres organisations. Même bon nombre d'administratifs ont tendance à ne pas remettre en question ce présupposé ; ils se battent en effet pour la reconnaissance de leur compétence technique, pas pour la reconnaissance de leur capacité à fournir de bons généralistes. Ce principe joue un

rôle idéologique, selon une définition classique de ce terme : il assoit d'autant mieux des rapports sociaux asymétriques qu'il est intégré par ceux même qui ne tirent pas la meilleure part dans le partage du gâteau.

Ces deux sources complémentaires de légitimité ("esprit hiérarchique" et restes d'une société de cour), comme nous l'avons dit, rappellent, pour le premier, la légitimité rationnelle légale, pour le second, la légitimité traditionnelle, selon Weber. La coexistence de ces deux sources de légitimité était reconnue par Weber comme fréquente, puisqu'il estimait que les divers types de légitimité se trouvaient toujours mêlés dans la réalité, avec des proportions variables. En revanche, ce trait distingue le MELT, ancien ou actuel, de l'idéal-type bureaucratique, tel que nous l'avons défini. Il y a bien soumission des individus à une loi sociale, mais cette soumission n'est pas seulement rationnelle, elle est en partie alimentée par des mécanismes sociaux fondant en valeur les identités et les relations inter-personnelles.

7.4.3. La relation concrète au client comme source de plaisir au travail

Nous considérons maintenant les phénomènes symbolisés sur notre schéma 7.2 par la flèche reliant l'offre aux valeurs et aux sentiments des acteurs, c'est à dire celles et ceux qui sont mobilisés non pas par l'idée du client en général, mais par la relation concrète avec lui.

Le plus souvent, le service du client ne constitue alors plus seulement une valeur ou un devoir mais aussi une source de plaisir au travail.

Certes, ceci n'est pas vrai pour tous les collaborateurs. Certains ne sont pas en contact avec des clients dans le cadre de leurs fonctions ; d'autres peuvent l'être mais sans y trouver du plaisir ; toutefois, pour une partie au moins, ceux qui ne sont pas sensibles à cet aspect ont la possibilité de se retrouver dans des postes plus en retrait.

D'une part, comme nous l'avons évoqué plus haut, ce service permet de nourrir le sentiment d'une utilité sociale. Cette utilité bénéficie à des personnes, usagers de la route, candidats au logement ou à la construction et, pour les subdis et les contrôleurs, à un territoire local, à ses élus et, indirectement, à ses habitants. Chez les collaborateurs en contact avec l'un ou l'autre de ces publics, cet aspect nous a très fréquemment été mentionné.

D'autre part, ce client peut être une source de reconnaissance. Celle-ci est liée au premier aspect mais il est possible d'éprouver un sentiment d'utilité sociale indépendamment de la présence de marques de reconnaissance.

Ces deux aspects sont déclinés de façon variable suivant les catégories de personnel. Nous prendrons ici l'exemple de deux groupes particulièrement concernés par le sujet.

On retrouve chez les subdis, comme chez les contrôleurs et dans certaines cellules du siège, ce sentiment d'utilité sociale : pour eux, aider les collectivités locales, c'est aider le pays, lutter contre la désertification des campagnes ; pour ceux qui y sont sensibles, c'est l'incarnation de l'idée de service public ; il y a parfois, dans les propos des subdis au sujet de "leur" territoire, quelque chose d'un paysan qui parle de sa terre, qu'il s'attache à mettre en valeur. Les subdis, quand ils réussissent dans leur métier, sont en outre des personnalités locales reconnues et appréciées. Ils ne le sont plus à la manière du petit potentat d'il y a vingt ans, imposant son point de vue aux élus dans de nombreux domaines ; ils sont reconnus parce qu'ils rendent des services, visibles et concrets. Ceci est d'autant plus notable que les subdis ont fréquemment le sentiment que la vie interne de l'organisation est plus l'occasion de tracasseries que de gratifications.

Quelques propos de subdis :

"Quand mon agenda est trop chargé et que j'ai un RDV avec un élu et une réunion au siège, je fais sauter la réunion au siège (nb : de la DDE). "

"X (nb : quelqu'un de l'administration centrale) *est venu passer une journée avec moi ; à la fin il m'a dit : "je croyais que vos priorités étaient 1. L'Etat 2. Le Département 3. Les communes. En fait, c'est 1. Les communes 2. Le Département 3. L'Etat !". Je lui ai dit que oui ; c'est logique, ce sont les communes qui nous apportent le plus".*

Lorsque j'ai demandé à cet interlocuteur de quel point de vue il se plaçait, ce dernier m'a indiqué qu'il s'agissait pour lui de la reconnaissance apportée à son travail.

Certes, tous ses collègues ne partagent pas ce point de vue ; certains considèrent que les tâches régaliennes constituent leur priorité, mais ils ne nous sont pas apparus alors comme les plus heureux dans leur travail et leur point de vue ne nous est pas apparu majoritaire au cours de nos études.

Les agents d'exploitation et les chefs d'équipe, c'est à dire ceux qui entretiennent les routes au quotidien, sont également très sensibles aux remarques de la population locale. Ils habitent le plus souvent sur le territoire qu'ils entretiennent et il n'est pas rare qu'ils soient bien connus de la population, comme on peut l'être quand on réside depuis longtemps quelque part, en particulier en milieu rural.

"On travaille depuis 22 ans dans le secteur ; on connaît tout le monde. C'est à nous qu'on fait des remarques" (un agent d'exploitation)

Ils considèrent comme très importante leur mission de viabilité hivernale (VH). Ceci est confirmé par nos entretiens avec des intéressés, mais aussi par tous les cadres interrogés. Il est rarement problématique de les mobiliser, alors même qu'il leur faut parfois passer une bonne partie de la nuit dehors, dans le froid et les intempéries. La raison alléguée est que ce travail a une utilité manifeste, pour un grand nombre d'usagers. Il y entre, pour une part, du calcul *"sans la VH, il y a longtemps qu'on ne serait plus là..."*, mais la façon dont cette VH est décrite laisse percer autre chose : la fierté du travail, le sentiment d'une mission noble. Il est par exemple aujourd'hui

improbable que ces agents décident de bloquer la circulation du pays par temps de neige du fait d'une grève.

Ces agents sont également sensibles à une autre mission, qui est menacée : celle de l'entretien en régie de voies communales. Celui-ci tend à disparaître mais ils y sont attachés parce que, habitant généralement dans les environs, cette mission leur permet d'apporter un service à des populations connues d'eux, de sortir de l'anonymat en quelque sorte, et de trouver, là encore, le sentiment de leur utilité sociale. A l'inverse, le travail "par itinéraire" sur de longues portions d'une route est plus anonyme et offre moins de sources de reconnaissance que les travaux ancrés sur un territoire local. Plus l'anonymat est grand, plus c'est l'hostilité générale des automobilistes aux "fonctionnaires ", décrite plus haut, qui va prendre le dessus dans le vécu de cette relation.

Le goût du service au client est sans doute moins répandu dans les bureaux où l'usager est plus anonyme, ou moins palpable ; il n'est pas nécessairement absent mais il dépend alors beaucoup du tempérament de chacun.

Ainsi l'entrée du client au METL n'est-il pas qu'une question de calcul ou de valeurs morales ; beaucoup des personnes rencontrées se disant impliquées dans le service au client ou à l'usager n'avaient pas besoin pour ce faire d'exhortations de la part de leur hiérarchie ou de dispositifs organisationnels incitatifs ; elles agissaient parce qu'elles aimaient ce service, pour le sentiment d'utilité et pour la reconnaissance qu'elles en retiraient.

Pour autant, les clients ne sont pas toujours faciles ni même honnêtes. Les subdis, par exemple, l'indiquent par rapport aux élus locaux. Les clients ou usagers peuvent se montrer menaçants puisque les risques d'être traduits devant un tribunal pénal ont fait leur apparition, principalement pour les cadres. Cela n'empêche pas cette relation au client d'être largement valorisée. Pour une part, on peut penser que les intéressés font

la part des choses, qu'il estiment que le bilan est globalement positif ; c'est généralement ce qu'ils disent. Pour une autre part, il est possible de faire l'hypothèse que la représentation qu'ils se construisent de cette relation gomme les aspects déplaisants par des mécanismes de déplacement. Nous avons par exemple été frappé par le fait que, dans les réunions que nous avons menées avec des subdis, ces derniers étaient régulièrement très virulents à l'encontre de leur hiérarchie, mais pas du tout à l'encontre de leur personnel ou de leurs clients. Pourtant, ils signalaient par ailleurs les difficultés avec leur personnel et les aléas de la relation au client. Ils convenaient d'ailleurs de cette surcharge affective dans la critique des premiers, quand nous leur faisions remarquer ce décalage.

On assiste donc à cette influence réciproque représentée sur notre schéma 7.2. D'une part, la production de l'offre influe sur les valeurs et les sentiments des acteurs ; cette influence est ici particulièrement motivante dans l'ensemble. D'autre part, ces valeurs et ces sentiments, cette motivation sont à la base d'une offre bien produite et pouvant donner satisfaction aux clients. Il y a donc là un cercle vertueux, que les acteurs s'efforcent de construire ainsi, notamment en atténuant dans leurs représentations les aspects les moins agréables de cette production de l'offre.

7.4.4. Le client a-t-il déstabilisé les fondements idéologico-psychiques bureaucratiques ?

Pour conclure ce développement, l'entrée du client au MELT a-t-il déstabilisé les fondements idéologico-psychiques bureaucratiques de cette organisation ?

Ceci suppose tout d'abord d'admettre que ces fondements étaient bien bureaucratiques il y a une quinzaine d'années. La description concordante que nous en ont faite les interlocuteurs qui ont connu cette période, et les phénomènes qu'ils identifient comme des survivances de la période précédente, nous font penser que tel

était bien le cas. Ces descriptions sont en outre conformes à celle qu'avaient produite les travaux sur l'administration française de Dupuy et Thoenig (op. cit.).

Nous avions défini ces fondements par deux traits :

- un mode d'adhésion des collaborateurs à l'organisation fondée sur une logique individualiste ;
- une sécurité offerte à ses membres en échange d'une soumission à ses règles ; la légitimité de celles-ci étant rationnelle-légale au sens de Weber et le respect des règles prenant le pas sur la responsabilisation par rapport à des résultats concrets, définis en fonction de bénéficiaires.

Le modèle ancien du METL semble proche de cette définition. Le seul écart réside dans l'existence d'une légitimité traditionnelle contribuant à former une collectivité, ou, du moins, des collectivités productrices de normes et d'identités. La logique individualiste n'en était pas moins forte (cf. l'autonomie recherchée au travers d'une culture de fief). Il y avait non pas synergie entre logique collective et logique individualiste mais plutôt coexistence ou chevauchement. la logique collective ne conduisait pas, en outre à un dévouement de l'individu à l'organisation le conduisant à faire abstraction de ses propres intérêts ; elle constituait, pour une bonne part, un prolongement via des sous-groupes, d'une démarche individualiste. Il convient de remarquer que cet écart par rapport au type bureaucratique pur n'est pas spécialement de nature à favoriser l'adaptation au client. Les fondements des légitimités induites par ces normes sociales ont été construits sans référence à ce dernier.

Qu'est-ce qui a changé depuis l'entrée du client ?

Nous avons vu tout d'abord que le paysage est disparate, ce qui est logique pour une grande organisation, et ce, d'autant plus qu'elle n'est pas totalitaire sur le plan culturel. Elle recrute par concours ; pour une bonne part, elle prend ce que la société lui

propose en termes de profils culturels. Elle ne joue pas ensuite, sur des mécanismes d'acculturation forts, aboutissant à produire des individus largement conformes à un modèle et à une pensée unique. Nous nous trouvons donc en présence d'individus pouvant, tout en se cotoyant, entretenir un sens de leur mission, un mode de construction de leur identité professionnelle très différents.

Mais l'ambiguïté dépasse les simples divergences entre individus. Nous avons dépeint à la fois cette sensibilité fréquente aux valeurs de l'orientation vers le client mais cette difficulté non moins fréquente à entrer dans une logique de résultat concret pour ce dernier, cette montée d'une légitimité de l'autorité et des positions acquises dans le service au client mais aussi la vitalité des principes anciens (esprit hiérarchique, corps). Cette ambivalence traversait également bon nombre des individus que nous avons rencontrés. Les deux modèles, l'ancien et celui allant de pair avec une prise en compte du client, pouvaient servir de référence dans le même entretien, comme ils servaient également dans les relations de travail entre collaborateurs, sans que les règles régissant le recours à l'un ou à l'autre soient aisément repérables. Pour compléter l'analyse de ce tiraillement entre deux modèles, il nous faut également considérer les formes pratiques et les jeux d'acteurs, ce que nous allons faire ci-dessous ; nous aurons alors la possibilité d'y revenir et de proposer quelques hypothèses sur la façon dont ces deux modèles parviennent concrètement à coexister.

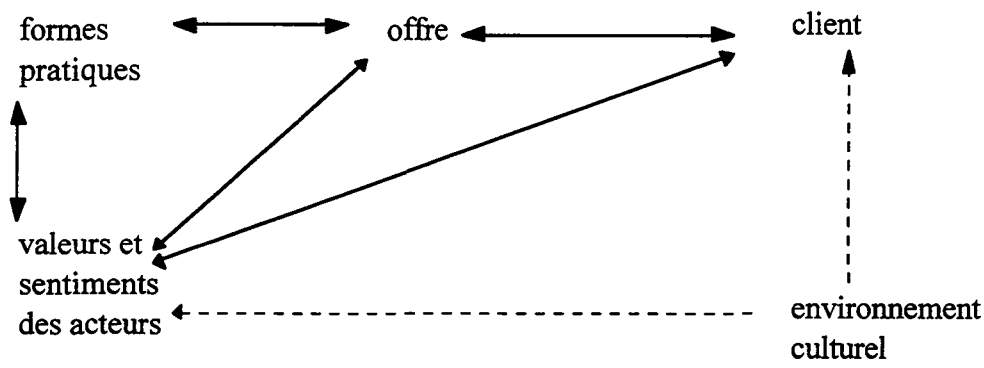
Par contre, la relation concrète au client apparaît clairement comme un soutien au fonctionnement de l'organisation. Les individus situés en position d'interface trouvent souvent dans cette relation ce que l'organisation ne semble pas pouvoir leur donner d'elle-même : un sentiment d'utilité, constitutif d'identité, et des marques de reconnaissance. Ceci forme à la fois un cercle vertueux et un cercle vicieux. Cercle vertueux pour la qualité de la relation entre l'organisation et le client, mais cercle vicieux pour la relation entre les individus et leur organisation. Ils apprennent ainsi à vivre avec ce qu'ils considèrent comme des insuffisances de cette organisation mais ils font alors moins pression pour obtenir qu'elle les réforme, ils n'ont pas d'incitation à

effectuer le travail psychique de clarification de la relation éventuellement ambiguë qu'ils entretiennent avec elle.

7.5. Le client et les formes pratiques du METL

Nous complétons maintenant le schéma 7.2 en considérant un autre aspect de la relation entre client et organisation, celle qui relie les formes pratiques de cette dernière avec son offre. Ceci nous amène également à considérer les relations entre les formes pratiques de l'organisation et ses fondements idéologico-psychiques (valeurs et sentiments des acteurs).

Schéma 7.3. (schéma 5.1 partiel)



Le même constat en demi-teinte peut être fait quant aux formes pratiques de l'organisation que nous envisageons maintenant.

7.5.1. Structures

Il n'y a pas eu de réforme des grandes structures du METL, durant la période commençant au début des années 80. Celui-ci est déjà fort décentralisé au niveau national, puisque les 100 DDE rapportent directement à l'administration centrale et au Préfet de leur département. Au niveau inférieur, les subdis on toujours joui d'une

large marge d'autonomie. Cette autonomie, tant au niveau des DDE que des subdis s'applique au contenu opérationnel de leur mission. En revanche, les règles de GRH et de contrôle budgétaire émanant du siège sont contraignantes.

Il n'y a pas eu de suppression d'échelon hiérarchique ; au contraire, on assiste plutôt à un renforcement (*"repyramidage"*) du nombre des chefs d'équipe, c'est à dire de l'échelon hiérarchique immédiatement supérieur à celui des agents d'exploitation. Le motif de ce renforcement se situe dans une logique de GRH visant à assurer quelques débouchés supplémentaires aux agents en termes de progression de carrière. Dans une stricte logique d'efficacité du travail quotidien, en effet, les observations que nous avons pu faire au travers des entretiens et réunions avec des personnes de divers niveaux hiérarchiques nous conduisent à penser que la chaîne hiérarchique entre l'agent d'exploitation et le subdi est longue. Deux échelons s'intercalent entre eux, celui du chef d'équipe et celui du contrôleur. Très souvent, l'un des échelons éprouve des difficultés à trouver sa place.

Trois réformes au sein des DDE peuvent être attribuées, au moins en partie, à la prise en compte du client. Comme chaque département dispose, en la matière, d'une autonomie de décision, on ne peut parler que de phénomènes en rapide développement mais pas d'une réforme systématique dans tout le pays. La première réforme se situe dans les subdivisions ; il s'agit d'un redécoupage fréquent par produit-marché qui vient nuancer le découpage précédemment opéré par territoires. Auparavant, en effet, la subdivision était divisée en trois ou quatre zones, chacun sous la responsabilité d'un contrôleur. Celui-ci s'occupait à la fois des relations avec les communes et de l'entretien des routes de sa zone, par l'intermédiaire de chefs d'équipe et d'agents. Aujourd'hui, dans bon nombre de DDE, les contrôleurs deviennent spécialisés ; l'un d'eux est exclusivement responsable de l'entretien routier pour toute la subdivision, cependant que ses collègues se spécialisent sur un secteur géographique, dans les relations avec les communes. A titre d'exemple, l'organigramme d'une subdi ayant subi cette réforme figure en annexe 8.

Mais ceci a tendance à être vécu comme une dépossession, un appauvrissement par les personnes concernées. Il est à noter d'ailleurs que ceci vise avant tout la satisfaction du client département mais que les communes y perdent l'unicité d'interlocuteur.

La seconde affecte les équipes d'agents d'exploitation, toujours au sein des subdivisions. A la demande des départements, s'instaure de plus en plus une gestion des principales routes dite *"par itinéraire"*, comme nous l'avons mentionné plus haut. Ceci entraîne fréquemment une réorganisation du travail éloignant les équipes de leur tâche traditionnelle : la polyvalence sur une zone donnée et réduite. Certaines d'entre elles sont maintenant appelées à travailler sur un itinéraire plus long ; l'utilisation rationnelle des engins conduit alors les mêmes personnes à faire sur des périodes longues le même travail (ex. fauchage) ; on assiste alors à une sorte de retaylorisation du travail, associé chez les agents au sentiment de perte de la reconnaissance que procurait le fait d'être acteur polyvalent sur un territoire bien connu. Le fait que l'entretien en régie des voiries communales soit en voie d'être abandonné, là où il était en vigueur, renforce ce sentiment.

La troisième réforme est plutôt une tendance, qui pousse à un relatif décloisonnement horizontal. Ce cloisonnement était fort jusqu'à ces dernières années et il l'est encore parfois. Un fort esprit de fief prédominait, comme nous l'avons mentionné plus haut. Aujourd'hui, le décloisonnement revêt deux formes. La première est dictée par la réduction des moyens ; elle conduit des subdivisions voisines à partager des moyens, en matériel ou en hommes. La seconde est plus liée à la politique visant à appréhender les problèmes globaux d'une commune. Nous avons dit plus haut que les subdivisions ont été chargées de jouer le rôle d'interlocuteur pivot des communes. Certaines cellules du siège étaient auparavant en prise directe avec les communes sur certains sujets ; cette réforme les a conduites à quitter le premier plan pour jouer un rôle de sous-traitant pour le compte des subdis. Ces derniers deviennent donc des chefs d'orchestre de compétences variées ; ce rôle est tenu avec plus ou moins de bonheur

suivant leur personnalités et leur tact ; dans l'ensemble, toutefois, la tendance évolue dans ce sens.

Il convient de signaler également le développement des "*réseaux*"[13] de métiers ; ces derniers contribuent à un certain décloisonnement. Le phénomène ne semble pas spécifiquement en rapport avec la prise en compte du client. Ces réseaux, le plus souvent régionaux, réunissent périodiquement les cadres occupant les mêmes postes dans des DDE différentes (ex. les chefs de la cellule formation), ou dans une même DDE (ex. les subdis). Toutefois, ce décloisonnement touche plus la circulation de l'information et des savoir-faire qu'à une coordination opérationnelle, les membres de ces réseaux traitant, le plus souvent, peu de dossiers ensemble.

7.5.2. Méthodes de management et modes de délégation

Dans ce domaine, les directions centrales successives ont déployé des efforts pour modifier les pratiques. Globalement, l'idée directrice a été d'introduire un mode de management par objectifs.

- Les heurs et malheurs de la DPO

La contractualisation entre niveaux hiérarchiques s'est progressivement mise en place. Chaque DDE doit présenter à la direction centrale un plan stratégique tri-annuel baptisé POM (Plan Objecifs-Moyens)[14]. Ce POM est ensuite censé être décliné dans les divers départements de chaque DDE, via un plan annuel de chaque cadre de deuxième niveau puis par un plan de cellule ou de subdivision. Ce système est doublé de celui des entretiens annuels entre les collaborateurs et leur supérieur hiérarchique ; dans ces entretiens sont censés être fixés des objectifs annuels.

---

[13] Terme utilisé à l'intérieur du METL

Il se trouve que le système n'est pas totalement en place et qu'il ne fonctionne pas à l'idéal là où il est en place.

S'agissant de sa mise en place, elle est quasiment totale pour les POM (échelon DDE) mais elle n'est pas toujours faite dans les niveaux inférieurs. Dans certaines DDE, le directeur émet des lettres de mission précisant ses attentes à ses collaborateurs cadres de deuxième niveau ; mais ces derniers n'élaborent pas nécessairement un plan de type stratégique pour répondre à ces lettres de mission. Dans les cellules et les subdivisons, les objectifs sont souvent définis uniquement via les entretiens individuels.

S'agissant de la qualité de fonctionnement de ces dispositifs, l'encadrement de premier niveau s'est montré critique. Le POM est, selon eux, trop souvent une liste de voeux pieux de ce qu'il serait bon de faire, mais il n'envisage pas les choix de priorité qu'impose la réduction des moyens. De ce fait, une fois adopté, il est vite oublié, comme un exercice obligé mais sans portée réelle. Certaines directions de DDE engagent leurs cadres dans des procédures participatives pour les y associer mais cela ne change rien à ce sentiment ; au contraire, elles prennent du temps qui, par ailleurs manque pour des tâches opérationnelles, et certaines opérations sont jugées plus manipulatoires que réellement participatives.

Quant aux entretiens annuels, ils ressemblent plus à une formalité qu'à un moment décisif de leur vie professionnelle. Les objectifs sont souvent de pure forme, parce que pas suivis.

---

[14] C'est un de ceux-ci que nous citons plus haut (7.4.2), au sujet de la difficulté à étendre la notion de projet à des objets non techniques.

Deux exemples de propos tenus par des cadres de premier niveau illustrent bien les opinions recueillies ; toutes ne sont pas aussi critiques, mais beaucoup sont de cette veine.

"Je sortais de l'école, imbu des théories du management et, quand j'ai pris mon poste, j'ai demandé à mon prédécesseur : "quels sont les objectifs du poste ?" Il m'a dit qu'il ne le savait plus mais que l'essentiel était de faire de son mieux. Je réalise que lorsque je quitterai moi-même mon poste, le successeur va arriver et me poser la même question ; je vais lui raconter la même chose : "je n'en sais rien"".

" J'ai un entretien annuel d'évaluation avec mon chef. On y fixe des objectifs pour l'année. Comme le chef n'a jamais préparé l'entretien, j'amène les miens et on les retient."
(question : quels objectifs avez-vous à atteindre cette année ?)
"Je ne m'en souviens plus"
(question : que se passe-t-il si vous ne les atteignez pas ?)
"Rien. De toutes façons, comme c'est moi qui les propose, je peux donner des objectifs faciles à réaliser, ou même déjà atteints...Normalement les objectifs sont chiffrés et mesurables, mais ce n'est pas toujours le cas".

Il convient d'ajouter que ce qui est dénommé objectifs dans ces travaux, y compris dans certains POM, sont plutôt des engagements de mise à disposition de moyens plus que de résultats concrets à atteindre. Nous avons évoqué plus haut cet aspect.
La direction centrale est consciente de ces dysfonctionnements. Elle s'efforce actuellement de réduire l'aspect catalogue bien rangé des POM. Elle développe une technique de diagnostic de territoire, à mener par les subdis, de façon à faire descendre la culture stratégique à ce niveau et à donner matière à un échange fructueux entre premier et deuxième niveau ainsi qu'à une contractualisation en prise avec des préoccupations pertinentes. L'une des expressions employées est "le partage des

références" ; elle illustre bien le souci de décloisonnement vertical. Il est encore trop tôt pour juger des effets de ces politiques récentes.

Dans l'ensemble, la contractualisation entre niveaux hiérarchiques est encore faible, malgré les efforts déployés. Compte tenu de *"l'esprit hiérarchique"* décrit plus haut, il en résulte que le partage de préoccupations entre niveaux est souvent faible, même si toutes sortes d'exceptions ponctuelles sont possibles. Peu de gens rencontrés, au moins de la base jusqu'aux cadres de premier niveau inclus, pouvaient nous parler des préoccupations et objectifs de leur supérieur hiérarchique ; il n'était pas rare qu'ils aient des difficultés à préciser ce que ce supérieur attendait d'eux. Ceci valait même quand les rapports humains avec ce dernier étaient jugés corrects.

Quant à la DPO, elle semble avoir été le plus souvent vidée d'une bonne part de la substance qu'elle est censée receler et passe donc à coté de son propre objectif de responsabilisation des cadres et de déclinaison systématique de grands objectifs stratégiques.

Il en va de même d'ailleurs pour d'autres outils managériaux de type participatif, où les cadres sont mobilisés pour élaborer ensemble un projet ou une charte de l'encadrement. Nous avons été jusqu'à utilisé le terme d'OVNI pour qualifier la façon dont l'encadrement de premier niveau perçoit souvent de tels outils censés les associer à la politique générale de la DDE. Ces outils apparaissent comme déconnectés des problèmes réels, voire comme des moyens déployés par leurs supérieurs pour se faire valoir, le temps d'un passage dans leur poste.

Une vision optimiste des efforts entrepris par les directions centrales pour moderniser le management des services consisterait à penser que des formes responsabilisantes et impliquantes de management pour les cadres se mettent en place lentement.

Une vision pessimiste consisterait à dire que ces outils sont détournés de leur principe, qu'à la manière du Canada Dry, ils donnent l'apparence que l'organisation est mue par des principes d'efficacité, de cohérence des actions et de responsabilisation mais que ce n'est qu'une apparence qui masque de bonnes vieilles habitudes et des préoccupations avant tout endogènes (la responsabilisation existante étant le fait des individus plus que du système). Notre vision, en fait, emprunte aux deux premières.
D'un point de vue stratégique, l'attitude des différents protagonistes peut se comprendre. Nous aurons l'occasion d'y revenir plus amplement un peu plus bas. La contractualisation est en effet de nature à réduire les marges de manoeuvre de chaque niveau, et il n'est pas certain que la recherche prioritaire de résultats concrets, dans l'esprit de bon nombre de nos interlocuteurs, soit la meilleure façon de promouvoir ses intérêts personnels. D'autres explications peuvent être avancées. Comme nous l'avons vu plus haut dans ce chapitre, la culture de projet technique a longtemps conduit à considérer les aspects managériaux et stratégiques comme secondaires ; la notion même de projet, et celle d'objectif, ne sont pas facilement étendues à des sujets non-techniques.

D'un point de vue psychologique, la DPO expose à des remises en cause personnelles en cas d'échec que certains au moins estiment stressantes, dans un univers où ces remises en cause étaient précisément évitées.

Les heurs et malheurs de la DPO sont, selon nous, dus à la convergence des facteurs stratégiques, culturels et psychiques ; ils constituent un bon analyseur des difficultés du METL dans cette phase de mutation. En effet, ils marquent les problèmes inhérents à l'import d'un outil conçu dans une autre dynamique de l'organisation et signifient ainsi que cette dynamique n'est pas assimilée.

- L'autonomie de l'encadrement intermédiaire et la préservation du cloisonnement vertical

Les subdis disposent d'une assez grande autonomie dans la conduite des opérations quotidiennes et même dans des choix importants sur le plan technique ou stratégique (par exemple, privilégier telle ou telle commune ou tel ou tel type d'activités). Bien entendu, cela ne vaut pas si leurs choix vont à l'encontre des visées d'un "poids lourd" du conseil général. L'autonomie est acquise, s'il n'y a *"pas de vagues"* remontant aux niveaux supérieurs, selon une expression souvent entendue et sur laquelle nous reviendrons. Cette autonomie ne constitue pas un changement qui aurait été décidé dans un souci de donner aux acteurs de terrain la possibilité de mieux servir leurs clients. En fait, les subdis ont toujours eu cette autonomie. A de rares exceptions près, ceux que nous avons rencontrés se plaignaient plutôt de leur isolement et du manque de soutien du siège.

Les subdis souhaitent conserver cette autonomie ; ils la rangent tous parmi les principaux avantages de leur poste.

Du fait que les subdis se concentrent sur les gros dossiers, leurs adjoints et leurs contrôleurs estiment souvent eux aussi disposer d'une bonne marge d'autonomie. Aux quatre coins de la France, les agents d'exploitation nous ont également dit être plus souvent livrés à eux-mêmes sur le terrain, sans la présence de leur chef d'équipe. Ceci ne semble pas procéder d'une politique délibérée mais résulte du fait que les chefs d'équipe sont généralement plus pris qu'auparavant par des travaux administratifs.

La situation est plus variable dans les cellules du siège ; elles sont en général plus proches des dirigeants et la marge d'initiative dans le travail varie suivant le style du cadre de deuxième niveau qui les supervise.

A entendre les subdis parler de leur autonomie, on pourrait en oublier que celle-ci est cependant sévèrement limitée par deux piliers de l'administration : la logique comptable et la logique de GRH. S'il y a donc une décentralisation indéniable, elle ne va pas jusqu'à donner aux subdis la position de gestionnaire de centres de résultat ; ces deux logiques leur ôtent en effet la possibilité de maîtriser leur GRH et d'ajuster leurs moyens à leurs résultats. Il en est de même, a fortiori pour les cellules du siège, même pour celles d'entre elles qui sont également en position de prestatrices de service (ex. bureau d'études spécialisé).

Il convient enfin de mentionner le fossé fréquemment ressenti entre niveaux de la ligne hiérarchique. Il était le plus souvent marqué entre les cadres de premier niveau, se ressentant encore comme du terrain, et leurs supérieurs hiérarchiques du deuxième niveau. Toutefois, ce sentiment de coupure était également fréquemment ressenti par les collaborateurs des cadres de premier niveau vis-à-vis de ces derniers. Il va de pair avec l'absence de partage de réflexions stratégiques et la faiblesse de la contractualisation entre niveaux hiérarchiques que nous avons décrit plus haut. Ceci n'entraînait pas nécessairement de conflits inter-individuels mais se traduisait par un manque de connaissance mutuelle des préoccupations de chaque niveau. Bien entendu, il s'agit là d'une tendance générale fréquente, mais pas d'une règle absolue.

On peut mieux comprendre maintenant pourquoi la qualité de la prestation vis-à-vis de bénéficiaires peut paraître inégale. La performance est avant tout fonction des caractéristiques des individus, sans que des dispositifs organisationnels ne viennent beaucoup harmoniser les inévitables variations qui en résultent.

- La lente apparition d'une culture de l'écrit

Le METL est un excellente illustration du danger qui consiste à assimiler bureaucratie et procédures écrites. Il se caractérisait, au moins jusqu'aux dernières années, par une culture orale en matière de savoir-faire et de pratiques techniques, en particulier au

niveau des subdis, des contrôleurs et des agents. La hiérarchie supérieure s'efforce d'instiller des réflexes de recours à l'écrit plus fréquents, dans au moins deux domaines :

- la prévention des risques juridiques. Ceci amène par exemple les agents à tenir un journal de leurs opérations de façon à pouvoir prouver qu'ils ne pouvaient pas se rendre plus rapidement sur les lieux où un problème leur a été signalé ;
- la prise de commande avec les élus locaux, dans un souci de qualité des prestations fournies.

7.5.3. Les contraintes d'une logique comptable et juridique largement étrangère aux questions d'efficacité sur le terrain

La logique comptable et juridique régissant l'administration n'a pas changé pour l'essentiel.

D'une part, elle est assise sur une stricte séparation du public et du privé, sur un code des marchés publics imposant des appels d'offres au delà de certains montants. Ces dispositions ne favorisent pas nécessairement des relations de partenariat où, précisément ces frontières strictes sont assouplies.

Un exemple :

Un subdi et son équipe sont en charge de la construction d'une rocade autour d'une petite ville. Pour accéder au chantier, les engins et les camions empruntent une rue de la commune ; le subdi a obtenu l'accord de cette dernière, avec qui il entretient de bons rapports. Cette solution était en effet avantageuse en matière de délais et moins coûteuse que celle qui aurait consisté à créer un accès du chantier plus à l'écart. Mais cette rue n'est pas faite pour supporter le passage répété de poids lourds et le subdi va devoir faire refaire son revêtement. Même en tenant compte de ces coûts supplémentaires, l'opération restera moins chère pour le contribuable. Seulement, voilà... L'argent dont dispose le subdi est destiné à la construction de la route, pas à

des réfections de voirie pour le compte de communes ; il n'a donc pas le droit de l'utiliser. S'il ne le fait pas, il pourra certes monter un dossier avec la commune, attendre le prochain exercice budgétaire pour, un jour, réparer la rue, mais au bout de combien de temps et au prix de quelles nuisances pour les usagers ? On se doute que le subdi va "se débrouiller", c'est à dire qu'il va juridiquement détourner des fonds publics pour que la rue soit refaite pendant la construction de la rocade, avec la même entreprise. Cet exemple n'est pas unique ; sans qu'aucun enrichissement de qui que ce soit n'intervienne, il n'est pas rare que les opérations de terrain nécessitent des jeux avec les règles de gestion juridico-comptables, surtout si le subdi souhaite être efficace pour ses partenaires, voire même, dans cet exemple, pour le contribuable.

Un autre aspect de ces contraintes vise l'organisation budgétaire. Les cadres de premier niveau, c'est à dire, pour l'essentiel, ceux qui assurent avec leurs équipes l'interface avec les collectivités et le public, ne sont en charge que de gérer un budget de dépenses. Ils sont chaque année pris dans des jeux budgétaires où ils cherchent à négocier le plus de moyens possibles. Le fait, par ailleurs de créer des recettes supplémentaires ne leur donne pas la garantie qu'ils disposeront de moyens supplémentaires. En revanche, il nous a souvent été mentionné le trait caricatural des administrations, à savoir l'impératif d'engager les fonds budgetés avant la fin d'un exercice.

La comptabilité analytique fait une lente apparition. Elle est encore loin d'avoir pénétré l'univers des cadres, ce qui n'est pas étonnant du fait de ce qui précède : ils n'en ont pas d'urgent besoin pour l'instant. Les analyses de coûts sont donc surtout le fait de ceux qui ont une sensibilité pour ces questions, mais ils ne semblent pas majoritaires. Si le client, en effet est entré concrètement dans le paysage, le contribuable en demeure absent, comme nous l'avons dit plus haut. Ceci ne signifie pas que l'argent est systématiquement gaspillé, mais que les questions d'argent sont peu évoquées. Même si des gains de productivité sont réalisés du fait de la réduction

des effectifs, personne ne s'en vante ; le fait n'est le plus souvent pas même souligné par ceux qui pourraient, dans d'autres contextes, en tirer gloire.

En revanche, des outils de contrôle de gestion ont été mis en place pour produire des connaissances sur la répartition de l'activité des agents ; ces outils fonctionnent, même si leur mise en œuvre a pu poser des problèmes. Leur apparition est pour une part liée à la demande des clients conseils généraux, finançant l'entretien des routes départementales et souhaitant plus de transparence de la part de leurs prestataires DDE.

Ainsi, la logique juridico-comptable n'a pas été modifiée, bien qu'elle ait été conçue à une époque où le souci du client était réduit et où le partenariat avec les collectivités locales n'était pas envisagé. Ceci peut s'expliquer en partie par le fait que la culture a également peu évolué par rapport à la matière financière ; celle-ci demeure encore largement étrangère. Bien entendu, une autre raison est que les règles qui s'imposent au METL le dépassent puisqu'elles valent pour l'ensemble de la fonction publique.

Un changement est cependant à signaler. Il est lié au client, mais ne va pas dans le sens d'un plus grand partenariat. Comme nous l'avons dit plus haut, les usagers de toutes sortes hésitent beaucoup moins qu'il y a dix ans à attaquer la DDE en cas de faute avérée ou présumée de sa part ; les cadres ou autres agents qui se trouvent en première ligne s'exposent donc aujourd'hui à des poursuites pénales. De ce fait, se développe petit à petit un ensemble de procédures écrites visant à protéger les agents (courrier à des élus, tenue d'un carnet de bord avec l'emploi du temps des équipes d'exploitation). L'analyse préalable des risques juridiques dans une opération commence à apparaître. Ces nouvelles pratiques sont peu naturelles dans une culture plus orale qu'écrite mais elles se développent malgré tout devant l'évidence de la montée des risques pénaux.

7.5.4. Une logique GRH endogène

Pour l'essentiel, il est difficile de voir en quoi la logique de GRH a été infléchie par l'entrée du client. Fondamentalement, cette logique n'a pas changé ; elle demeure principalement endogène. Elle est guidée par ses finalités traditionnelles visant à offrir aux agents une carrière et une sécurité d'emploi, ainsi que par ses principes de traitement égalitaire des individus, à l'abri de jugements subjectifs autant que faire se peut. Le poids politique des syndicats, ici comme dans le reste de la fonction publique, permet sans doute de comprendre pourquoi cette logique GRH demeure un pilier aussi fort.

Ce qui apparaît, du fait de cette entrée du client, ce sont des difficultés supplémentaires pour ceux qui sont en charge d'encadrement d'équipes et qui sont censés appliquer sur le terrain une logique d'efficacité pour des clients. Nous reviendrons à la section suivante sur ce rôle charnière de l'encadrement intermédiaire.
Ces difficultés illustrent donc les contradictions entre une logique GRH endogène et la logique de l'efficacité pour des clients.

- Les bases de la GRH

Nous avons déjà décrit l'une de ces bases que sont les corps. Chaque fonctionnaire appartient à un corps auquel il a accédé normalement par concours. Des règles formelles précisent les modalités de rémunération, de sa progression à l'ancienneté, les postes accessibles, les possibilités de promotion.

L'ancienneté est une autre base. Elle joue un rôle majeur non seulement dans la rémunération, la progression en grade dans une même catégorie mais également dans la possibilité d'accès à des promotions, c'est à dire de changement de catégorie (par exemple en devenant cadre). Certes, les dispositifs en la matière sont fondés sur des

concours ou sur l'évaluation des mérites (voir plus bas) mais l'ancienneté constitue un critère d'accès à ces dispositifs.
Une dernière est la sécurité de l'emploi ; les risques de licenciement ne deviennent sérieux que pour des fautes très graves.
En cela, le système constitue un exemplaire classique de l'administration française.

Pour atténuer les rigidités que ce système introduit, deux aménagements existent de longue date. Le premier est la dissociation entre grade et fonction, fréquemment rencontrée. Nombreux sont les "faisant office", c'est à dire les agents exerçant un poste en principe dévolu à un grade supérieur. Le second est l'emploi de contractuels non fonctionnaires. Mais ces aménagements ne suffisent pas à résoudre les problèmes qui se posent sur le terrain.

- Les conséquences d'un marché fermé

Le marché de la main d'œuvre est fermé au sens où, lorsqu'un poste est à pourvoir, le responsable hiérarchique ne peut que puiser dans les effectifs disponibles du Ministère.

Ce contrôle étroit du recrutement est la contrepartie de l'avantage appréciable et apprécié que représente la garantie de sécurité de l'emploi. L'encadrement de premier ou de deuxième niveau relève fréquemment ce qu'il ressent comme des inconvénients de ces dispositions.

D'une part, il est souvent difficile de pourvoir aux poste vacants dans les zones peu attractives ou bien le responsable hiérarchique est obligé d'accepter la candidature qui se présente même si elle ne paraît pas adaptée (voir plus haut).

D'autre part, le remplacement d'une personne par une autre s'opère souvent dans des conditions insatisfaisantes, c'est à dire sans que la nouvelle personne puisse passer du

temps avec l'ancienne, voire même avec un trou de plusieurs mois entre le départ de l'une et l'arrivée de l'autre.

- Les conséquences du manque de sanctions, positives ou négatives

"Qu'on travaille ou pas, c'est la même chose" ; cette phrase est revenue souvent dans les propos de nos interlocuteurs, de niveaux hiérarchiques variés. Suivant les grades, les corps et les âges, il existe en effet plus ou moins de perspectives de promotion ; fondamentalement le principe de l'égalité de traitement réduit la possibilité de différenciation par la performance.

Les personnes en fonction d'encadrement doivent donc diriger leurs équipes sans l'aide de ces outils bien commodes que sont la carotte et le bâton. La carotte est, suivant les cas, réduite ou inexistante, et le bâton ne peut vraiment faire mal que dans des cas extrêmes.

Ceci est particulièrement sensible du fait que les DDE, comme d'autres administrations, jouent un rôle d'employeur social, conservant dans leurs rangs des agents qui, de l'avis de leurs cadres ou de leurs collègues, seraient difficilement employables dans le privé. L'alcoolisme est considéré comme un fléau réel, qui frappe plus ou moins suivant les unités.

Tout ceci n'est pas nouveau ni particulier aux DDE mais fait partie de l'univers et des problèmes quotidiens de leurs cadres. Cela ne comporte pas que des aspects déplaisants pour eux. Il existe dans cette organisation une liberté de penser (voir plus haut) et même de parole que nous n'avons pas souvent rencontrée dans des organisations privées ou dans d'autres organisations publiques.

- Les conséquences de la centralisation de la GRH

Les bases de la GRH décrites ci-dessus sont élaborées au niveau national. Les relations avec les syndicats sont très souvent concentrées au niveau des directions des DDE, les cadres de premier niveau étant fréquemment court-circuités par les syndicats. Leur marge de manoeuvre en matière d'effectifs est réduite ; ils ne peuvent pas facilement troquer un poste de secrétaire pour un poste d'agent d'exploitation, s'ils le jugent utile, comme pourraient le faire ou le négocier des homologues d'autres organisations. Les subdis subissent le "repyramidage" des chefs d'équipe tant bien que mal ; certains tentent de placer le chef d'équipe supplémentaire qu'on leur propose en bureau d'étude, où il leur semble plus nécessaire que sur le terrain, mais tous n'y parviennent pas car telle n'est pas la destination réglementaire des chefs d'équipe.

D'une manière générale, chaque cadre doit faire avec les personnes dont il dispose, quelles qu'elles soient, et avec des règles sur lesquelles ils ne pèse pas.

De ce fait, et de par l'absence relative de carottes et de bâtons disponibles, ces cadres adoptent souvent une position de repli par rapport à leur rôle de direction d'équipe ; ils ont le sentiment de ne pas maîtriser de leviers dans ce domaine. Nous avons même eu droit à l'anecdote classique mais vécue du collaborateur indésirable à qui l'on donne une promotion pour s'en débarrasser.

Les subdis peuvent, jusqu'à un certain point, se permettre de jouer ce jeu sans trop se nuire à eux-mêmes, dans la mesure où leur réussite se mesure en premier lieu dans la satisfaction des élus en matière d'ingénierie et de développement local, tâches pour lesquelles ils peuvent agir avec le concours de quelques-uns de leurs collaborateurs seulement.

- Les conséquences de la prédominance d'une logique de qualification et de droit individuel à la formation

Bon nombre de nos interlocuteurs cadres se plaignent de la mauvaise adéquation entre les personnes et les postes occupés dans leurs unités, et la dissociation grade-fonction ne suffit pas à y remédier. Il semble que la logique de qualification qui prévaut soit de plus en plus en difficulté pour produire cette adéquation. De nouvelles compétences apparaissent nécessaires, du fait de nouvelles demandes de l'environnement, de nouvelles lois à faire appliquer, ou de nouvelles technologies à utiliser. La notion de gestion des compétences a fait son apparition mais ses applications demeurent encore timides ; elles ne pourront de toutes façons que s'insérer dans un système fondamentalement axé sur une logique de qualifications, sanctionnées par des réussites aux concours.

Deux outils majeurs qui pourraient malgré tout servir à la gestion des compétences paraissent aujourd'hui sous-utilisés.

Le premier outil est la promotion au mérite, dans les cas de figure où les statuts des personnels le permettent. Tel est notamment le cas des ITPE, pour leur passage du premier niveau d'encadrement au deuxième niveau. Les critères incluent aujourd'hui la capacité de faire face à des situations complexes, de diriger une équipe ; ils conduisent à définir une compétence générale de management. Toute la question est de savoir comment celle-ci est repérée. Les cadres de premier niveau interrogés, y compris parmi ceux qui pouvaient espérer réussir ce passage, estimaient souvent que la sélection était médiocre ; elle est faite par une commission nationale paritaire, qui travaille sur dossier, après sélection par des inspecteurs régionaux ; ces derniers ont vu rapidement les candidats, eux-mêmes désignés par les directeurs des DDE. Les reproches faits à ce système est qu'il conduit à privilégier ceux qui savent se faire voir au détriment de ceux qui font un travail de fond mal médiatisé, et ce d'autant plus que la hiérarchie est perçue comme connaissant mal ce qui se passe sur le terrain (cf. la

distance hiérarchique évoquée plus haut). En outre, une mobilité trop fréquente, perçue à tort ou à raison comme un des critères d'appréciation, est jugée contraire à une bonne relation avec les élus locaux, dans le cas des subdis.

Le second outil est la formation. Celle-ci présente un paradoxe. D'un coté, elle est abondante (plus de 4 jours par an et par agent en moyenne) ; de l'autre, les cadres en parlent très peu comme d'un outil de management ; ils la jugent souvent inadaptée à leurs besoins en tant que responsables d'équipes. La raison en est que la formation a été créée dans un esprit de droit individuel des agents, leur permettant notamment de préparer des concours internes. De ce fait, le bureau de la formation, dans chaque DDE, traite de nombreuses demandes individuelles des agents. Les cadres, dans ce contexte, ne font que réguler l'accès à la formation en fonction des contraintes du travail quotidien. Certes, il existe également des formations qui sont au service de l'organisation plus que des individus, au moment des prises de poste ou plus tard. Mais il peut s'agir alors souvent de formations impulsées du haut par les diverses directions d'administration centrale. La décentralisation dans les services de la maîtrise d'ouvrage de formation a été impulsée en 1986 pour précisément faire jouer à la formation ce rôle d'instrument de management. L'évaluation de cette politique qui a été faite récemment montre que ses effets dans ce but sont limités.

En plus des raisons qui viennent d'être évoquées, ceci est, à notre sens, à mettre en relation avec la façon dont sont élaborés puis déclinés les plans stratégiques (les POM) ; nous avons vu plus haut que cet exercice était encore peu en prise avec les pratiques concrètes. De ce fait, la fonction de la formation dans le déploiement d'une stratégie se trouve réduite. L'engagement variable des cadres de premier niveau dans leur fonction de management joue aussi un rôle non-négligeable ; en quelque sorte, si la décentralisation de la maîtrise d'ouvrage de formation descend au niveau du siège de la DDE, elle reste malgré tout centralisée par rapport au terrain.

D'autres raisons apparaissent au travers de cette évaluation.

L'ingénierie de formation demeure souvent séparée du reste du fonctionnement ; de ce fait le travail en mode projet, où se combinent actions de formation ad hoc et autres actions de types managériales en vue d'orchestrer un changement organisationnel et/ou de bâtir des compétences collectives communes, est relativement rare. La surabondance des projets enfin, entre les préparations aux concours, les projets impulsés par le siège central et ceux impulsés par le niveau local, fait que les acteurs du système formation parent au plus pressé ; ce qui est finalement produit est le fruit de contraintes pratiques, de choix d'opportunités et ne procède pas nécessairement d'arbitrages volontaristes.

- Les conséquences du télescopage entre règles de gestion des carrières et gestion des compétences

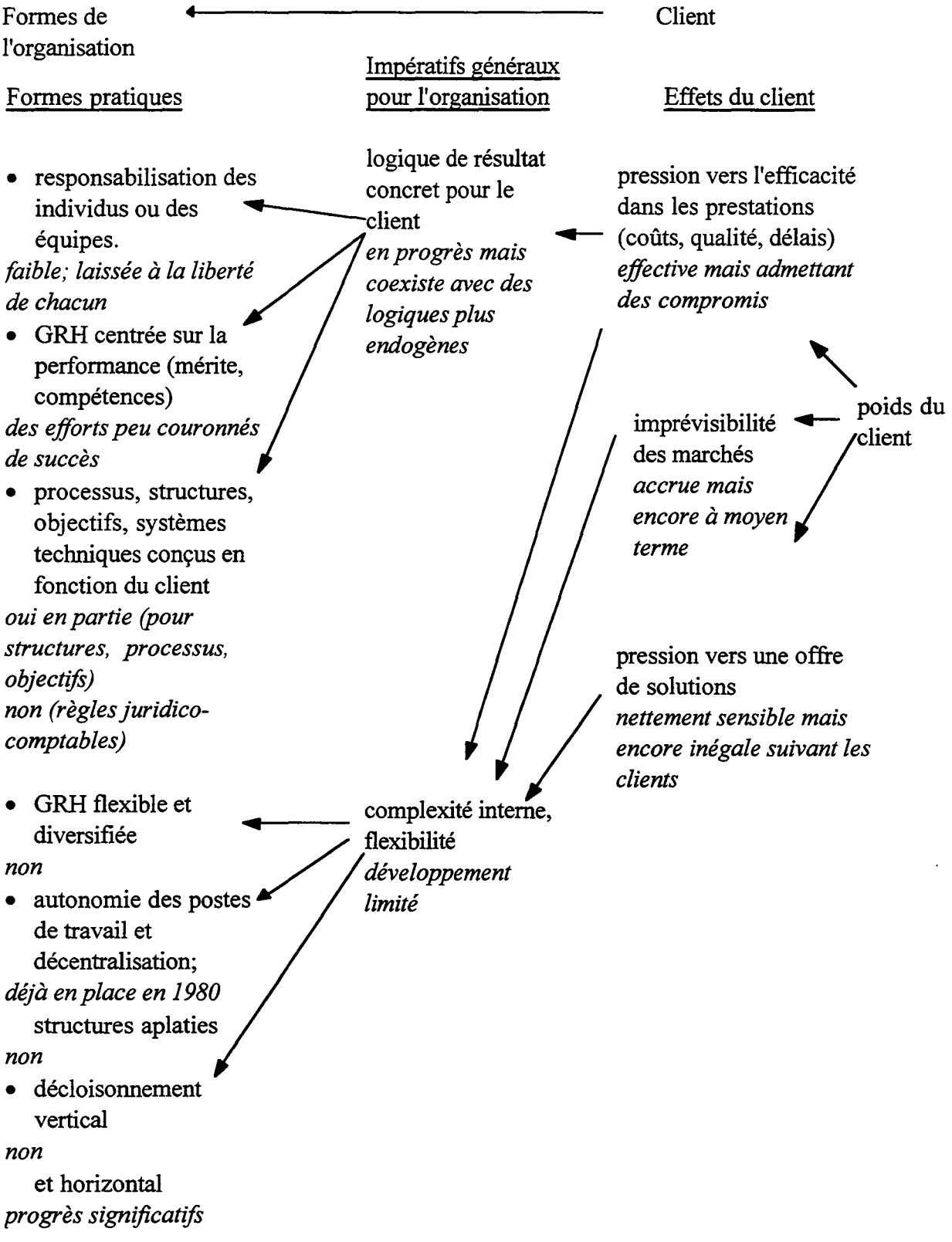
La variété des métiers et des postes proposés par le METL, en particulier au niveau des cadres, devrait logiquement permettre de trouver des postes adaptés aux tempéraments et aux compétences diverses des collaborateurs. C'est, pour une part, ce qui advient ; l'une des chances du METL réside dans cette variété, permettant à de purs techniciens ou à des généralistes de trouver "chaussure à leur pied". La gestion des compétences n'est pas encore volontariste, la direction y songe, mais elle repose sur le fait que les candidatures à un poste sont déclenchées sur la base du volontariat puis qu'une sélection est opérée par le supérieur hiérarchique du poste, en cas de pluralité des candidatures. Les individus peuvent se tromper sur ce qu'ils aimeront et pourront faire, mais ce système permet une première répartition grossière en fonction des affinités. Il existe cependant un vice dans ce dernier - les cadres sont parfois amenés à se porter candidats sur un poste pour lequel ils n'ont pas d'attirance en soi mais parce qu'il peut être utile à présenter dans leur cursus en vue d'une promotion. C'est notamment le cas du poste de subdi, souvent considéré comme noble et nécessaire pour accéder aux postes de cadre de deuxième niveau ; les responsables de la gestion des carrières des cadres déclarent certes que ce n'est pas un passage obligé mais, à tort ou à raison, ceci est bel et bien une règle perçue comme en vigueur. Il en

résulte donc que les collectivités locales clientes peuvent ne pas trouver en face d'eux une personne motivée intrinsèquement par la relation avec elles.

7.5.5. Le client a-t-il mis à mal les formes pratiques bureaucratiques ?

Pour récapituler les changements intervenus dans les formes pratiques, nous reproduisons ci-dessous le schéma 4.1bis (chapitre 4, 4..2.1.) représentant l'impact du client sur ces dernières, selon les travaux considérant ce client comme l'ennemi de la bureaucratie, d'un point de vue de la logique de l'efficacité. Nous y ajoutons, en italiques, les constats que nous avons faits au METL.

Schéma 7.4 : (repris du schéma 4.1bis) l'impact du client sur les formes pratiques du METL



En quoi les changements intervenus affectent-ils la nature bureaucratique de ces formes pratiques ? Le modèle ancien du METL se conformait en effet aux caractéristiques des formes pratiques bureaucratiques que nous avons retenues : cloisonnement vertical et horizontal, GRH peu discriminante entre les individus d'une même strate. L'autonomie relativement grande accordée au terrain, en particulier aux subdis, ne constitue pas une anomalie par rapport au type bureaucratique, tel que nous l'avons défini. Nous avons vu plus haut que les travaux théoriques recensés considèrent souvent que l'autonomie des agents en contact avec le client constitue un atout dans l'adaptation aux demandes de ce dernier.

Les réformes de structure, comme les redécoupages de responsabilité dans les subdivisions, les éventuelles politiques qualité qui ont été lancées ne constituent pas nécessairement des entorses au type bureaucratique, tel que nous l'avons défini. Ce sont donc des mesures procédant certes d'une volonté d'adaptation au client mais à la portée d'une organisation bureaucratique.

Considérons maintenant ce qui fait le "noyau dur" de ce type, d'après notre définition.

Le cloisonnement vertical demeure fort puisqu'on peut souvent parler de fossés entre niveaux hiérarchiques. Ceci est en accord avec nos considérations sur le cloisonnement vertical du chapitre précédent et celles de Bourgeois et Ramirez (op. cit. 1999). Elle n'est pas formellement nécessaire pour faire face aux exigences de l'offre, même renouvelée. Les aléas de sa production peuvent, en règle générale, être traités par l'échelon hiérarchique responsable, en particulier du fait de la relative autonomie dont il dispose.

Le cloisonnement horizontal s'affaiblit. Ceci est également en ligne avec les travaux étudiés au chapitre 5 (5.5.1) et, notamment, Bourgeois et Ramirez (op. cit.1999). Ce décloisonnement est rendu nécessaire lorsque la DDE traite un système complexe

chez le client, et pas des éléments isolés chez ce dernier. Toutefois, tous les clients ne le réclament pas, ce qui ne le rend pas nécessaire en permanence. Les dispositifs qui signent ce début de décloisonnement, comme celui de l'interlocuteur unique ou la constitution de groupes de travail multidisciplinaires ponctuels pour résoudre le problème d'une commune, ne sont pas les plus exigeants en matière de coopération interne, ce qui évite de placer la barre trop haut, comme le serait, par exemple, l'exigence d'une coopération permanente autour de dossiers transversaux.

La GRH, on l'a vu, a subi peu de changements et aucun changement majeur.

En ce qui concerne la responsabilisation des individus et des équipes, qui se trouve à la confluence des formes pratiques et des fondements idéologico-psychiques, nous avons vu que des efforts conséquents ont été faits en matière d'outils de management mais que les résultats produits étaient encore loin des buts assignés à ces outils. Ceci fait le pendant des considérations sur les valeurs dominantes : le souci du client est indéniable mais sans nécessairement que tous les acteurs qui s'en réclament n'entrent forcément dans une logique de responsabilisation sur des résultats concrets pour ce client. La pratique, comme les valeurs sous-jacentes, sont donc ambivalentes, porteuses des deux mouvements, celui qui pousse vers le type bureaucratique, et celui qui en fait sortir.

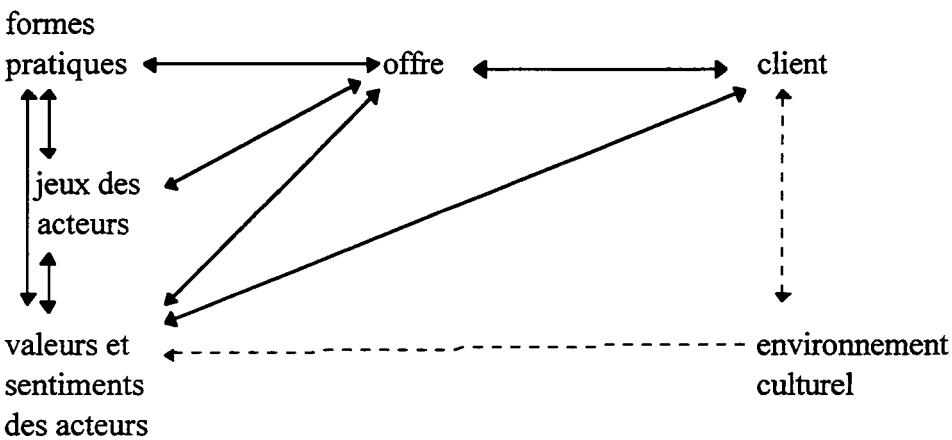
Le client n'a donc rien bouleversé. Les signes de son arrivée se lisent dans les formes pratiques de l'organisation, et permettent l'évolution de l'offre qui a été décrite plus haut et sa production, mais ils apparaissent plus comme l'adjonction d'une strate plus ou moins bien intégrée aux dispositifs anciens que comme une réelle révolution. Les exigences de l'offre, au demeurant ne conduisent pas nécessairement à une révolution ; soit que les clients se satisfassent pleinement des prestations reçues et que celles-ci ne soient pas intrinsèquement porteuses de bouleversements organisationnels, soit que, comme nous l'avons analysé plus haut, le client s'accommode des limites, imperfections et disparités dans la qualité de l'offre produite. Cette qualité est due en

fait plus aux individus, aux dynamiques psychiques positives qui se jouent dans la relation avec le client, plus qu'aux vertus de l'organisation par elle-même si ce n'est l'autonomie qu'elle sait leur laisser.

7.6. Le client et les jeux d'acteurs au sein du METL

Nous complétons cette étude par celle des relations entre l'entrée du client et l'évolution des jeux d'acteurs. Le schéma 5.1 se trouve alors reconstitué.

Schéma 5.1 (rappel)



Nous avons déjà commencé à aborder le sujet de ces jeux d'acteurs dans les parties précédentes de cette étude ; ceci n'est pas surprenant car ils font l'articulation entre les valeurs et les sentiments des acteurs et les formes pratiques de l'organisation. Ils constituent le maillon reliant les uns et les autres, sur lequel nous allons maintenant nous concentrer. Ces jeux sont également le canal par lequel s'explique l'incohérence partielle de l'organisation, son caractère plus ou moins faiblement couplé. Ces phénomènes ne s'expliquent pas en effet par de simples incompréhensions ou défauts techniques dans la communication entre les individus, mais surtout parce que ces derniers sont vus comme poursuivant des buts propres, non nécessairement convergents entre eux. Pour analyser ces jeux, nous reprendrons donc les concepts

mis au point par certains des théoriciens de cette incohérence, mentionnés au chapitre 1, section 1.3.1., dans notre revue des approches du déterminisme de l'organisation. Ici encore, nous nous concentrerons sur les aspects qui caractérisent le type bureaucratique et sur ceux qui ont pu subir les conséquences de l'entrée du client dans le MELT.

Nous considérerons deux grands jeux qui traversent le terrain étudié. D'une part, la lutte pour les places et le pouvoir que se livrent les différents corps, lutte que nous avons évoquée plus haut. Nous utiliserons pour analyser l'impact du client sur cette lutte, le concept de zone d'incertitude, issu de l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, op. cit, 1977). D'autre part, la concurrence entre régulation de contrôle et régulation autonome, pour reprendre les concepts de Reynaud (op. cit.). La filiation de ce dernier avec Crozier et Friedberg est patente mais ses concepts permettent de bien cerner ce qui se joue autour d'un point qui intéresse directement notre sujet : la façon dont l'offre est effectivement produite au quotidien. Rappelons que, pour ce dernier, l'organisation est le lieu de conflits entre des régulations de contrôle et des régulations autonomes. Les régulations de contrôle sont les injonctions, règles et autres dispositifs contraignants mis en place par des individus ou des groupes dans le but de modeler le comportement d'autres individus ou groupes ; les régulations autonomes sont celles mises en place par ces derniers, c'est à dire par ceux qui sont supposés se conformer aux régulations de contrôle. Ces régulations autonomes sont également des règles, ou des pratiques, mais qui mettent en œuvre la part d'autonomie que les intéressés s'attachent à préserver et s'inscrivent donc en contradiction au moins partielle avec les régulations de contrôle. La réalité de l'organisation est donc faite de compromis plus ou moins conflictuels et explicites entre ces deux types de régulation. En schématisant, la régulation de contrôle émane de la direction et de ses relais cependant que la régulation autonome est celle que mettent en place les acteurs du terrain. Nous envisagerons ces rapports entre les deux régulations au sujet du travail au quotidien effectué sur le terrain. Notre étude ne pouvant entrer dans le détail des nombreux univers de travail que recèle METL, nous

nous intéresserons plus particulièrement à ceux qui sont au cœur de la relation avec les clients : les subdis et les équipes d'exploitation routière.

Enfin, nous aborderons les divergences possibles dans l'analyse du cas entre approche réformiste et approche critique. C'est à ce stade qu'il est plus commode de la faire, puisque nous considérons maintenant la jonction entre logique de l'efficacité et logique des valeurs et des sentiments. Jusqu'à présent, les analyses proposées étant partielles, elles pouvaient nourrir aussi bien l'un ou l'autre des points de vue.

Il importe auparavant de garder à l'esprit que ces jeux se déroulent dans un climat général relativement peu porteur de traitements ouverts des antagonismes. Le portrait du METL passé, comme exemple proche de l'idéal-type bureaucratique, comporte l'évitement des antagonismes et du face-à-face. Il est délicat de dire dans quelle mesure cette caractéristique a évolué. D'une part, il n'existe pas de moule étroit des comportements et d'autre part, on sait que l'évitement du face-à-face peut conduire précisément à des crises et des affrontements périodiques. Nous serons donc prudent dans notre évaluation de ce point. Toutefois, il existe un signe du fait que le traitement ouvert des désaccords et des antagonismes n'est pas la norme : il s'agit de la difficulté, décrite plus haut, avec laquelle un système d'entretiens annuels responsabilisant se met en place. Il existe certes des raisons stratégiques à cela (nous les envisageons plus bas), mais, aux dires même de certains de nos interlocuteurs concernés, elles n'expliquent pas tout.

Il serait erroné de décrire le METL comme un univers calme et sans conflits. Il est plus probable que les divers antagonismes sont traités le plus souvent sur un mode alternant le non-dit et l'altercation, plus en tous cas que sur le mode d'une mise à plat et d'un traitement ouvert.

7.6.1. La lutte des places : nouvelle donne produite par le client et issue identique

Nous avons vu plus haut que la GRH du METL est structurée par l'appartenance des agents à des corps ; les règles de rémunération, de mobilité interne et de carrières ne sont pas identiques pour tous. La concurrence entre les agents pour obtenir les meilleures places et pour, ceux qui le souhaitent, pour accéder aux postes de direction se fait donc en grande partie par l'intermédiaire de ces corps ; chacun d'eux est dûment représenté par un syndicat ou une association professionnelle.

Initialement, la hiérarchie plus ou moins explicite qui était ressortie de cette compétition était structurée sur les qualifications techniques acquises durant la formation initiale, avec quelques passerelles possibles entre corps. Les X étaient au dessus de la pyramide, puis venaient les ENTPE, puis les techniciens ; les cadres administratifs avaient des difficultés à être autant reconnus que les techniciens, qui pourtant n'étaient pas toujours cadres ; ils ne bénéficiaient pas de certains de leurs avantages, notamment en termes de primes et voitures de fonction.

On aurait pu penser que la nouvelle donne introduite par le client pouvait être de nature à modifier les critères de cette hiérarchie. La valeur pour ce dernier n'est pas purement technique et les qualités de généralistes prennent, de ce fait, une importance accrue ; les zones d'incertitudes (cf. Crozier et Friedberg, op. cit.) se déplacent ; c'est la capacité à satisfaire le client qui en donne la maîtrise. Rien, en théorie, ne devrait empêcher alors les administratifs, ou les techniciens, de faire valoir leur capacité à fournir de bons généralistes, tout autant que les corps d'ingénieurs. Pourtant, il n'y a eu aucune révolution dans l'issue de cette lutte des places ; le système est resté stable, avec une timide ouverture, cependant, en faveur des cadres administratifs ; on nous a cités des cas d'attachés administratifs occupant des postes de subdis, d'administratifs de grade plus élevé occupant un poste d'adjoint du DDE (nous en avons même rencontré deux), ou même de DDE dans des petits départements. Mais ces exemples

demeuraient encore des exceptions que l'on remarque. La mentalité de minorité défavorisée, comme nous l'avons vu plus haut, perdure dans les corps non dominants

Deux explications sont possibles.

La première reprend le pessimisme quant à l'évolution réelle du METL. Le fait que le client n'ait rien changé à cet édifice montrerait que le client ne constitue pas cette incertitude majeure qui lui donne du poids, que ce sont bien toujours des jeux de lobbying internes qui produisent la sélection des postes de commande, et non la valeur apportée au client. Le client, en somme, ne serait pas assez fort pour remettre en cause les pesanteurs sociologiques de l'administration française.

Nous avons proposé plus haut l'hypothèse d'un compromis entre le MELT et ses clients, ce qui revient à admettre en partie cette thèse pessimiste, mais en partie seulement.

Une seconde explication est donc également à considérer : les corps du haut de la hiérarchie, X et ENTPE, ont en fait pris plus vite que les autres le virage du client. Dans notre analyse ci-dessus des identités professionnelles, nous avons décrit la montée d'une identité de généralistes. Il est clair que les ENTPE et les X rencontrés alimentaient l'essentiel de cette montée dans notre échantillon. Les administratifs avaient du mal à faire le saut et se ressentaient plus souvent comme des techniciens, eux aussi, le droit, la comptabilité ou les ressources humaines peuvent également être vus comme des techniques, au même titre que la construction routière.

En matière de formation, les ingénieurs ENTPE ont également une longueur d'avance sur les administratifs et les techniciens ; la conception du métier comme celui d'un généraliste et les notions utiles dans ce contexte sont maintenant introduites dans la formation initiale ; les attachés administratifs (1er niveau de cadre, celui par lequel les administratifs entrent au METL), quant à eux, ne suivent pas une formation initiale spécifique pour le METL mais pour toutes les administrations ; certes, ceux qui

entrent au METL reçoivent ensuite une formation spécifique mais elle est de plus courte durée. On ne peut donc pas dire simplement que le client n'a pas bouleversé cet édifice parce qu'il constitue une incertitude négligeable. Il convient d'ajouter que les corps dominants ont su renouveler leur légitimité en tant que tels, en développant les compétences permettant de maîtriser cette nouvelle incertitude. Bien entendu, ce mouvement n'est que partiel mais il est suffisant pour que ces corps conservent leur prééminence.

Les analyses qui ont précédé, peuvent être admises d'un point de vue réformiste ou critique. Le sujet que nous venons de traiter, celui de rapports de domination entre groupes sociaux concurrents, sera plutôt privilégié par une approche critique mais l'analyse que nous en proposons peut très bien être admise d'un point de vue réformiste, pour peu que ce dernier accepte de s'éloigner du discours convenu. La différence entre les deux points de vue est la mise en perspective qui peut en être faite.

Plus particulièrement, cet aspect du cas fournit une bonne illustration des thèses de Bourdieu sur la reproduction des élites dans la société française et des mécanismes de domination qui étaient leur position. D'une part, l'appartenance aux divers corps est largement conditionnée par la réussite dans la formation initiale, réussite dont les travaux de Bourdieu (1989) ont montré le lien avec le milieu social d'origine. Le X-Ponts fils d'ouvrier ou le cantonnier finissant directeur de DDE, exemples que le MELT peut brandir, comme bon nombre d'administrations, n'est alors que le camouflage d'une réalité sociale inégalitaire.

D'autre part, l'habitus des groupes dominants, toujours selon Bourdieu (op. cit. 1980 et 1984), est un des éléments clés permettant leur domination. Cet habitus est soumis à des variations mais c'est précisément, ici, la longueur d'avance que ces groupes savent conserver en faisant évoluer leur habitus qui conforte leur supériorité. Le tournant du client n'y est donc pas anecdotique ; il est, dans une perspective critique,

au cœur des mécanismes qui font de l'administration française, autant que des entreprises privées, un lieu de reproduction de l'ordre social existant.
Toutefois, nous signalons cette piste d'interprétation comme un regard possible, sans l'avoir poussée "à la Bourdieu", en mobilisant notamment des statistiques sur l'origine sociale des membres des divers corps du MELT.

7.6.2. Le client dans le jeu entre régulations : nouvelle donne et vieilles méthodes

- Le mode ancien de régulation

Dans le modèle ancien du METL, tel qu'il nous a été décrit par nos interlocuteurs, l'offre à produire était définie par des textes de lois à respecter ; pour la partie de l'ingénierie, les DDE étaient en position de force pour dicter leurs volontés à celui qui n'était pas encore un client et pour le forcer à supporter leurs éventuelles insuffisances. La régulation de contrôle à l'endroit des subdis revêtait plusieurs formes :

- des contraintes fortes en matière de moyens : règles budgétaires strictes, règles de GRH limitant grandement leur marge de manoeuvre en la matière (faible capacité de choix des collaborateurs, faible pouvoir de sanction/récompense). Ces contraintes reflétaient le poids de deux parties prenantes fortes : l'Etat et les collaborateurs fonctionnaires, le patron et ses employés. Les impératifs provenant de ces deux parties prenantes n'étaient pas nécessairement concordantes, notamment en matière de charge de travail ;
- des contraintes faibles en matière opérationnelle ; de l'avis unanime, le subdi jouissait d'une autonomie assez large en matière opérationnelle, il était assez peu contrôlé sur son activité, hormis sur le plan réglementaire et budgétaire.

De ce fait, un large espace était laissé à la régulation autonome. Celle-ci permettait aux subdis et aux chefs de cellule de s'accommoder des contraintes éventuellement

contradictoires entre les exigences du patron et celles des employés et de faire en sorte que leur unité fonctionne au quotidien. Ceci allait de pair avec des compromis plus ou moins tacites avec les agents, la bonne volonté de ceux-ci ne pouvant être forcée par des moyens coercitifs. Un contrat implicite, portant sur le travail à effectuer était de ce fait construit ; des libertés par rapport aux règles étaient alors accordées, l'octroi de cette liberté étant la seule monnaie d'échange de l'encadrement. Les agents de tous niveaux expliquent la présence de "bras cassés" dans les équipes, c'est à dire de ceux qui abusent à leurs yeux de leur impunité, ou d'alcoolisme au travail comme fléau endémique. En échange, un travail minimum était fourni, sur lequel devaient s'aligner les attentes des usagers. Bien sûr, les bonnes relations personnelles, le sens de la diplomatie et de l'écoute de certains encadrants pouvait permettre un meilleur rendement ça et là. En outre, certains travaux étaient privilégiés par les agents d'exploitation parce qu'ils étaient une source de reconnaissance : viabilité hivernale, voirie communale.

Au niveau des cadres de premier niveau, vis-à-vis de sa hiérarchie, le contrat implicite tournait autour de l'absence de vagues, tout comme le contrat entre cette hiérarchie et celle du dessus. Le moteur du subdi était de faire figure d'autorité locale reconnue, ce qui le conduisait à un souci minimal de la qualité de ses services, même si cette qualité n'était pas définie dans les termes du client.

Bien entendu, des valeurs telles que l'excellence technique, la conscience professionnelle étaient également à l'œuvre chez tous ceux qui n'abusaient pas du système. Mais elles constituaient des moteurs de la régulation autonome.

- Les modifications survenues depuis la montée en puissance du client

Le client était absent de la régulation autonome, élaborée sur le terrain ; le grand changement est qu'il devient un acteur de cette régulation, au sens où il n'accepte plus que la qualité de la prestation qui lui est fournie soit déterminée par les compromis

internes de l'organisation dont il faisait en définitive les frais. Il a acquis le pouvoir de fixer lui-même, au moins partiellement, la qualité qu'il doit obtenir, ce qui oblige les compromis internes à se remodeler sur d'autres bases. Il n'est plus l'exutoire permettant d'accorder sans difficulté les exigences de l'Etat et celle des employés.

Ce pouvoir lui est donné en partie par la régulation de contrôle car celle-ci vise à faire prendre en compte les exigences du client par les acteurs de terrain et appuie ses revendications. En partie également, ce pouvoir provient de ce que les exigences du client sont devenues légitimes aux yeux de bon nombre d'acteurs, pour des raisons de valeurs et de sens du travail, ou par crainte de menaces à terme sur l'emploi local.

Il serait donc logique de s'attendre à des bouleversements de ces régulations. Ce n'est pourtant pas à cela que l'on assiste.

- les dilemmes qu'amène le client

Nous avons dit plus haut que la régulation de contrôle ne tranchait pas dans les dilemmes que pouvaient poser les exigences concurrentes des employés et du patron. Le client ajoute d'autres dilemmes, en lui-même ou dans la combinaison de ses exigences avec celles du patron et des employés.

- comme toute entreprise qui a des clients, le METL découvre le dilemme entre chiffre d'affaires à court terme et relation de partenariat à long terme avec des clients. Plus particulièrement, celui-ci se manifeste pour le METL et ses subdis dans le choix à faire, pour une affaire donnée avec une collectivité locale, entre un rôle classique de maîtrise d'œuvre, productrice d'honoraires, et un rôle de conseiller en amont débouchant sur une prestation de conduite d'opération, c'est à dire d'assistance au maître d'ouvrage. Ce dernier rôle apporte plus de valeur ajoutée à la commune, il est moins facilement accessible à la concurrence et il est conforme à la volonté du METL de se poser en partenaire du développement local mais il rapporte moins d'honoraires sur une affaire donnée ;

- comme toute entreprise qui a des clients, le METL et ses subdis doivent également choisir entre des exigences concurrentes de clients ; les vues des maires et celles du conseil général ne sont pas nécessairement concordantes en matière de routes, les moyens des subdivisions ne sont pas extensibles et certaines collectivités locales seront donc servies avant d'autres ;
- comme toute entreprise également, les logiques commerciales et gestionnaires ne sont pas toujours compatibles. Nous avons vu plus haut que ceci est renforcé par la rigidité des règles de la comptabilité publique ;
- le METL est également contraint de faire plus avec moins de moyens. Faire plus parce que le client le demande, avec moins de moyens parce que le contribuable renâcle. Un double effort est donc demandé aux employés et à l'encadrement ;
- le METL doit en outre concilier ses fonctions d'employeur social avec l'impératif d'être une organisation performante. Il est donc demandé à l'encadrement de faire plus avec moins de moyens tout en restant dans le cadre d'une GRH peu tournée vers la sanction de la performance ;
- enfin, le METL se trouve en position double avec les collectivités locales ; il est leur contrôleur, le garant de leur respect des lois, d'un coté, leur fournisseur de l'autre.

- une régulation de contrôle peu modifiée malgré (du fait de ?) l'accroissement du nombre de dilemmes

La régulation de contrôle s'est contenté d'ajouter un troisième groupe d'impératifs aux deux précédents, prenant ainsi en compte l'arrivée d'une nouvelle partie prenante importante : le client. Mais elle a peu ou pas traité la question de la compatibilité entre toutes les exigences ainsi manifestées. Elle n'a pratiquement pas touché aux impératifs découlant de l'Etat (règles comptables, lois et règlements) et des employés (GRH). Elle continue donc à faire descendre en parallèle sur le middle-management des injonctions disparates et en nombre croissant, en lui laissant le soin de s'arranger avec elles.

Elle se veut plus contraignante quant aux résultats à obtenir sur le terrain. Nous avons vu plus haut, cependant, que les efforts pour implanter un management par objectifs sont limités dans leurs succès. Fondamentalement, la pratique de l'évaluation des résultats obtenus, comme des politiques mises en place reste limitée. La faiblesse de la régulation de contrôle demeure son peu de bouclage, sauf quand il s'agit de sanctionner des cas extrêmes de manquement aux règles ; de ce point de vue, elle continue à agir comme garde-fou.

Se développe aujourd'hui, ce qui est vu comme une nouveauté, le contrôle hiérarchique, c'est à dire que la hiérarchie supérieure de la DDE se doit de venir dans les subdivisions vérifier le respect des procédures. Toutefois, il est douteux que le fossé puisse se combler par une visite tous les ans ou les deux ans, si fossé il y a ; d'autre part, le pouvoir de sanction - récompense est faible, si ce n'est l'avancement pour certains qui se trouvent en position d'y prétendre. La régulation de contrôle s'est donc plus donné l'air d'une plus grande contrainte qu'elle ne l'a été dans la pratique. Car, pour qu'elle le soit, il faudrait qu'elle clarifie elle-même les dilemmes qu'elle pose et qu'introduit le client. Elle ne le fait que partiellement.

Le dilemme sur lequel les subdis disent avoir le plus de soutien de leur hiérarchie est celui qui a trait au double rôle de contrôleur et de fournisseur des collectivités locales ; plusieurs cas nous ont été narrés où l'encadrement supérieur a clairement donné ses instructions (dans le sens du respect de la loi). Il semble également que l'encadrement supérieur admet plus ou moins tacitement les arrangements que les subdis sont amenés à opérer avec les règles gestionnaires.

Pour les autres dilemmes, la règle générale (mais non absolue) semble être le flou.
Ceci reflète d'ailleurs le reproche fréquemment fait aux POM (plans objectifs moyens), comme catalogues d'actions à mener, sans choix stratégiques clairs.
Une anecdote produite par un subdi illustre le phénomène. Dans cette DDE, il a été décidé de ne plus assurer l'assistance aux communes sur un certain sujet, précisément

en vertu d'une stratégie visant à orienter les ressources de la DDE sur des priorités choisies. *"Quand j'ai dit au maire de X qu'on ne pouvait plus assurer cette prestation, bien sûr, il a protesté, il a fait des pieds et des mains. Je vais voir mon chef* (nb : cadre de 2ème niveau, chef d'arrondissement) ; *il me dit : "demande au directeur"* (nb : le directeur de la DDE). *Je vais voir le directeur ; il me dit qu'il ne faut pas dire non au maire. Je lui demande alors comment je fais, compte tenu des moyens dont je dispose. Il me répond : "va voir ton chef". "*

Le "partage des références" est la dernière idée pour améliorer le système et conférer plus d'efficacité et de tenue à la régulation de contrôle. Il s'agit d'un dispositif visant à faire élaborer la stratégie de leur unité par les cadres de premier niveau, après discussion avec leurs chefs. On ne sait encore si cette nouvelle idée sera vidée de son sens, comme les autres, parce que la non-clarificaition est de règle, ou si elle remplira réellement son office. L'étau se resserre à chaque nouvel outil mis en place pour entrer dans une logique de résultat ; des entailles au système ancien apparaissent car certains jouent le jeu, mais une bonne part du noyau dur échappe du fait que l'outil est en partie détourné de sa fonction.

- *des régulations autonomes produisant des adaptations variables mais non-nulles au client*

La régulation autonome a de ce fait toujours autant d'espace et c'est ce qui permet aux cadres de premier niveau, bon gré mal gré, de traiter ces dilemmes. Nous nous concentrons ici sur l'univers des subdivisions où le client et les dilemmes évoqués ci-dessus sont les plus présents. Cette régulation passe par les mêmes transactions plus ou moins implicites entre le subdi, la maîtrise et les agents. Par delà les variations de style de management, aucune modification de fond ne nous a été dépeinte dans ce domaine.

S'agissant des dilemmes touchant plus directement au subdi et à son entourage immédiat, l'autonomie relative dont ces personnes disposent leur permet de faire eux-

mêmes leurs arbitrages. Ceci ne va pas sans stress mais permet finalement au système de tenir et de produire des adaptations au client. Celles-ci sont variables, de qualité inégale pour les divers types de clients, fort dépendantes de la personne du subdi, mais elles sont loin d'être nulles, comme nous l'avons indiqué plus haut en passant en revue l'évolution de l'offre du METL (sous-chapitre 7.3.). Le subdi choisit lui-même les priorités sur lesquelles il va faire travailler son équipe, il est pour beaucoup dans la définition de l'approche des collectivités locales (poseur de tuyaux ou prestataire plus global).

Nous avons proposé plus haut l'hypothèse que la valorisation de l'autonomie par les subdis pouvait être attribuée à des motifs psychologiques ; il importe également de voir que cette autonomie leur permet de limiter le stress dû aux injonctions contradictoires venant du sommet. Le fossé hiérarchique, l'opacité relative, pour les cadres de deuxième niveau, de ce qui se passe sur le terrain, sont des éléments concourant à pérenniser cette autonomie.

Nous avons déjà vu que l'un des moteurs forts de ces régulations autonomes est articulé autour du client, du sens de la responsabilité et de l'intérêt collectif présent chez certains, ce qui préserve la qualité de l'offre. Son rôle est plus fort dans l'adaptation au client que celui de la régulation de contrôle. Celle-ci ne sélectionne ni ne manage les personnes en interface avec ce client de façon à produire une offre régulière et homogène en qualité ; il serait hasardeux de prétendre qu'elle ne joue aucun rôle dans cette adaptation ; comme nous l'avons vu, elle encourage cette prise en compte du client, elle la légitime partiellement, mais ces efforts sont contredits par bon nombre des autres dispositifs qu'elle met en place ou qu'elle entretient.

Nous avons également mentionné, comme innovation favorisant l'adaptation au client, un certain décloisonnement horizontal. Ici également, le même raisonnement peut être développé. La régulation de contrôle produit quelques incitations fortes dans certains cas ; notamment en imposant des partages de moyens. Elle encourage et légitime, par

le discours de la direction, la coopération interne. Le mode de fonctionnement visant à instaurer un interlocuteur unique pour les collectivités locales pousse également dans ce sens. Toutefois, le système de sanctions/récompenses n'a pas été changé et il ne prend en compte, pour les promotions des cadres de premier niveau, que les résultats individuels. Toutefois également, il n'y a guère plus de bouclage de la régulation de contrôle en matière de coopération interne que pour les autres sujets. De ce fait, la pratique de l'interlocuteur unique, comme la coopération transversale en général, est variable.

Ce sont encore des régulations autonomes qui font le gros du travail, là où cette coopération fonctionne. La conséquence est que cette coopération dépend beaucoup des individus en place ; qu'elle est partielle, aléatoire. Certains des cadres de premier niveau développant un sens du partenariat avec des clients savent également le développer en interne. Ce n'est pas parce que le subdi a été désigné comme le personnage central sur le terrain que les diverses cellules du siège travaillent excellemment pour lui. C'est avant tout parce qu'il sait tisser un partenariat avec elles. Le bureau d'étude du siège travaillera d'autant plus volontiers pour lui, dans les délais qu'il souhaite, que le subdi sait l'associer à ce qui fait l'intérêt du travail : réunions avec le maire, remerciements de ce dernier. Le "parc" (unité du siège qui gère les machines et dispose de personnel d'appoint) répondra d'autant mieux à ses demandes d'assistance dans le fauchage en période de pointe que le subdi sait lui donner aussi du travail qui intéresse ce "parc" et pas seulement le travail dont ce subdi veut se débarrasser.

En externe comme en interne, le système D, du subdi et des agents, n'a pas pris une ride. Il est, comme par le passé, la voie permettant d'éviter les problèmes ou d'en sortir.

Deux exemples symboliques nous ont particulièrement marqué dans cette perspective.

Le premier est une réflexion d'un jeune ingénieur, après quelques temps dans son premier poste (chef de cellule au siège d'une DDE) :

" J'avais choisi d'être fonctionnaire parce que je n'avais pas envie de me vendre. Le BTP, je trouvais ça beau. Je voulais intégrer l'ENTPE, c'était mon premier choix. J'étais inquiet du milieu des entreprises, le coté "je dois me vendre", avoir de la tchatche, passer des entretiens où je dis que je suis le meilleur... Après, quand on est dedans (nb : à l'Equipement), *bof... Il faudra que je me vende si je veux prendre un poste de subdi, dire qu'on est bon, qu'on sait faire... Je croyais que tout serait cadré ; ça l'est moins que dans les entreprises. La façon dont se font les choses dépend beaucoup des gens. Il y a un texte de référence mais il n'est pas central ; on reproduit des habitudes qu'aucun texte n'indique. Il n'y a pas de référence qui sécurise et qui justifie chaque chose".*

Le second est le récit d'un subdi. Elle n'est pas nécessairement l'illustration de ce que tous les subdis font, mais elle est reflète la perception qu'une bonne partie d'entre eux ont de leur univers.

" Le centre d'exploitation de X était en mauvais état ; j'aurais même pas été y pisser... Un jour, j'ai proposé aux gars qu'on le refasse à l'intérieur. Les gars, ici, sont bricoleurs ; parmi eux, il y en a qui connaissent la maçonnerie, la plomberie, l'électricité... J'ai acheté pour 150 KF de matériaux et les gars ont tout fait eux-mêmes pendant l'hiver ; ils ont aussi participé à la réflexion sur les plans au départ. Maintenant, le centre est tout neuf ; les gars ont le moral. Si j'avais fait un dossier dans les règles, ça aurait coûté bien plus et je serais encore en train de convaincre tout le monde... ou le centre serait déjà fermé, vu l'état dans lequel il était. Là, j'ai juste parlé au responsable des routes au conseil général, puis à mon chef... Quand on veut, on peut...au moins dans une certaine mesure".

- un schéma général de la régulation conjointe inchangé

Fondamentalement, le schéma de la régulation conjointe n'a pas changé. Ce terme, toujours selon Reynaud (op. cit.), désigne le produit du couplage entre la régulation de contrôle et les régulations autonomes. La régulation de contrôle reste forte sur la GRH et les règles comptables et plutôt lâche sur le reste. Il y a plus de dilemmes à régler du fait du client, mais ils arrivent comme des injonctions qui s'empilent par strates et laissent à l'encadrement intermédiaire et aux régulations autonomes le soin de s'en débrouiller.

La tâche à accomplir sur le terrain n'est plus la même (partenariat, qualité) mais les moteurs de ces régulations autonomes ont changé aussi et vont partiellement dans le sens du client.

Le couplage entre les deux régulations s'effectue principalement dans la relation entre l'encadrement de premier niveau et ses chefs. Il n'est pas anodin que nous y ayons rencontré un fossé hiérarchique fort, chacun des niveaux connaissant mal les réalités vécues par l'autre. La base implicite de ce couplage semble être, d'un coté, l'autonomie accordée aux cadres de premier niveau, de l'autre le *"pas de vagues"* en provenance du terrain. Il n'est pas non plus anodin que nous ayons entendu, du début à la fin de notre étude, les cadres de premier niveau prononcer comme un leitmotiv, des phrases du type : " *ce qu'on nous demande, c'est qu'il n'y ait pas de vagues".* D'où peuvent provenir ces vagues sur le terrain ? Principalement de deux sources : d'une part, du personnel et des syndicats, d'autre part, de clients influents. La possibilité de faire des vagues constitue donc une source de pouvoir non-négligeable, qui explique le style de management essentiellement négociateur de l'encadrement intermédaire avec sa base (nous comprenons par ce terme les cadres dits de premier niveau et la maîtrise). Elle donne également à ceux des élus qui sont en position de faire des vagues, plus haut dans la hiérarchie, de bonnes chances d'être bien servis par la DDE (moyens mis en œuvre dans leur circonscription ou commune, qualité du subdi local). Cette zone d'incertitude, au sens de Crozier et Friedberg (op. cit.), est majeure car elle semble

bien concerner l'ensemble de cette grande pyramide ; on sait que, tout en haut de celle-ci, ce sont aussi des vagues qui font tomber les gouvernements, comme celui de M.Juppé en 1995, précisément en provenance du secteur des transports. Cette loi d'airain du *"pas de vagues"* n'a pas été amendée au fil des décennies. La seule novation est que certains clients au moins sont plus à même qu'il y a dix ou quinze ans de produire ces fameuses vagues.

Ici encore, il convient de se garder d'analyses trop tranchées. Ce que nous décrivons nous a semblé être la généralité, largement reconnue par nos interlocuteurs lors de nos réunions de restitution. La formalisation que nous utilisons ici n'était pas celle de notre rapport d'enquête, sur lequel nous communiquions avec les intéressés, mais les briques utilisées dans notre raisonnement sont rigoureusement les mêmes. Il existe cependant des cas où une autre logique de régulation se met en place plus ou moins partiellement. Celle-ci rompt avec les bases de la précédente : l'encadrement supérieur accepte de traiter explicitement les dilemmes, en coopération avec l'encadrement de premier niveau. Les régulations autonomes se construisent plus en complément de la régulation de contrôle, la confiance et le dialogue entre échelons hiérarchiques y jouent un rôle important. Nous avons été témoins de bribes de cette logique, d'autres cas nous ont également été relatés, mais on ne peut parler aujourd'hui que d'une logique émergente et très minoritaire.

Le tableau ci-dessous récapitule les grands traits de cette régulation conjointe, en trois colonnes. Le modèle ancien et le modèle dominant présent, qui diffèrent peu, et le modèle émergent et très minoritaire. Bien entendu, la réalité est plus nuancée que ce tableau ; ce dernier situe des logiques, dominantes ou minoritaires, qui produisent diverses sortes d'hybrides.

Tableau 7.1 : régulation conjointe type, passée et présente, et émergente- minoritaire

	modèle ancien	modèle présent courant	modèle émergent mais très minoritaire
régulation de contrôle	injonctions émanant de l'Etat (règles comptables, lois) et des employés (règles de GRH) ; floues sur le reste (sans traitement des dilemmes et sans grand bouclage sur des résultats)	injonctions émanant de l'Etat (règles budgétaires, lois) et des employés (règles de GRH), floues sur le reste bien que le client y soit valorisé (sans traitement des dilemmes et sans grand bouclage sur des résultats)	injonctions émanant de l'Etat, des employés et des clients (en traitant les dilemmes et en bouclant sur des résultats)
articulation entre régulation de contrôle et régulations autonomes	autonomie de l'encadrement intermédiaire contre *"pas de vagues"* remontant du terrain	autonomie de l'encadrement intermédiaire contre *"pas de vagues"* remontant du terrain	partage des préoccupations entre encadrement supérieur et encadrement intermédiaire ; dialogue, confiance
régulations autonomes, au niveau de l'exploitation routière	transactions encadrement intermédiaire - agents l'usager éponge les imperfections qui en résultent	transactions encadrement intermédiaire - agents. le client éponge moins d'imperfections certains agents font davantage d'efforts car ils sont sensibles à la satisfaction du client	transactions encadrement intermédiaire - agents. partage de préoccupations entre niveaux hiérarchiques ; dialogue, confiance ; le client éponge moins d'imperfections certains agents font davantage d'efforts car ils sont sensibles à la satisfaction du client
régulations autonomes au niveau des subdis et adjoints	l'encadrement intermédiaire arbitre entre les dilemmes ; le client n'a pas grand chose à dire	l'encadrement intermédiaire arbitre entre les dilemmes ; il est souvent sensible à la qualité de relation avec le client	l'encadrement intermédiaire arbitre entre les dilemmes, avec le soutien de sa hiérarchie ; il est souvent sensible à la qualité de relation avec le client

Enfin, quelles différences peuvent introduire ici l'approche réformiste et l'approche critique ? Cette analyse peut être admise dans les deux perspectives. L'approche critique se démarquera de l'autre dans la mise en perspective de ce qui fonde le moteur des régulations autonomes articulé autour du client. Nous avons écrit plus haut que l'évolution de la lutte des corps pouvait être vue, dans cette perspective, comme une des facettes de l'évolution de rapports macro-sociaux d'inégalité et de domination ; cette nouvelle forme de relation au client peut constituer une facette complémentaire des mêmes phénomènes. Dans cette perspective, le besoin de reconnaissance des individus est canalisé dans une voie permettant la marche en avant du libéralisme et du délitement d'un service public qui était conçu comme l'expression de l'Etat, en tant que garant de l'égalité de traitement des citoyens. Nous avons bien indiqué plus haut en quoi le besoin de reconnaissance était moteur dans le comportement de certains au moins de nos interlocuteurs et ce dernier peut très bien être vu, dans certains cas au moins, comme celui d'une réassurance, d'un renforcement d'une identité en partie fragile.

Selon une approche réformiste, le goût pour la relation au client pourra être envisagé de manière neutre, comme une affaire de tempérament, ou bien également avec une appréciation plus orientée. Dans ce dernier cas, le développement de cette régulation par le client permettrait alors aux collaborateurs de sortir des névroses de la personnalité bureaucratique, telle que la décrivait Merton (op. cit.), de progresser en se confrontant à l'autre. Nous avons effectivement relevé chez certains au moins de nos interlocuteurs, un souci du service et du don, ou encore de qualité dans le travail, qui n'était pas nécessairement réductible à une quête de reconnaissance. Il serait en tous cas hasardeux de l'affirmer. Cette position peut être reliée, ou pas, à une appréciation positive sur la réforme de l'Etat et son relatif retrait dans la vie économique.

Le propos n'est pas ici de nous prononcer sur la portée politique de l'évolution du METL et de l'Etat, ce qui nécessiterait d'autres longues considérations et d'autres

lectures. Pour ce qui se joue dans la relation entre collaborateurs et clients, nous défendrons le point de vue exposé au chapitre 5 (5.1.2.) : il nous paraît très vraisemblable que les deux phénomènes décrits (aliénation et maturation) coexistent le plus fréquemment. Notre dispositif d'étude ne permettait pas de descendre au plus profond du psychisme des individus mais des signes de l'un et de l'autre étaient présents dans nos entretiens et dans ce que nous avons décrit de leur relation au client.

Pour résumer, le client a-t-il modifié les jeux d'acteurs bureaucratiques ?
Il ressort de ces développements que les changements en matière de jeux d'acteurs ont été faibles ; c'est probablement dans cette sphère que la stabilité est la plus remarquable. Du fait des modifications dans la sphère des valeurs et des sentiments, ce système a pu produire, sans bouleversements internes, une évolution de l'offre au moins en partie favorable au client.

Si l'offre développée et le rapport au client ont modifié des contraintes ou fait apparaître de nouveaux enjeux, le système de jeux d'acteurs s'est adapté sans bouleversements. Ceci est imputable au fait que d'autres contraintes et enjeux majeurs et structurants n'ont pas été modifiés : le "pas de vagues", en particulier sur le plan social, et les règles de GRH.

7.7. Le client a-t-il provoqué la fin de la bureaucratie au METL ?

Si nous récapitulons maintenant les diverses analyses faites sur ce cas, le client a-t-il contribué à faire éloigner le METL de la bureaucratie ?
Nous avons vu que le METL présentait, il y a quinze ans, l'essentiel des caractéristiques de l'idéal-type que nous avons défini. Toutefois, le METL n'était pas aussi froid et dépersonnalisé que ce que dépeint cet idéal-type, mais les valeurs et

sentiments qui l'animaient n'allaient pas non plus dans le sens d'une prise en compte du client.

La montée en puissance de ce dernier n'a pourtant pas bousculé un certain nombre des principes bureaucratiques, cependant que d'autres ont été plus ou moins amendés. Le tableau 7.2. ci-dessous récapitule nos analyses. La colonne de gauche reprend les principales caractéristiques de la bureaucratie, telle que nous l'avons définie, qui étaient présentes dans l'ancien modèle du METL

Tableau 7.2. l'évolution des principaux attributs bureaucratiques au METL

	changements et non-changements	commentaires par rapport à l'offre
coopération interne		
cloisonnement vertical	toujours fort	pas nécessité par le type d'offre développée
cloisonnement horizontal	plutôt atténué bien qu'encore fréquent.	tous les clients ne réclament pas des prestations globales les adaptations au client sont imparfaites de ce point de vue mais en progrès
logique individualiste d'adhésion	toujours forte mais culture de fief en diminution	
jeux individualistes et corporatistes	toujours très présents le "pas de vagues" reste très dominant (mais pas omniprésent) ; il est à la base du couplage faible et inchangé entre régulation de contrôle et régulations autonomes.	
sécurisation/ responsabilisation sur des résultats pour des clients ou bénéficiaires		
GRH peu discriminante	stabilité des règles de GRH introduction d'un peu d'avancement au mérite, sur des critères de performances, mais appréciations mitigées quant à son caractère de sanction des mérites effectifs	
absence de responsabilisation sur des résultats pour des clients ou bénéficiaires	introduction d'une DPO mais avec peu de succès ; responsabilisation autonome des individus assez fréquente néanmoins du fait de la légitimité interne acquise par le client (cf. ci-dessous)	les adaptations au client sont imparfaites mais en progrès ; l'offre est plus orientée vers le client ce sont les régulations autonomes qui produisent le gros des adaptations au client (comme auparavant, même si la nature de cette adaptation a changé)
évitement du traitement explicite des antagonismes et des tensions	peu de changements (cf. la fréquence du "pas de vagues")	
légitimité prédominante des règles endogènes	la légitimité du client est apparue ; les deux registres de légitimité coexistent	

C'est donc un tableau en demi-teinte, assez nuancé, qui ressort. Il est de ce fait possible de regarder le METL d'au moins deux façons.

Dans une première vision, le METL est demeuré dans le paradigme bureaucratique ; la question est alors de comprendre comment il a pu s'adapter à l'entrée du client alors que ses fondements, en tant qu'organisation, sont censés ne pas faire bon ménage avec ce dernier.

Une seconde vision est également possible, selon laquelle le METL effectuerait une sorte de grand écart entre deux paradigmes dans chacun desquels il aurait un pied. La question devient alors celle de la possibilité pour une organisation de tenir dans cette situation inconfortable.

Nous présentons tour à tour ces deux visions

7.7.1. La vision de l'adaptation de la bureaucratie

- Constats nourrissant cette vision

Un certain nombre de piliers du type bureaucratique classique demeurent en place, comme nous avons pu le voir.
Sur le plan des pratiques :

- la logique de GRH peu discriminante, fondée sur des critères endogènes et une structure pyramidale ;
- la logique juridico-comptable, diffusée au travers de règles fondées sur des motifs le plus souvent endogènes ;
- le cloisonnement vertical ;
- pour une grande part encore, le cloisonnement horizontal.

Certaines réformes introduites peuvent être vues, dans cette perspective, comme secondaires, parce que détournées de leur sens ; tel est le cas de la DPO, sans ancrage fort sur des résultats concrets et une réelle responsabilisation.

Sur le plan idéologico-théorique et psychique, la collaboration est fondée sur :

- un pacte d'allégeance à l'organisation moyennant la sécurité de l'emploi, le principe de l'égalité de traitement et la possibilité de non-remise en cause forte ;
- *"l'esprit hiérarchique" ;*
- les corps, structurant des identités de castes .

Sur le plan des jeux d'acteurs :

- une "lutte des corps" à l'issue inchangée ;
- le mode de traitement dominant des dilemmes et tensions sur le registre du pas de vagues et de l'évacuation ;
- le schéma de régulation conjointe qui en résulte : régulation de contrôle plutôt faible (hormis en matière de GRH, de règles de gestion) et évitant de traiter des dilemmes, articulation avec les régulations autonomes sur la base de l'octroi d'autonomie contre le "pas de vagues" remontant du terrain ; régulations autonomes produisant une adaptation imparfaite mais non nulle aux exigences du terrain. Après tout, même si la nature de l'échange avec le public a changé, c'était bien le même schéma qui prévalait avant l'arrivée du client.

- Les mécanismes de l'adaptation au client

L'adaptation aux exigences du marché et du client peut alors être expliquée de plusieurs façons ; nous retrouvons illustrées les quatre assertions de notre théorie de base en la matière, exposée au chapitre 5.

- Pour une part, la pression exercée par le client n'est pas toujours forte ; du moins assiste-t-on à un équilibre des pouvoirs, des efforts et des concessions de fait entre le METL et ses clients. Les acteurs internes peuvent, en partie au moins, façonner l'offre en fonction de ce qu'ils peuvent, savent et veulent faire (assertion n°1). De plus, les exigences du client ne poussent pas toujours vers des formes pratiques dé-bureaucratisées (assertion n°2).

- Pour une autre part, il faut voir dans ce cas la conséquence des possibilités d'adaptation de la bureaucratie, surtout quand elle sait octroyer à son encadrement de proximité une bonne autonomie. Pour partie du fait des marges de manoeuvre officielles qui leur sont laissées, pour partie du fait des arrangements informels qu'il savent élaborer, les acteurs de terrain parviennent à donner un certain nombre de satisfactions au client. Ils le font parce que le client est une source de sens au travail, il est également, pour ceux qui sont en contact avec lui, une fréquente source d'identité et de reconnaissance La diversité des postes et des métiers du METL permet, avec des imperfections non-négligeables, que les personnes plus sensibles au client se retrouvent dans le front-office, cependant que subsiste un back-office moins contraint à des efforts d'adaptation.

  De ce fait, l'adaptation au client n'est pas tant due à la régulation de contrôle, impulsée par le sommet de l'organisation qu'aux régulations autonomes et aux évolutions macro-sociales, alimentant le METL en collaborateurs d'un état d'esprit plus tourné vers la coopération et vers un service public plus personnalisé. L'adaptation au client est donc imparfaite, irrégulière, très liée aux individus en place, mais elle suffit dans un contexte où (cf. ci-dessus) le client est fort mais pas tout puissant (assertion n°3). Elle se fait essentiellement par le canal d'une des caractéristiques fortes de la bureaucratie : son caractère largement incohérent, faiblement couplé ; en somme, la bureaucratie est suffisamment incohérente pour accepter ce qui, en principe, est supposé s'opposer à elle.

- Enfin, la relation au client peut même être, pour ces personnes, un moyen de supporter les désagréments de la vie interne de l'organisation. Il les aide à en

supporter les travers, leur évite de les remettre en cause ; en cela, il est donc un secours paradoxal de la bureaucratie (assertion n°4).

7.7.2. La vision du grand écart

Il est possible d'adresser à la vision précédente la critique d'une trop grande simplification.

Certains traits des dynamiques idéologico-psychiques constatées aujourd'hui ne cadrent pas dans le portrait d'une bureaucratie classique, et le type de relation au client qui se développe, même s'il est inégalement diffusé, en est l'un des révélateurs les plus forts. Nous avons vu des signes de cette évolution des mentalités, notamment dans le développement de coopérations internes, dans le développement d'identités de "professionnels", moins imprégnées du "méta-récit" que représente l'Etat. Elle est également présente dans les glissements de sens dans la définition du service public, qui devient plus proche d'un service du public.

Dans la vision précédente, ces éléments sont relégués au rang de phénomènes secondaires, que l'incohérence naturelle de la bureaucratie admet en son sein. Toute la question est de savoir à partir d'où cette incohérence cesse de devenir une simple propriété de la bureaucratie et où l'organisation concernée est sortie du paradigme bureaucratique, pour former un composite avec un autre type. Dans cette seconde vision, c'est cette idée de composite qui prévaut.

- Le grand écart entre deux paradigmes

Il ne paraît pas contestable que des piliers puissants de la bureaucratie soient toujours en place, comme la vision précédente le souligne. Mais il existe des écarts suffisamment sérieux par rapport à l'idéal-type pour considérer la possibilité que le

METL, dans ses services déconcentrés se trouve dans une situation intermédiaire et complexe.

Les changements au niveau des formes organisationnelles sont, pour l'instant limités ; nous avons vu que ceux qui pourraient signer une véritable sortie du paradigme bureaucratique classique peinent à être réellement intégrés. Une évolution majeure cependant vise l'offre et le mode de relation aux clients. Une autre, encore timide, vise le décloisonnement horizontal.

Nous avons signalé l'émergence de modes de régulation construits sur le dialogue, le traitement ouvert des dilemmes et antagonismes, mais ces phénomènes sont encore marginaux ou balbutiants.

C'est dans les fondements idéologico-théoriques et psychiques que l'on trouve les plus grosses évolutions et le contraste. D'un coté, la collaboration est toujours fondée sur le respect de l'ordre hiérarchique, des identités façonnées par les catégories et les corps, la sécurité de l'emploi. De l'autre, ce n'est plus la même conception dominante du service de l'Etat qui fonde, aux yeux des collaborateurs, la raison d'être de l'organisation. Il s'agit moins aujourd'hui d'incarner un pouvoir que d'apporter des concours et de coopérer avec des bénéficiaires. Logique endogène, d'une part, d'où le client est absent, logique de l'efficacité, tournée vers l'extérieur, d'autre part.

- Les mécanismes du grand écart

Dans cette perspective, la question est alors de comprendre comment le grand écart entre deux paradigmes est possible, comment ces modifications des fondements idéologico-psychiques peuvent s'accommoder d'une relative stabilité des formes pratiques et, plus encore, de celle des jeux d'acteurs.

Une première façon de répondre à la question serait de considérer qu'il y a cohérence au sein de chaque collaborateur, ou d'une majorité d'entre eux, et que le contraste est matérialisé par des antagonismes entre des personnes. Certains seraient essentiellement mus par des valeurs d'efficacité et de coopération dans la relation aux clients ; ils n'auraient pas assez de poids pour modifier une organisation lourde qui, de surcroît, est insérée dans l'ensemble encore plus grand de la fonction publique. Ils s'accommoderaient alors des contraintes bureaucratiques soit au prix de souffrance psychique, soit grâce aux marges de souplesse que leur accorde l'organisation et la possibilité de nouer des relations de coopérations avec l'extérieur. Quelques arguments peuvent soutenir cette thèse. D'une part, la souffrance existe, en particulier dans les rangs de l'encadrement de proximité qui est confronté aux ambiguïtés de l'organisation. D'autre part, nous avons effectivement entendu des collaborateurs expliquer qu'ils trouvaient l'investissement vers l'extérieur bien plus gratifiant que la vie à l'intérieur de l'organisation.

Toutefois, même si cette réponse peut posséder une part de pertinence, elle apparaît trop simplificatrice. Il est fort probable en effet que cette contradiction traverse bon nombre des collaborateurs, comme elle traverse, sous d'autres formes, la plupart des collaborateurs d'une organisation et même des acteurs d'une interaction quelconque. Ce que nous décrivons ici n'est après tout qu'une forme des contradictions entre les tentations du conflit, de la coopération et du dévouement. C'est, en tout cas, ce qui ressort de bon nombre de nos entretiens et réunions. En particulier, peu de nos interlocuteurs font la fine bouche sur la sécurité de l'emploi et sur les règles de protection contre l'arbitraire qui l'accompagnent.

Nous n'avons pu, dans le cadre de notre enquête, étudier en détail comment, dans les psychismes individuels, se construit la cohabitation entre ces sources de motivation et d'identité contrastées. Les ressources de l'inconscient sont suffisamment riches et variés, en théorie, pour que cette construction s'opère. L'une d'elle est le processus de clivage et il nous est apparu patent dans les propos de bon nombre de cadres de

premier niveau. Alors qu'ils décrivaient par ailleurs des difficultés objectives rencontrées avec leur personnel et avec les élus, ils concentraient souvent l'essentiel de leurs attaques et de leur amertume envers leurs supérieurs, érigés ainsi en "mauvais objets". Toutefois, ce processus n'est pas nécessairement le seul à l'œuvre et la souffrance, ici encore, est vraisemblablement présente.

Sur le plan du groupe social, cette cohabitation apparaît construite de cinq manières complémentaires.

Les trois premières sont d'ordre idéologico-théoriques.

- La première s'apparente au déni des contradictions On ne trouve guère que dans le discours officiel de certains syndicats l'affirmation que la logique de GRH traditionnelle est la mieux à même de produire l'efficacité optimale sur le terrain, pour les clients. Le *"qu'on travaille ou pas, c'est la même chose"*, si souvent entendu à tous les niveaux hiérarchiques, rend peu crédible ce discours chez les collaborateurs. Plus généralement, le déni se manifeste par le fait que le problème n'est pas posé. C'est souvent ce que déplore l'encadrement de proximité, en particulier pour ce qui concerne les exigences contradictoires de la logique de GRH en vigueur et de celle de l'efficacité. On retrouve ici un effet (ou une cause) du *"pas de vagues"*.
- La seconde repose sur l'ambiguïté des discours. Nous avons vu les glissements de sens possibles attachés à la notion de service public ou de client. De telles notions sont suffisamment riches pour pouvoir être utilisées sans grand désaccord, si l'on fait l'économie de leur clarification sémantique. On peut s'attendre à ce que l'éventuelle querelle autour de la gestion des compétences soit en partie au moins contournée de par la variété possible des façons de comprendre cette notion. A titre d'illustration, nous reproduisons, en annexe 9, le texte d'un document du METL mettant en évidence les "changements" en cours et la capacité du METL à changer. On s'aperçoit à l'examen que ces mots

recouvrent des réalités très différentes qui sont amalgamées et bénéficient de la même connotation positive.

- La troisième est la croyance, chez de nombreux acteurs de tous niveaux, que les incohérences et les ambiguïtés sont des dysfonctionnements qui vont avoir une fin, que des mesures prochaines vont pouvoir ou pourraient rétablir la cohérence. L'incohérence est alors décrite, dans les discours de tous niveaux hiérarchiques, comme une anomalie, une incongruité, alors que nous la décrivons comme une des bases du système. Par exemple, la DPO, dans cette perspective, ne fonctionne pas bien, comme nous l'avons vu plus haut, parce qu'elle exigerait pour cela que soient clarifiés bon nombre d'antagonismes et d'ambiguïtés. Mais, en même temps, la DPO est utile, car rien ne serait plus néfaste que de donner aux collaborateurs une impression d'immobilisme ; il faut au contraire donner l'impression que l'on va vers plus de clarté et de cohérence. La DPO en tant qu'outil n'est pas au point, mais, en somme, elle le sera un jour, et alors, les choses seront claires. D'où l'importance également de l'existence de dynamiques de "changement", ou de "modernisation" permettant de penser que l'inconfort peut un jour cesser, de ne pas voir qu'il est structurel. (voir également à ce sujet le texte présenté à l'annexe 8).

Les deux autres touchent le niveau des pratiques et celui des jeux d'acteurs. Elles complètent les précédentes, en rendant possible la pérennité de ces ambiguïtés et constituent deux facettes du même phénomène, celui du découplage, de la faible cohérence de l'organisation. Celle-ci est également un des facteurs permettant ce grand écart.

- La quatrième réside dans les multiples séparations, déconnexions entre activités. Elles résonnent d'ailleurs avec les clivages intra-psychiques dont nous avons fait plus haut l'hypothèse.

Nous en avons vu quelques exemples au fil de ce cas :

- séparation entre l'univers des instructions émises et le constat d'un résultat, ce qui permet l'absence de feed-back ;
- séparation entre formation et stratégie, et, à l'intérieur même de la formation, entre stages proprement dits et autres actions qui pourraient revêtir un caractère formateur ;
- séparation entre stratégie et pratiques effectives ;
- séparation entre n et n-1 ;
- séparation entre client et contribuable.

Dans ce contexte, c'est une incohérence relative qui permet à l'organisation de naviguer entre les pressions contradictoires en provenance de l'extérieur comme de l'intérieur tout en préservant une cohésion sociale imparfaite, certes, mais existante.

- La cinquième, enfin, permet de faire tenir l'ensemble ; il s'agit des marges de manoeuvre ainsi laissées à l'encadrement proche du terrain pour régler informellement les contradictions nées des dilemmes et antagonismes non traités. Nous l'avons vu, ce dernier le fait de façon disparate, non sans difficultés, mais il est le maillon indispensable qui permet à l'organisation de fonctionner malgré ses incohérences et de produire au quotidien des choix qui s'apparenteront plus ou moins à l'un ou l'autre des paradigmes.

Ainsi cheminerait le METL, dans le stress et l'inconfort, entre deux paradigmes, celui de la bureaucratie et l'un de ceux au moins qui s'en démarque. Une sortie franche du paradigme bureaucratique semble en effet peu probable à court ou moyen terme Quel est, dans cette optique, cet autre paradigme ? Parce qu'il est diffus, il est également difficile à cerner. Nous avons vu plus haut qu'il existe plusieurs modes de sortie de la bureaucratie. Une organisation libérale ou managériale, où triomphe la "logique du privé" serait trop éloignée des valeurs actuelles de l'organisation ; même si les efforts actuels de changement conduisent à lui emprunter certains modes opératoires. Une

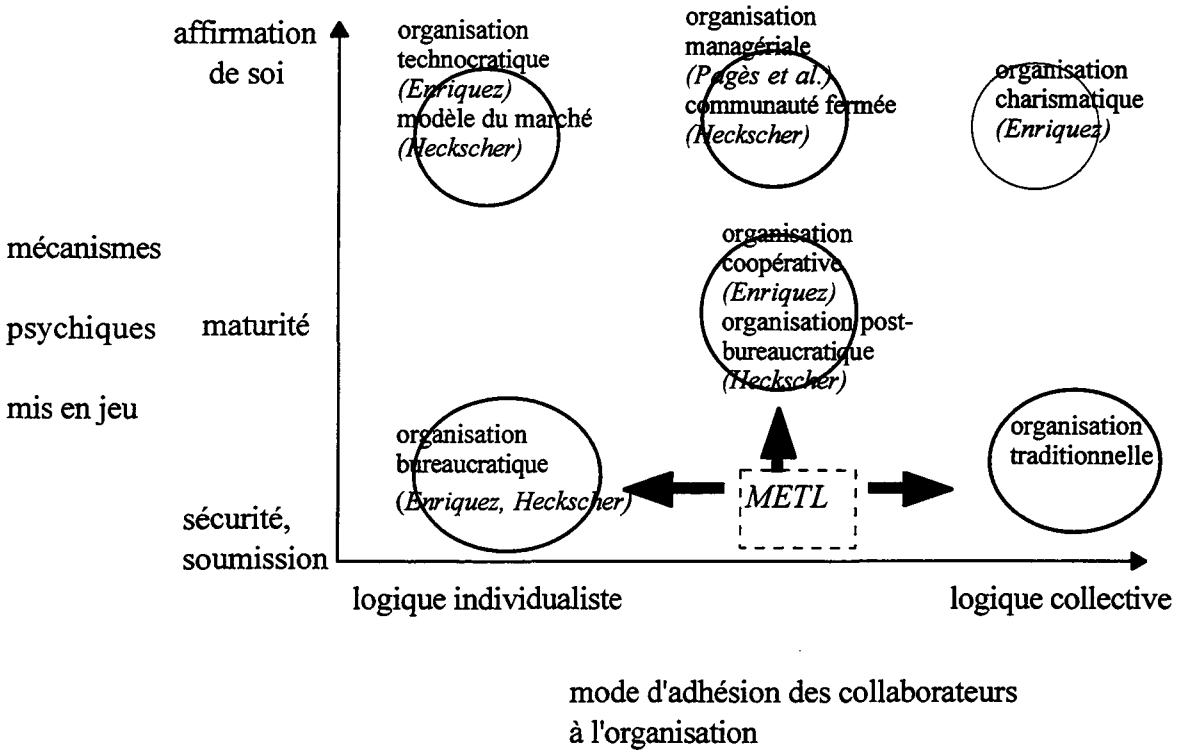
organisation charismatique semble aux antipodes de ce sur quoi y est fondée la collaboration aujourd'hui. On peut penser que c'est le modèle coopératif qui peut le mieux se rapprocher de ses valeurs, parce qu'il conduirait à rechercher une solution équitable pour tous les protagonistes. C'est en bonne partie sa logique qui inspire le modèle de régulation émergent que nous avons décrit plus haut ainsi que les valeurs d'utilité sociale qui le fondent. Mais aller au bout de cette logique nécessiterait un long chemin, au cours duquel les antagonismes seraient progressivement mis à plat, où l'ensemble des positions de pouvoir risqueraient d'être contestées, où l'acceptation d'une forte responsabilisation individuelle et collective serait incontournable. Il nécessiterait donc, lui aussi, la remise en cause des fondements actuels de la collaboration.

Faute d'entamer un périlleux tournant de ce type, il semble que le METL, soit voué, pour un bon moment encore, au grand écart.

Si l'on se réfère à la typologie des organisations contemporaines que nous avons proposée au chapitre 5 et symbolisée sur le schéma 5.2, ce grand écart peut être représenté comme suit, sur le schéma 7.5 ; ce dernier reprend sous une forme légèrement simplifiée le schéma 5.2.

Le METL y apparaît tiraillé entre trois pôles : celui de l'organisation bureaucratique et celui de l'organisation traditionnelle (pôles anciens), ainsi que celui de l'organisation coopérative (pôle nouveau).

Schéma 7.5. Le grand écart du METL



7.7.3. Conclusion

La première vision présentée vient confirmer et illustrer notre théorie générale initiale, expliquant pourquoi et comment la bureaucratie peut survivre à l'ère du client. La seconde est plus ambiguë : on peut dire que le client a conduit l'organisation a quitter le paradigme bureaucratique, mais en partie seulement, comme si une nouvelle strate de l'organisation venait s'ajouter au socle bureaucratique, sans réelle symbiose.

Quelle vision choisir ? Nous évacuerons l'argument qui consisterait à dire que l'évolution du METL est en cours et que ce grand écart est une phase de transition conduisant l'organisation vers un nouveau modèle. L'un des intérêts de ce cas est qu'il se situe quinze ans après que le choc du client se soit manifesté ; certes, les évolutions de l'environnement se poursuivent, amènent encore aujourd'hui de nouvelles attentes vis-à-vis du METL mais la rupture de l'ordre ancien, sur lequel le METL régnait, commence à dater. Même si des observations ultérieures peuvent toujours s'avérer

intéressantes, nous disposons d'un recul déjà appréciable pour envisager les conséquences de la montée en puissance du client.

Si les deux visions ne peuvent être départagées de la sorte, il nous paraît difficile de trancher le débat ainsi posé. D'une part, le METL est une grande organisation, diverse et multiforme ; d'autre part, aucune organisation n'est jamais strictement conforme à un idéal-type ; les synthèses relatives à des cas complexes tels que celui-ci, visant à évaluer dans quelle mesure ils se rapprochent du type bureaucratique, sont toujours approximatives.

Nous nous contenterons à ce stade de relever que, dans les deux visions, le METL demeure traversé par une logique bureaucratique forte, permettant l'occurrence de bon nombre des éléments de l'idéal-type et que, dans ce maintien plus ou moins pur, les assertions de notre théorie de base se trouvent confortées. Les rapports qu'entretiennent la bureaucratie et le client ne s'expriment pas en termes de blanc ou noir, de tout ou rien, comme une première approche rapide pouvait le suggérer et comme une partie de la littérature le soutient ; si l'on y regarde de près dans ce cas, leur antagonisme est plus flou, ambivalent, comme le sont bon nombre des autres tensions et dualités qui traversent cette organisation.

Pour résumer...

Nous avons présenté le cas du Ministère de l'Equipement (METL) qui a subi, depuis une quinzaine d'années, le choc du client. La nature de la relation avec ceux qui sont devenus ses clients a effectivement changé et va dans le sens d'une plus grande prise en compte de ces derniers.

Les changements concomitants intervenus au sein du Ministère permettent d'entretenir deux visions :

- selon la première, le METL est demeuré dans le paradigme bureaucratique, ce qui vérifie les quatre assertions de notre théorie de base énoncée au chapitre 5. En particulier, la relation au client, le sens au travail qu'il procure, animent bon nombre de collaborateurs. Les adaptations au client doivent beaucoup à cette évolution des mentalités, et aux régulations autonomes (au sens de Reynaud, op. cit.) élaborées par les acteurs de terrain. Selon un mode très bureaucratique, cette adaptation n'est pas due à la régulation de contrôle (également au sens de Reynaud) qui s'abstient de traiter les inévitables dilemmes soulevés par le client. C'est donc le caractère faiblement couplé de la bureaucratie qui lui permet finalement de produire cette adaptation au client, imparfaite mais acceptable dans un contexte où le client est fort mais pas tout puissant. De plus, cette relation au client aide la bureaucratie à se reproduire car elle renforce l'attitude de retrait des collaborateurs vis à vis de l'organisation, elle les aide, en somme, à supporter les travers de la bureaucratie sans chercher à les remettre en cause ;
- selon la seconde vision, ce qui précède est vrai, mais cette logique bureaucratique cohabite avec une autre, plus orientée vers le partenariat, la responsabilisation. Les fondements idéologico-psychiques qui poussent les régulations autonomes vers la production d'une prise en compte du client, entraînent d'autres conséquences dans l'organisation : moins de cloisonnement, érosion du principe du "pas de vagues". Ces évolutions sont sporadiques. On assiste donc à un grand écart permanent et inconfortable. Celui-ci est possible grâce à des mécanismes de clivages et de dissociations, tant chez les individus que dans le fonctionnement social.

Dans les deux visions, toutefois, la logique bureaucratique demeure puissante. L'antagonisme entre cette logique et le client demeure mais il conserve un caractère flou et ambivalent, qui est à l'image de la façon dont sont traitées bon nombre des autres tensions et les dualités dans l'organisation.

8. LA BUREAUCRATIE FACE A UNE PRESSION GENANTE DU CLIENT (SUITE) : LE CAS DU CAPA (CENTRE D'ANALYSE ET DE PROSPECTIVE DE L'ASSURANCE)

Nous abordons maintenant le cas du CAPA ; il diffère du précédent d'au moins trois points de vue :

- le CAPA est une petite structure, employant quarante personnes
- la pression du client qui s'exerce sur lui est plus forte que dans le cas du METL. Sa petite taille le rend fragile face aux exigences de ses clients ; il peut disparaître demain sans que personne, hormis les quarante employés, ne s'en aperçoive ou en éprouve des désagréments. Il intervient sur un marché très concurrentiel.
- le choc du client s'y est manifesté plus récemment ; après quelques signes avant-coureur, le CAPA n'était vraiment entré dans une période de bouleversements que depuis deux ans, à la date où a été effectuée l'étude. Même si le temps nécessaire aux changements est moins long dans une petite organisation, le recul n'est pas le même que celui dont nous disposons vis-à-vis du METL. Toutefois, nous verrons que cet aspect n'est pas gênant eu égard aux enseignements qui peuvent être tirés du cas.

Nous reprendrons, pour décrire et analyser le cas, la même trame que pour le cas précédent et le même modèle de la relation entre organisation et client.

8.1. Données techniques sur l'étude

8.1.1. Relation organisation-chercheur

Nous avions initialement pris contact avec le CAPA dans le but de trouver un terrain de recherche dans le secteur de l'assurance. Ce dernier, en effet, nous apparaissait comme susceptible d'illustrer les difficultés rencontrées par de grosses organisations bureaucratiques pour faire face aux exigences croissantes du marché et des clients. L'une des responsables du CAPA, rencontrée par relation, nous a proposé de commencer par faire une étude sur le CAPA lui-même qui était en train de vivre, selon elle, une situation particulièrement intéressante au regard de ces préoccupations.
Nous avons accepté car le CAPA présentait l'avantage d'être une petite structure (40 collaborateurs), ce qui faciliterait l'acquisition d'une vision de la totalité de l'organisation.

Notre position fut celle d'un chercheur, indépendant et non rémunéré. L'accord passé avec nos interlocuteurs prévoyait la possibilité pour nous d'accéder aux documents et collaborateurs du CAPA à des fins de recherche, de publication et d'enseignement ; nous devions seulement soumettre notre texte à la direction avant publication afin que celle-ci décide si celui-ci pouvait être utilisé tel quel, c'est à dire en mentionnant ouvertement le nom du CAPA, ou si nous devions rendre anonymes les caractéristiques et le nom de l'organisation.

8.1.2. Processus de l'étude

L'étude s'est déroulée entre Juillet 96 et Janvier 97.
Dans un premier temps, nous avons rencontré le Directeur Général avec notre interlocutrice ; ceci nous permit de faire connaissance avec le CAPA, son activité, son histoire, ancienne et récente. Cette prise de contact fut complétée par l'examen de

publications et brochures éditées par le CAPA. Puis, 21 entretiens individuels furent menés, en Octobre 1997. Les participants avaient été tout d'abord présélectionnés par notre interlocutrice et nous-même. Notre prescription était que l'échantillon devait comporter autant d' "anciens" que de "nouveaux" (c'est à dire de personnes arrivées depuis la venue du nouveau Directeur Général, près de deux ans auparavant) et représenter les divers niveaux hiérarchiques et départements. S'agissant des niveaux hiérarchiques, 7 personnes parmi les 21 étaient membres du Comité de Direction. Le nombre de 21 personnes provenait de ce souci de représentation des diverses catégories pertinentes identifiées. Si les catégories liées à la position dans l'organisation (hiérarchie, métiers) sont classiques dans ce genre d'étude, celle relative à l'ancienneté est davantage liée aux caractéristiques du CAPA. En effet, le premier tour d'horizon effectué avec notre interlocutrice et le Directeur Général pouvait laisser penser que l'arrivée de ce dernier, un peu moins de deux ans auparavant, avait constitué un tournant marquant, beaucoup plus facilement acceptable par ceux qui n'avaient pas connu l'époque précédente. Il s'agissait donc là d'une hypothèse à vérifier.

Une invitation fut ensuite envoyée par la direction à ces personnes présentant l'objet de l'entretien (texte rédigé par nos soins) et précisant que chacun était libre d'y répondre. Il n'y eut que 2 refus. D'après notre interlocutrice, ceux-ci étaient probablement motivés par une réticence à participer à ce dispositif plus que par un manque de disponibilité.

Les entretiens ont duré 1h30 en moyenne. Ils avaient lieu dans les locaux du CAPA, dans des conditions satisfaisantes de confidentialité. La trame des entretiens comportait les têtes de rubriques suivantes :

- *la fonction exercée (description et appréciation)*
    - relation éventuelle avec des clients ; évolution de l'offre
    - degré d'autonomie ; objectifs éventuels, mode de fixation

- mode de management de la part du n+1
- mode de management éventuel avec n-1
- relations avec pairs, avec autres services

- la personne

- ancienneté
- formation, parcours antérieur, raisons de l'entrée au CAPA, projet de vie professionnelle
- relation affective au CAPA
- reconnaissance reçue ou désirée
- sentiment de stress

- la vision du CAPA (description et appréciation)

- lisibilité de sa stratégie, mode de décodage de celle-ci
- changements en cours, dans l'organisation et chez les personnes
- pour ceux qui l'ont connu, caractéristiques de l'ancien CAPA

Une réunion de restitution unique, destinée à tout le personnel, y compris la direction, se tint à la mi-Novembre 96. Une vingtaine de personnes y assistèrent dont 4 à 5 qui n'avaient pas été interrogées lors de la première vague d'entretiens. Les réactions à notre présentation, en presque totalité, validèrent son contenu. A son issue, nous avons indiqué que nous étions à la disposition de ceux qui le souhaitaient pour discuter de cette présentation. Ceci nous amena à rencontrer de nouveau, en Décembre 96 et Janvier 97, le Directeur Général, notre interlocutrice, ainsi qu'une autre personne, accompagnée de deux de ses collègues. Nous avons sollicité nous-même une autre des personnes déjà rencontrées, afin d'approfondir quelques aspects abordés avec elle lors du premier entretien. Une première version du texte fut rédigée et communiquée à notre interlocutrice et au Directeur Général, sans objections de leur part. Une seconde version fut rédigée en 2000 ; les modifications ne portaient pas sur des éléments fondamentaux mais visaient à mettre le texte en meilleure harmonie avec

les autres développements de la thèse ; la communication de cette nouvelle version au Directeur Général (notre interlocutrice étant partie dans l'intervalle) nous a permis de recueillir quelques remarques complémentaires de sa part (qui ne constituaient pas d'objections à l'utilisation dans la thèse) ainsi que des informations sur les évolutions plus récentes du CAPA, mentionnées en note de bas de page dans la partie finale du chapitre.

8.2. Le CAPA : histoire jusqu'en 1996

Cette histoire est la synthèse des récits que nous ont faits l'ancien Directeur Général, devenu Administrateur Délégué, qui fit l'essentiel de sa carrière au CAPA, le nouveau Directeur Général et quelques uns des cadres rencontrés.

8.2.1. De la création à 1994

Le CAPA est né après-guerre, en 1952, dans le grand mouvement de modernisation des entreprises françaises suscité par les missions d'études, dites « missions de productivité », envoyées aux Etats-Unis. Les 4 lettres du CAPA ont d'ailleurs signifié, jusqu'en 1995, « Comité d'Action pour la Productivité dans l'Assurance ». Depuis cette date, elles signifient « Centre d'Analyse et de Prospective de l'Assurance ».

Il s'agit d'une association professionnelle qui a toujours occupé une place en vue dans le monde français de l'assurance ; depuis sa création, on retrouve à son Conseil d'Administration des dirigeants des principales compagnies françaises et de certaines grandes compagnies européennes. Le CAPA est toutefois toujours resté indépendant de la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance). Cette dernière est l'organe représentatif de la profession, alors que le CAPA a plutôt joué un rôle de

ressource intellectuelle, de centre d'études, de recherche, de conseil et de formation, sur toutes les questions techniques ou managériales pouvant concerner ses adhérents. Il a eu également une fonction de lieu d'échange, de club, sur lequel ne pesaient pas les contraintes politiques et institutionnelles subies par la FFSA.

Le CAPA fut longtemps une « tête chercheuse », un ferment d'innovation pour la profession, à la fois de par ses propres travaux et par sa fonction de veille des pratiques étrangères, en particulier nord-américaines. C'est à lui que l'on doit le lancement des premières études de marché en France dans le secteur, et d'une manière générale, l'introduction du marketing. Plus tard, il contribua grandement à la diffusion de l'informatique dans la profession.

Puis, petit à petit, dans les années 70 et surtout dans les années 80, le paysage a changé.

D'une part, selon les termes mêmes de son Directeur Général de l'époque, le CAPA s 'est mis à vivre au rythme et à l'image de ses partenaires, grandes entreprises lourdes, bureaucratiques, souvent étatisées, ne se faisant que très mollement concurrence. Pour autant, parce que le CAPA était une petite structure de quelques dizaines de collaborateurs, il n'avait aucune difficulté à être plus réactif qu'eux. Mais il avait, lui aussi, peu d'occasions d'être remis en cause, les moyens et le confort matériel ne lui étaient pas comptés.

D'autre part, l'environnement du CAPA s'est modifié. Les compagnies d'assurances se sont elles mêmes dotées d'instruments d'études, de services marketing, tandis que les grands cabinets de conseil et de formation ont commencé à se pourvoir de départements spécialisés dans l'assurance. En même temps, l'on est sorti de l'atmosphère associative, entre gens de bonne compagnie (avec la toute puissance des réseaux des X et des ENA), pour entrer dans l'ère de la concurrence et du marché. Les mutuelles, tout d'abord, que l'on appelait il y a 20 ans, les « sauvages », mais, plus

tard, également les grandes compagnies d'Etat, entrèrent dans la guerre des prix. De ce fait, les membres se sont mis progressivement à prendre en considération le retour sur les cotisations payées au CAPA. Les plus gros payeurs, ont également pris conscience qu'ils payaient pour les plus petits, qui, par ailleurs, leur menaient la vie dure.

Cette maison qui fut jeune et innovante semblait donc, au début de la décennie 90, à la recherche d'un second souffle ; telle était, en tous cas, la perception du Directeur Général de l'époque. En 1992, ce dernier partit à la retraite, après avoir occupé durant plus de dix ans ce poste de Directeur Général ; il avait déjà initié une évolution stratégique car les cotisations versées au CAPA ne représentaient plus que 60% de son budget ; les 40% restant étaient procurés par des prestations vendues.

Pour poursuivre et intensifier le changement, un consultant de renom fut nommé Directeur Général. Il chercha à introduire des réformes, tant dans la stratégie que dans les méthodes de management. Celui-ci commit sans doute quelques erreurs d'appréciation, notamment en pensant mener à bien sa tâche à mi-temps, mais il se heurta de plus à la résistance organisée des directeurs de département en place. Ces derniers réussirent, en s'alliant avec quelques compagnies membres, à le pousser vers la sortie. Ainsi, à la fin 1994, ils avaient gagné une bataille mais d'autres n'allaient pas tarder à se présenter...

Au passage, ce Directeur Général avait fait quitter au CAPA son ancien local, qui occupait 5 étages. Ces étages, disait-on parmi les anciens rencontrés, reflétaient d'ailleurs très bien la structure pyramidale marquée et les distances hiérarchiques alors en vigueur. Pour rompre avec cela, les nouveaux locaux, situés dans le même arrondissement parisien, étaient essentiellement regroupés sur un niveau ; au départ, il n'y avait en outre pas de cloisons, mais, la « résistance » s'était organisée et quelques cloisons étaient réapparues.

8.2.2. Le changement de 1995-1996

A la fin 1994, un nouveau Directeur Général fut nommé. Il connaissait bien le CAPA car il avait été précédemment président de la fédération des agents généraux d'assurances. En accord avec l'avant-dernier Directeur Général qui était devenu administrateur délégué, il entama une politique de réformes en profondeur. Il dut en premier lieu faire face à un problème de rééquilibrage des comptes, les recettes provenant des cotisations continuant à baisser.

Pour ce faire, il entama une politique de réduction des coûts, les effectifs passèrent de 50 à 40 personnes. Il entreprit également de développer les recettes « commerciales ». En interne, il simplifia l'organigramme, en clarifiant notamment la position de personnes à qui, selon lui, l'on avait donné des titres avantageux sans réelle responsabilité. Un comité de direction, formé du DG et de sept chefs de départements fut institué. Chacun de ces derniers se vit attribuer des objectifs de chiffre d'affaires, chose jusqu'alors jamais vue dans la maison. Un service commercial, directement rattaché au DG, fut créé afin de prêter main forte aux divers services dans les actions commerciales dont ils n'avaient pas l'habitude.

Le DG eut, comme son prédécesseur immédiat, maille à partir avec ses chefs de département mais il fit face. Deux de ces personnes partirent assez vite. Ceci lui permit de recruter à l'extérieur deux nouveaux chefs de département dont l'état d'esprit était proche du sien. Bien implanté dans le milieu de l'assurance et soutenu par son Conseil d'Administration, très présent, il s'imposa comme le patron opérationnel. A la fin 1996, ceci était clair pour tous. Cependant le comité de direction était presque totalement clivé en deux camps (à de rares exceptions près), celui des pro- et des anti- par rapport à ce nouveau DG. Ce clivage recoupait en bonne partie la distinction entre les « nouveaux », tous acquis à la nouvelle politique, et les « anciens », dont une bonne part étaient très critiques.

A la faveur de nombreux départs, volontaires ou provoqués, les effectifs furent largement renouvelés ; à l'époque de l'étude, une vingtaine des collaborateurs sur les quarante avaient moins de trois ans d'ancienneté.

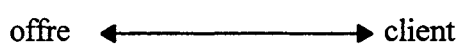
La situation financière du CAPA était très préoccupante en cette fin d'année. D'une part, sur le plan de la trésorerie, il y avait de sérieuses difficultés, dues à l'apurement du passé. D'autre part, le conseil d'administration allait juger de l'avenir à donner au CAPA en fonction des résultats de 1996 ; il y avait une bonne chance que les comptes sortent en équilibre mais ce n'était pas acquis.

On notera qu'à cette date le CAPA était constitué en fait de deux entités juridiques : une association et une société commerciale. Toutefois, dans la suite de l'étude, il ne sera question que du « CAPA ». En effet, dans l'esprit des dirigeants et des collaborateurs comme dans les faits, il s'agissait d'un habillage juridique et non d'une distinction réelle entre deux entités. Ce dispositif datait d'ailleurs d'avant l'arrivée des deux derniers Directeurs Généraux.

8.3. L'entrée du client au CAPA : l'évolution de l'offre

Nous utiliserons, pour décrire et analyser ce cas, la même démarche que pour le cas précédent, et le même modèle de la représentation de la relation entre organisation et client. Nous commencerons donc ci-dessous par la partie du schéma 5.1 qui relie l'offre au client.

Schéma 7.1. (schéma 5.1 partiel) (rappel)



8.3.1. L'irruption du client

Le CAPA, dans le modèle ancien, n'avait pas de clients mais des adhérents.
Les témoignages concordent pour dire que le CAPA était passé d'une situation où ses recettes étaient assurées par des entreprises adhérentes à une situation où ses recettes provenaient pour l'essentiel d'un marché ouvert. Le pourcentage croissant de recettes dites commerciales confirme ce jugement : il était, en 1996, de 65%. Les quelques défenseurs de l'ancien CAPA arguaient certes que ce dernier vivait parce qu'il apportait un service réel à ses adhérents, mais, de l'avis même du Directeur Général de cette époque, il ne lui était pas difficile de trouver des financements via les bonnes relations personnelles entretenues avec les dirigeants de ces entreprises.

D'une part, donc, les adhérents du CAPA étaient devenus des clients, à la fois plus exigeants et pouvant s'adresser à des concurrents devenus plus nombreux. D'autre part, leurs cotisations ne représentaient plus l'essentiel des recettes nécessaires. Pour cette cotisation, les membres avaient droit à quelques prestations gratuites ; le détail de celles-ci n'était d'ailleurs pas toujours clair dans l'esprit des collaborateurs. Ces membres étaient la plupart des compagnies françaises et quelques autres de pays européens voisins.

Les 65% restants étaient donc fournis par des recettes liées à des prestations directement payantes ; les clients en étaient souvent les mêmes membres mais aussi des organismes ou entreprises non-membres. Le fait d'être membre ne garantissait donc pas l'accès gratuit à toutes les prestations, mais seulement à quelques unes d'entre elles. A l'inverse, point n'était besoin d'être membre pour être client du CAPA.

Ce que nous qualifions d'irruption du client signifie donc que le CAPA se trouve plongé en peu de temps dans une logique de marché, quelle que soit la forme de ses recettes, ventes de produits et services ou cotisations.

8.3.2. L'évolution de l'offre

Au moment de notre étude, les prestations du CAPA étaient proposées par ses 5 départements : formation et RH, marketing, documentation, études techniques et communication. Elles pouvaient donc être celles d'un organisme de formation, d'un cabinet d'études ou de conseil, d'un centre de documentation et d'un éditeur de publications spécialisées, suivant les départements (cf. en annexe 10, la plaquette de présentation du CAPA).

La définition de l'offre en ces termes n'avait pas fondamentalement changé. En revanche, il y avait clairement deux stratégies différentes des chefs de départements et cette différence recoupait le clivage entre anciens et nouveaux. Ces deux stratégies étaient des réponses à l'obligation faite au CAPA d'assurer sa survie par des recettes.

Chez les anciens, la définition de l'offre était généralement peu ou pas élaborée avec des clients, les contacts avec les clients étaient peu nombreux et la démarche commerciale consistait surtout en mailings, relances téléphoniques. L'offre était plus conçue en terme de « produits »[1] que de services. Par exemple, on décidait de procéder à une étude sur tel sujet, d'éditer telle brochure, puis on cherchait à les vendre.

Chez les nouveaux, on raisonnait plutôt « sur mesure », en fonction des besoins identifiés des clients. La rencontre des clients était centrale dans la démarche. Il n'y avait par ailleurs pas nécessairement un fort investissement en recherche de nouveaux clients ; certains chefs de département se situaient plutôt dans la démarche de cultiver leur réseau de relations existant, ce qui suffisait à remplir plus que possible le plan de charge de leur département. Le département de formation, par exemple, faisait de moins en moins de produits passe-partout et de plus en plus de sur mesure ; il

[1] Le terme de « produit » est ici pris au sens large. Il inclut des prestations immatérielles et intellectuelles, les plus fréquentes au CAPA.

développait également une politique d'alliances pour soumissionner sur des appels d'offre importants.

Nous retrouvons ici les deux aspects de cette montée en puissance du client que nous avons distingués au chapitre 2 : la pression vers plus d'efficacité dans la satisfaction du client et la pression vers une offre de solutions. A la fin 1996, l'importance accordée au client était indiscutable dans tous les départements de l'organisation tant dans les propos tenus (voir ci-dessous) que dans les actions entreprises. La première pression se faisait donc sentir à peu près uniformément, même si l'on pouvait constater quelques variations. En revanche, la pression vers des offres de solutions n'était pas du tout uniforme ; les départements qui s'engageaient dans cette voie ne faisaient d'ailleurs pas que répondre à une pression de la demande ; pour une bonne part ils orientaient leurs offres vers des clients qui étaient réceptifs à cette démarche car tous, dans ce marché, ne l'étaient pas autant.

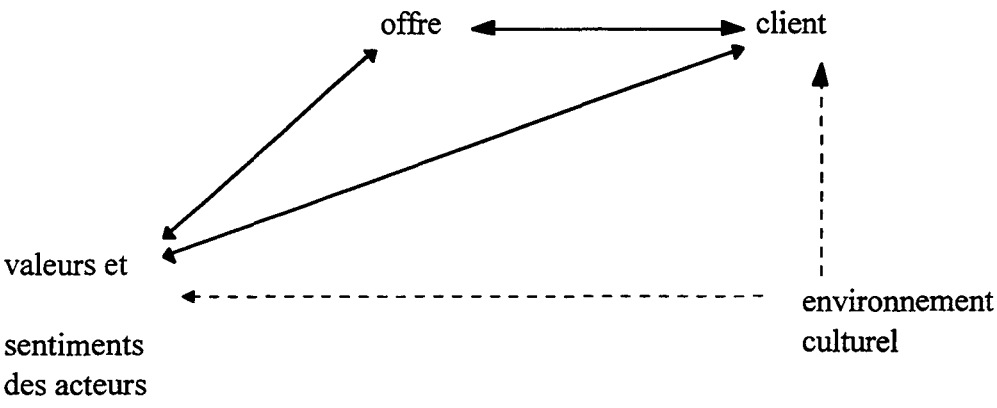
Il est intéressant de noter, au passage, que la "conversion" des anciens au commercial se faisait par le biais d'offres dont la logique n'était pas ou peu modifiée ; ils adjoignaient seulement, "en bout de chaîne", un module supplémentaire à leur activité : le module commercial. Ce dernier était chargé d'écouler la production et il utilisait donc abondamment les techniques de marketing direct que le service support de la direction leur apportait. Cette conception du commercial, comme outil d'écoulement de ce qui est produit, a longtemps prévalu dans le monde des entreprises, comme nous l'avons vu au chapitre 3. Tout se passait comme si, dans ce cas, l'ontogénèse suivait la phylogénèse, le cheminement de quelques individus reproduisant celui accompli antérieurement par le monde des entreprises. En quelque sorte, les chefs de départements concernés se conformaient ainsi à leur propre représentation plutôt négative de l'activité commerciale ; celle où l'on force la main plus ou moins finement au client ; tout se passait également comme si le passage à une co-production de l'offre avec le client était le pas le plus difficile à franchir.

Il est à remarquer que la direction générale n'avait pas jugé utile d'expliciter les différents sens possibles de son mot d'ordre visant à placer le client au premier plan des préoccupations. Dans son discours, elle semblait indiquer que les deux dimensions étaient à prendre en compte : l'efficacité et le partenariat ; dans les actes, la prégnance du court terme et l'accent mis sur les résultats de fin d'année, le contenu très « marketing direct » de l'aide apportée par le service commercial, pouvaient laisser penser aux collaborateurs que l'essentiel résidait dans la recherche de clients et de chiffre d'affaires, quelle qu'en soit le style. De ce fait, chaque chef de département avait produit sa propre interprétation, en fonction de ses préférences personnelles.

8.4. Le client et les fondements idéologico-psychiques du CAPA

Comme pour le cas précédent, nous considérerons tour à tour la place du client dans les valeurs fondant la collaboration au sein du CAPA, puis les valeurs et sentiments mobilisés chez les collaborateurs concernés dans la production effective de l'offre et la relation concrète avec le client. Nous reproduisons ci-dessous le schéma 7.2 représentant ces deux facettes du rapport entre organisation et client.

Schéma 7.2 (schéma 5.1 partiel) (rappel)



8.4.1. L'avènement du client comme référence centrale

- Le changement du sens de la collaboration au CAPA

A la fin de 1996, le discours de la direction est clair pour tous de ce point de vue : ce qui donne un sens aux efforts de chacun, c'est la nécessité de survivre dans un monde où le client a le choix, qu'il soit adhérent ou simple acheteur de prestations. La loi du marché n'est pas spécialement encensée ou décriée ; elle est présentée comme un constat, une réalité incontournable. Ceci est également nouveau dans l'univers du CAPA ; précédemment, ce sens visait la nature de son activité, c'est à dire le fait d'apporter une aide et une réflexion intellectuelle de haut niveau à la profession, et la valorisation induite pour ses collaborateurs, du fait de ce haut niveau. Tout cela n'est pas nié par la nouvelle direction, mais passe au second plan, derrière l'impératif majeur qui est de gagner sa place sur le marché.

Ceci était le discours de la direction, mais c'est aussi ce qu'avaient intégré les collaborateurs, qu'ils en fussent satisfaits ou pas.

Toutes les personnes rencontrées étaient conscientes du tournant stratégique récent. Ce qui n'était pas clair, en général, était la façon d'y parvenir (nous y revenons plus bas). Les valeurs privilégiées dans le nouveau CAPA étaient également claires pour tous. Ce sont celles de l'entreprise (le statut juridique n'étant qu'un habillage), l'action, la vente, la satisfaction du client et les recettes qu'elles procurent, la responsabilisation individuelle.

A titre d'exemple de ce sentiment général, une personne réussissant bien dans la vente s'était entendu dire par des collègues travaillant dans un service rapportant peu de chiffre d'affaires : *« Toi, ils vont te garder, tu vends ; nous, on coûte».* Ce sentiment était avivé par les compliments appuyés de la direction générale à ceux qui vendent.

On retrouve ici stimulé le clivage entre «ancien CAPA» et «nouveau CAPA», mais seulement dans ses grandes lignes car il y avait des exceptions.

Aux yeux des « nouveaux », mais aussi de certains « anciens » (appartenant surtout aux niveaux inférieurs de la hiérarchie), ces valeurs étaient nouvelles et ces personnes y souscrivaient dans l'ensemble. Un(e) « ancien(ne) » parla même de *« coup de pied dans la fourmilière ».* Pour eux, le CAPA s'était endormi ; l'atmosphère y était familiale, sans occasion de remise en cause, le sentiment général y était celui de constituer une élite. L'expertise était valorisée au détriment de la vente, considérée comme moins noble. De ce fait, cette orientation actuelle vers du « plus commercial » allait, pour ces personnes, *"dans le sens de l'histoire".* Les échos d'amis travaillant dans d'autres organisations, ou leurs lectures, leur faisaient admettre que c'est comme cela que l'on travaille aujourd'hui. Ceci était vrai pour les nouveaux, qui avaient été recrutés en connaissance de cause, et même chez bon nombre d'« anciens ». Mais, de nombreuses réticences étaient exprimées quant à la façon dont cette orientation était mise en œuvre. En somme, le projet proposé par la direction pouvait constituer pour bon nombre une source de motivation ; la frustration provenait du fait que les conditions dans lesquelles ils étaient placés ne leur permettaient pas de jouer ce jeu et donc, d'en retirer des satisfactions.

Enfin, il convient de mentionner que quelques cadres « anciens » n'approuvaient pas ce tournant stratégique de la nouvelle direction, contestaient le portrait peu avantageux de la période passée. Il y avait toujours eu, selon eux, une attention portée aux membres, à la qualité de ce qui était produit. Il était faux de dire que le CAPA était un « site protégé ». Bien au contraire, c'était l'attitude *"marchand de soupe"* actuelle qui était en train de tuer l'esprit de service qui y avait toujours régné.

Bien que le débat sur le sujet fût officiellement clos, certains chefs de département n'adhéraient que par devoir à la stratégie de marché, jugeant que la continuation d'une vraie voie associative aurait pu être tentée.

- L'inversion de l'échelle symbolique des statuts et la mutation des identités professionnelles

Dans l'ancien CAPA, le commercial était en bas de l'échelle symbolique des statuts. Faire du commercial, c'est d'une certaine manière, s'abaisser ; le rang occupé, le diplôme éventuel et la compétence technique suffisaient à légitimer une position et à construire une identité professionnelle. Ce sentiment d'appartenir à une élite était de plus renforcé par l'image d'excellence dont a joui le CAPA, et qui semble avoir fondu plus vite à l'extérieur qu'à l'intérieur. La fonction commerciale était souvent assimilée au déploiement d'artifices, voire, comme nous l'avons entendu dans certains entretiens, d'atouts physiques de séduction, autre façon de s'abaisser. D'une certaine manière, y recourir, c'était aussi admettre que l'on n'est pas assez bon pour que les acheteurs frappent d'eux-mêmes à la porte, ou bien encore, c'est s'abaisser au niveau de gens par définition moins compétents que soi.

Ce prestige de l'expertise se renforçait mutuellement avec celui du rang hiérarchique. Le propre d'un chef de département était d'être plus compétent, et souvent plus ou mieux diplômé, que ses collaborateurs et c'est à cela qu'il devait cette position.

Cette échelle des statuts s'est retrouvée bouleversée. Signe de l'évolution toute récente : les rendez-vous avec des clients que prenait une commerciale non-cadre figuraient maintenant sur le bulletin interne, alors qu'ils n'y figuraient pas auparavant (du fait que cette personne n'était pas cadre). Cette petite innovation traduit un glissement du centre d'intérêt, de ce que font les cadres à ce que font les clients. A l'expertise et au rang se substituent l'efficacité commerciale et la responsabilité individuelle vis-à-vis de résultats commerciaux. Ces nouvelles sources de valorisation dans la maison étaient même perçues comme vitales, les personnes ne les possédant pas étant perçues comme risquant leur place. Ces sources donnaient en outre accès à une relation positive avec le DG, en particulier pour les chefs de département.

Pour autant, il existait encore des traces du passé. Il est par exemple frappant que plusieurs personnes non-cadres, ou bien jeunes cadres sans responsabilité hiérarchique, se soient elles-mêmes désignées comme faisant partie du «*petit personnel*», expression fréquemment entendue chez les intéressés.

Ce à quoi invitent les changements intervenus au sein du CAPA, est un véritable bouleversement identitaire.

D'une part, les valeurs précédentes, décrites ci-dessus, sont dévalorisées, et l'image d'excellence du CAPA est piétinée par la perspective d'un peu glorieux dépôt de bilan et par le discours de la direction. Il n'est donc pas surprenant que la construction du nouveau CAPA sur de telles ruines n'aille pas sans tensions et sans départs chez les anciens. Il est à noter que les "anciens" qui se trouvaient relativement en accord avec le "nouveau CAPA" appartenaient soit au *"petit personnel"* ou bien se ressentaient comme marginaux dans l'ancienne organisation. Ceux qui avaient le plus à perdre sur le plan symbolique étaient partis, ou bien vivaient mal dans ce "nouveau CAPA".

D'autre part, le recrutement de « nouveaux » avait amené des personnes dont les sources identitaires apparaissaient moins marquées par le souci du rang et d'appartenance interne et étaient plus construites autour du rapport au client et de la compétence personnelle ; cette dernière est d'ailleurs liée à la relation au client, à la fois source d'apprentissage et moyen d'évaluation. Ceci ne signifie pas que ces personnes étaient indifférentes à ces premiers facteurs, mais qu'ils faisaient plus de place à une recherche d'échange et de coopération avec d'autres. On a vu plus haut que ces personnes acceptaient le discours de la direction quant à la légitimité par le marché. Mais elles ne voyaient pas le marché, à la manière du commercial *"marchand de soupe"*, comme un terrain de chasse où se nouent des rapports de prédation ; il était plutôt l'occasion d'apporter à d'autres une collaboration. Le client était un moyen de progresser (surtout chez les plus jeunes) ; il était celui grâce à qui on peut

faire du bon travail, la source d'une saine remise en cause, sans laquelle on s'endormirait. C'est dans cette population que l'on trouvait la plupart de ceux et celles qui déploraient le plus le fait que les objectifs individuels détournaient d'une coopération interne transversale (nous abordons ce sujet un peu plus loin).

Cette catégorie de personnes ne formait pas bloc au sein de l'organisation, pas plus qu'aucune autre, à la fois du fait du mode de fonctionnement interne et de la stratégie de repli sur soi de bon nombre d'entre eux. Ces personnes étaient d'ailleurs moins soucieuses d'appartenance ; elles étaient au CAPA aujourd'hui mais peut-être pas dans quelques années. Ceci n'impliquait pas une mentalité de « mercenaire » mais l'idée d'un rapport contractuel plus que fusionnel avec son organisation ; en échange d'une collaboration qui se voulait loyale elles attendaient du CAPA qu'il leur permette de faire un travail intéressant, et, pour certaines, instructeur.

On retrouve ici assez bien le profil du « professional » au sens de Heckscher (op. cit.1995).

Compte tenu de leur arrivée récente, on ne peut attribuer l'émergence de cette nouvelle forme d'identité professionnelle au sein du CAPA à des actions de sa direction, si ce n'est sa stratégie de recrutement. C'est essentiellement ailleurs, dans le reste de la société contemporaine, qu'il faut en trouver l'origine.

- Le déplacement partiel des sources de légitimité de l'autorité

On assiste ici à une situation mixte, où les caractéristiques du passé côtoient celles qui découlent des nouvelles valeurs mentionnées ci-dessus. La distance hiérarchique était encore forte, bien qu'en diminution, aux dires de ceux qui étaient «en-dessous», c'est à dire des personnes ne faisant pas partie du comité de direction.

La légitimité des chefs de département auprès de leurs collaborateurs demeurait encore largement fondée sur la compétence technique et sur le rang hiérarchique. Ceci perdurait dans l'ensemble même si ces derniers assistaient au déclin de ces sources de légitimité aux yeux de la direction. et même si apparaissait, dans quelques départements, une légitimité fondée sur la valeur ajoutée pour les collaborateurs ou sur la maîtrise de relations avec des clients.

Il est intéressant de voir également que cette légitimité du client pouvait être invoquée entre pairs, en cas de litige. Une anecdote à ce sujet nous a été citée par la collaboratrice d'un service à qui l'on fit une demande pressante que, estimait-elle, on aurait pu lui demander plus à l'avance, et qui la mettait dans l'embarras par rapport à ses autres priorités ; l'argument qui lui a été servi par sa collègue demandeuse, est que sa demande visait à satisfaire un client, dans l'intérêt du CAPA ; *"parfois,* dit-elle, *on se demande si le client ne sert pas de prétexte à la mauvaise organisation personnelle"*. Cet exemple est en outre important, car il montre le rôle du client dans le glissement possible des sources de pouvoir, qui est traité plus bas.

Quant à la légitimité de l'autorité du DG, elle reflétait ce mélange. Elle était classiquement rationnelle-légale. Pour une part, ce dernier était considéré comme l'émanation du Conseil d'Administration. Toutefois, il était également perçu, pour ceux du moins qui acceptaient les nouvelles valeurs, comme un manager généraliste, celui par l'action duquel la survie de l'organisation pouvait intervenir, grâce à sa propre action commerciale et à sa capacité managériale à rendre l'organisation capable de faire face au marché. Ce que lui reprochaient d'ailleurs parfois certains d'entre eux, était de leur donner des inquiétudes sur cette capacité.

8.4.2. La relation concrète au client, source d'anxiété et de motivation

Sur le plan individuel, la relation au client était vécue de façon très variable, suivant les personnalités.

Ceci dépendait pour une part de la réussite dans le contact avec les clients et la vente. Ceux qui n'étaient pas accoutumés à ce genre d'exercice devaient affronter le stress d'un apprentissage sur le tas et ressenti comme sans grand soutien ; d'autres, au contraire, trouvaient dans leur réussite un moyen de supporter les vicissitudes internes. Comme le disait l'une des personnes cadres rencontrées : « *J'évite de me mêler trop de ce qui se passe en interne ; je vais le plus possible voir des clients* ». Finalement, le malaise interne incitait certains à se tourner vers le client, alors que l'atmosphère familiale, cosy, de l'époque passée pouvait au contraire en détourner.
La perception favorable de la relation au client était fréquente, en particulier chez les personnes nouvellement arrivées ; la construction de leur identité passait souvent par elle, comme nous l'avons vu plus haut : le client était un moyen de se prouver sa valeur, d'apprendre professionnellement par les situations auxquelles il confronte. Ce n'est d'ailleurs pas toujours la relation au client seule qui est visée mais le caractère complet d'une activité, d'un projet mené à bien, fondés sur des besoins de client et sanctionnés positivement par la satisfaction de ce dernier.

La réflexion ci-dessous est typique dans la population des chargés de missions, âgés de moins de 35 ans.

" *J'ai beaucoup progressé, ça me plaît ; ça ne fait pas longtemps que j'ai cette autonomie. Par exemple, le projet XX, c'est mon bébé.* " (le projet XX est une offre que cette personne a montée sur le plan technique et commercial)

8.4.3. Le CAPA : une organisation en état de stress

Dans l'ensemble, cette irruption du client s'était traduite par une forte dose de stress. Celui-ci tenait des deux ensembles de phénomènes que nous venons d'analyser : le poids du client en général, et la relation concrète à ce dernier. Il était en outre difficile, pour les intéressés comme pour nous-même de distinguer la part de l'une ou l'autre des diverses sources de stress.

Ces dernières étaient nombreuses pour tous : l'incertitude quand à l'avenir, les aléas du jeu commercial, le souci de faire face à sa tâche, les tensions internes, les problèmes personnels de fin de mois dus aux retards dans les paies (la trésorerie étant tendue, ces retards n'étaient pas rares durant cette période). Pour certains anciens, venaient s'ajouter la perte d'une entente plus facile avec la direction et la nécessité de modifier leur façon de travailler.

Le CAPA était fécond en rumeurs pessimistes, surtout chez ceux qui étaient éloignés des centres de décision. Les contacts informels entre les collaborateurs les renforçaient. *«J'ai arrêté d'aller déjeuner avec eux, ça me cassait trop le moral...»* avons-nous entendu plusieurs fois.

De ce fait, nous ne pensons pas avoir rencontré de «CAPAien» pleinement heureux. Même les nouveaux, bien en accord avec la nouvelle façon de travailler, souffraient de cet état de tensions internes. Malgré tout, certains étaient globalement contents de leur job, et pas seulement parmi les nouveaux ou parmi les cadres : *«il y a plein de choses à faire ici» ; «l'ambiance est plus dynamique qu'avant, ça me plaît mieux» ;* la caractéristique de ces personnes était qu'elles étaient plutôt satisfaites des possibilités d'apprentissage et d'initiative que leur job leur offrait. Elles voyaient bien et regrettaient les désagréments décrits plus haut, mais trouvaient ainsi des compensations. Autre moyen de vivre ces situations difficiles : soit une bonne relation avec son supérieur hiérarchique, soit se serrer les coudes entre collègues

proches, soit encore, limiter son horizon, s'intéresser à son propre travail, sans trop regarder ce qui se passe autour : *«le seul moyen, c'est de se dire qu'on travaille pour soi, pour son enrichissement personnel»*. Comme nous l'avons vu, cet enrichissement passait souvent par la fréquentation de clients.

Mais d'autres, ou les mêmes parfois, décrivaient aussi des attitudes de repli ou de protection : le «*Prozac*» (plusieurs fois cité), mais aussi un certain désengagement du travail (on ne donne pas le maximum) *«sinon, on se rend malade»,* l'évitement des contacts ou réunions internes *(«je ne vais pas les voir, je vais me faire jeter»).*

Et puis, il y avait les fatalistes, ceux qui *«attendent que ça ferme» ;* ils nous ont souvent été mentionnés mais nous n'en avons pas rencontré. Sans doute était-ce là l'effet de l'échantillonnage mais peut-être pas seulement : d'une manière générale, les attitudes individuelles de nos interlocuteurs étaient moins négatives que la description qu'ils faisaient de l'ambiance générale.

8.4.4. Le client a-t-il déstabilisé les fondements idéologico-psychiques bureaucratiques ?

Les valeurs et sentiments dominants de l'ancien CAPA correspondaient assez bien à la définition du type bureaucratique que nous avons proposée : logique individualiste d'adhésion à l'organisation, sécurité, règles de fonctionnement fondées sur des critères endogènes. Le seul élément démarquant de l'idéal-type est, comme pour le METL, le fait que l'identité professionnelle et la légitimité étaient fondées également sur une variante de la légitimité traditionnelle au sens de Weber. Mais, comme pour le METL également, ceci n'allait pas dans le sens de la prise en compte de clients.

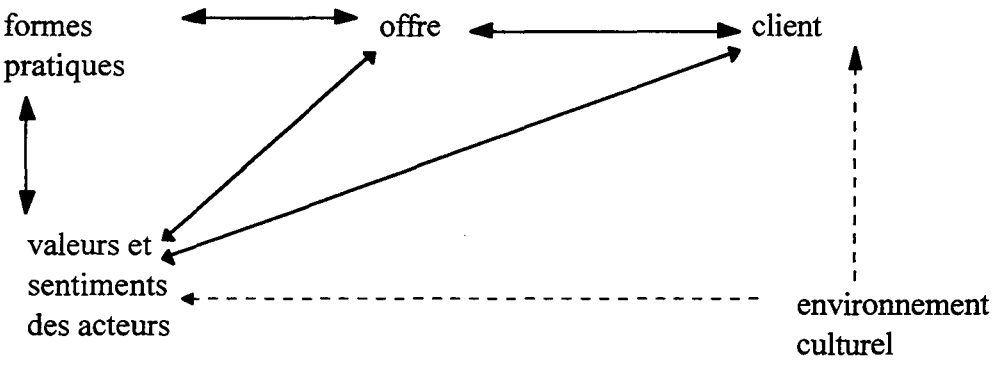
Il est clair que le passage à l'ère du client a coïncidé avec l'écroulement de cet édifice. Les valeurs dominantes étaient devenues celles qui s'harmonisent avec une orientation

vers le client. certes, il existait des nuances, et des îlots où les anciennes valeurs étaient encore prisées, mais la tendance générale était assez nette. Un changement aussi rapide n'a d'ailleurs pu s'opérer qu'en changeant massivement de collaborateurs

8.5. Le client et les formes pratiques du CAPA

Nous abordons maintenant la relation entre l'offre proposée au client et les formes pratiques de l'organisation. Nous complétons donc en partie le schéma précédent, qui devient le suivant.

Schéma 7.3 (schéma 5.1 partiel) (rappel)



8.5.1. Structures et mode de management

- Quelques piliers préservés

L'organigramme du CAPA était classique et avait peu changé ; il comportait 5 départements opérationnels que nous avons mentionnés plus haut, et des services fonctionnels : moyens généraux et commercial. Seule la création du service support en commercial pouvait faire figure de nouveauté dans ce domaine. Le nombre d'échelons

hiérarchiques n'avait pas non plus été modifié ; il était de trois, parfois de quatre (en comptant le Directeur Général comme un niveau).

Le cloisonnement, vertical et horizontal, avait également peu été altéré. Nous avons parlé plus haut d'une distance hiérarchique qui s'amenuisait ; ceci était variable suivant les personnalités concernées, mais les échelons inférieurs étaient très souvent peu au fait des stratégies de leur département et, comme nous l'avons vu, se désignaient encore souvent comme le *"petit personnel"*. Il y avait très peu de réunions de service ou d'entretiens périodiques où l'on prenait du recul. La plupart des échanges entre chef et subordonnés étaient occasionnels, en cas de besoin, sur des points précis de court terme. Des outils formels de communication interne, au niveau global, étaient en fonctionnement : lettre interne, réunion générale et réunion des cadres périodiques, comité de direction. Mais le sentiment général était que la communication et l'information qui en résultaient n'était pas satisfaisante ; la plupart des collaborateurs avaient très peu d'échos de ce qui se disait aux réunions du comité de direction ; certains des cadres entretenaient ainsi, volontairement ou non, une des marques du rang hiérarchique dans le mode de management ancien, celle de la détention d'informations stratégiques. Les autres réunions auxquels ces collaborateurs participaient (réunions périodiques des cadres ou de l'ensemble du personnel) étaient surtout l'occasion pour le Directeur Général de parler de sa stratégie, mais sans grands échanges (de l'avis même de ce dernier).

La coopération entre départements faisait une timide apparition, notamment chez les jeunes recrues, mais elle ne faisait que nuancer une impression largement ressentie chez tous, celle du "chacun pour soi". Plusieurs facteurs pouvaient expliquer cette absence de coopération, d'après nos interlocuteurs :

- l'esprit de fief ancien, qui imprégnait encore certains départements
- la division du comité de direction, donc des chefs de départements.
- l'instauration d'un système d'objectifs, que nous envisageons ci-dessous, pouvant pousser les personnes à s'intéresser avant tout à leurs propres résultats

- le caractère cloisonné des clients eux-mêmes ; chaque département s'adressait à des interlocuteurs bien définis (direction du marketing, des ressources humaines...) et il ne semble pas que les clients émettaient de fortes demandes de prestations transversales. Nous n'avons pas vérifié ce point auprès des clients eux-mêmes mais il était mentionné même par les personnes qui, au sein du CAPA, étaient les plus portées à la coopération interne.

Enfin, les départements qui avaient une activité de fournisseurs internes vis à vis des autres étaient souvent placés dans des situations ingrates (du moins les personnes y travaillant le ressentaient-elles comme tel) ; les « clients » internes avaient tendance à se comporter avec eux de manière telle que les clients externes étaient en général plus faciles à servir. Les délais courts qui leur étaient demandés, le manque de clarté des demandes reflétaient un manque d'effort pour s'organiser en amont, effort que l'on fait en général quand on paie les services et les pertes de temps du prestataire. Mais, là encore, la logique des objectifs de chiffres d'affaires à court terme ne prenait pas en compte ces considérations.

Les collaborateurs, dont beaucoup étaient de niveau cadre, disposaient d'une assez grande autonomie dans leur travail quotidien (hormis dans la détermination de leurs moyens), mais ceci paraît le plus souvent avoir déjà été le cas dans l'ancien CAPA. Du point de vue des formes pratiques ce dernier pouvait être considéré comme une bureaucratie professionnelle, au sens de Mintzberg (op. cit.1979). A la limite, dans cette reprise en mains par la direction, les anciens chefs de département pouvaient avoir le sentiment d'une perte partielle de leur marge d'autonomie précédente.

Il n'y avait pas eu non plus de réformes visant le partage du pouvoir formel entre direction, employés et organisations membres. Le Comité de Direction était toujours consultatif, l'autorité du DG y étant reconnue comme prépondérante.

- Un changement conséquent

La nouveauté majeure était la responsabilisation des départements sur des objectifs, avec la volonté de faire descendre cette responsabilisation le plus bas possible dans la hiérarchie.

Les départements étaient maintenant censés agir comme des centres de profit. Même le département documentation, traditionnellement consacré à l'assistance des autres services ou bien à des prestations gratuites pour les membres, était, lui aussi, considéré maintenant comme opérationnel, et donc, centre de profit. En fait, les départements ne fonctionnaient pas encore comme des centres de profit. Une comptabilité analytique était seulement en train de se mettre en place, puisque, auparavant, les coûts de chaque département n'étaient pas suivis. L'intention de la direction générale était d'aller vers un tel fonctionnement à moyen terme. Les départements étaient donc pour l'instant responsabilisés seulement sur un chiffre d'affaires annuel.

Les objectifs étaient assignés sur un mode top-down ; plusieurs chefs de service se plaignaient même qu'ils fussent fréquemment modifiés. Pour certains, en outre, ils apparaissaient totalement irréalisables. Il faut dire que c'était la première année que des objectifs étaient fixés et que, pour plusieurs départements, un historique du chiffre d'affaires faisait défaut, ce qui rendait difficile la fixation des objectifs. Les imperfections du système se trouvaient amplifiées lorsqu'il était répercuté à l'échelon hiérarchique inférieur. On ne savait pas trop bien ce qui se passerait si on ne les atteignait pas puisque c'était la première année que l'on fonctionnait ainsi. Il semblait généralement clair que la direction serait sévère avec ceux dont elle estimerait qu'ils n'auraient pas fait l'effort de se mettre à la vente et elle avait prouvé qu'elle n'hésitait pas à se séparer de certains collaborateurs ; mais plusieurs comptaient sur sa compréhension en cas d'objectifs manifestement trop élevés. La mécanique de la responsabilisation n'était pas encore bien au point, ce qui la vidait d'une partie de sa

substance, mais elle n'en faisait pas moins figure de changement important. De toutes façons, les collaborateurs avaient conscience que cette responsabilisation étaient appliquée à l'ensemble du CAPA, que ce dernier serait jugé sur ses résultats en fin d'année et que le job de chacun pouvait être mis en jeu.

8.5.2. GRH

Dans cette PME, la GRH ne faisait pas l'objet d'une responsabilité identifiée. Assumée principalement par le Directeur Général, et plus ou moins explicitement par les chefs de départements, on peut penser que les méthodes choisies reflétaient l'état d'urgence dans lequel ces responsables travaillaient. Elle ne revêtait pas la sophistication que l'on trouve dans les grandes organisations.

Deux changements sont à signaler et ils sont majeurs.

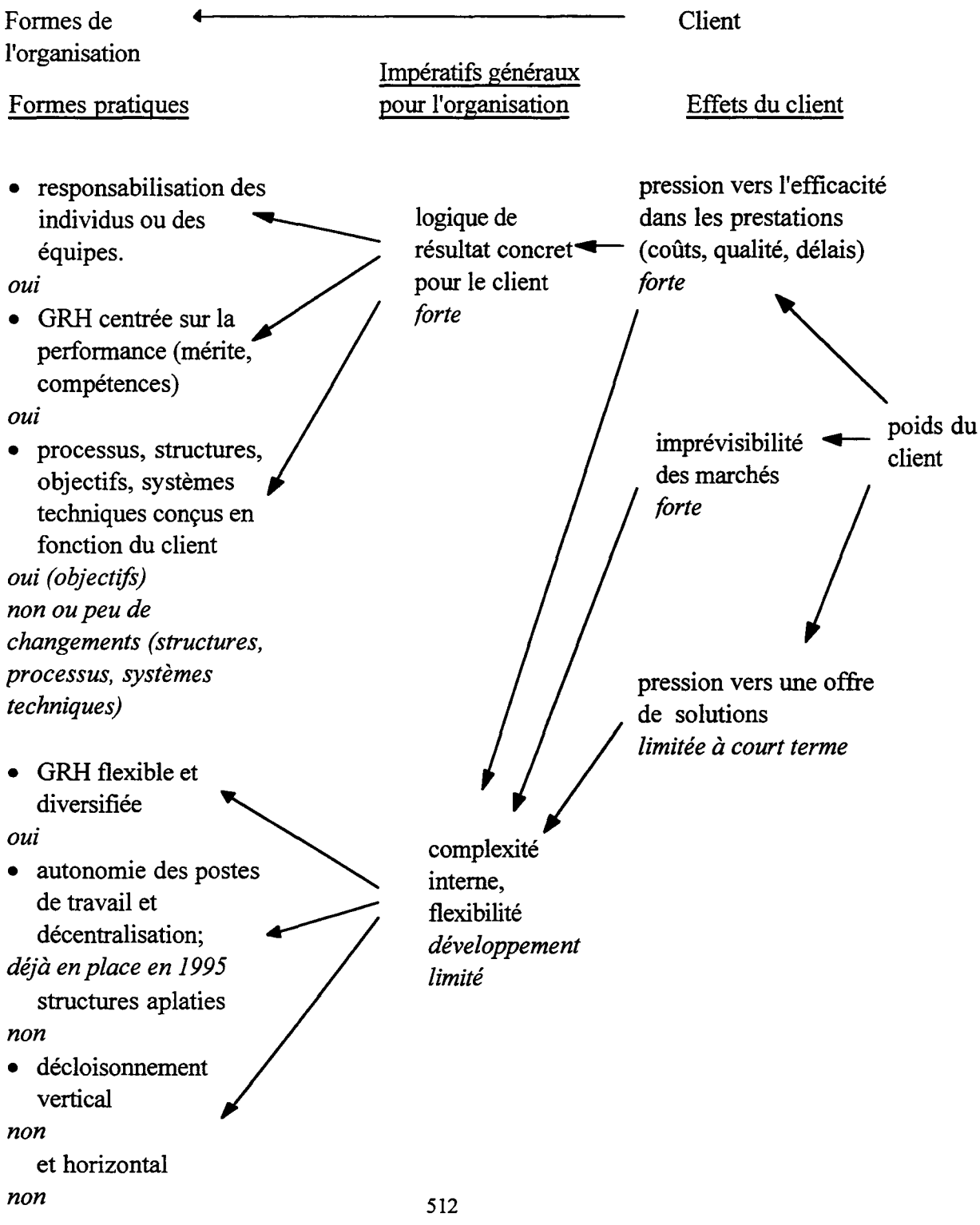
Le premier vise la politique de recrutement et de renouvellement des compétences. Le Directeur Général, au fil du temps, a recruté ou fait recruter environ une vingtaine de nouveaux pour compenser les départs provoqués ou volontaires. Dans presque tous les départements, des personnes de formation ou d'expérience commerciale avaient fait leur apparition. Quant aux autres, certains s'efforçaient de « s'y mettre » en déplorant de devoir se débrouiller sur le tas, sans aide ni formation, la synergie avec le service fonctionnel support étant inégale.

Le renouvellement des compétences s'était donc fait plus par recrutements que par formations et reconversions internes, mais il avait touché environ la moitié des effectifs. De même, le renouvellement de la culture, que nous avons traité plus haut, s'était opéré en changeant de collaborateurs plus qu'en changeant les collaborateurs.
Le second concerne le système de sanctions - récompenses. Peu de changements ont été introduits dans le système de rémunération ; dans cette période difficile sur le plan financier, les marges de manoeuvre pour ce faire étaient limitées. Par contre, le message était clair pour tous : dans le nouveau CAPA, le collaborateur qui ne donne pas satisfaction peut être remercié. Le temps d'un CAPA, "entre gens de bonne compagnie", feutré et familial était révolu...

8.5.3. Le client a-t-il mis à mal les formes pratiques bureaucratiques ?

Comme pour le cas précédent, nous reprenons ci-dessous le schéma 4.1bis, représentant l'impact du client sur les formes pratiques de l'organisation, selon les travaux considérant que le client est l'ennemi de la bureaucratie, du point de vue de la logique de l'efficacité. Nous y adjoignons les constats que nous avons faits au CAPA.

Schéma 8.1. : (repris du schéma 4.1bis) l'impact du client sur les formes pratiques du CAPA



En quoi ces changements ont-ils affecté le caractère bureaucratique de ces formes pratiques ?

Le CAPA présentait bien les caractéristiques pratiques du type bureaucratique : cloisonnement horizontal et vertical, GRH peu discriminante.

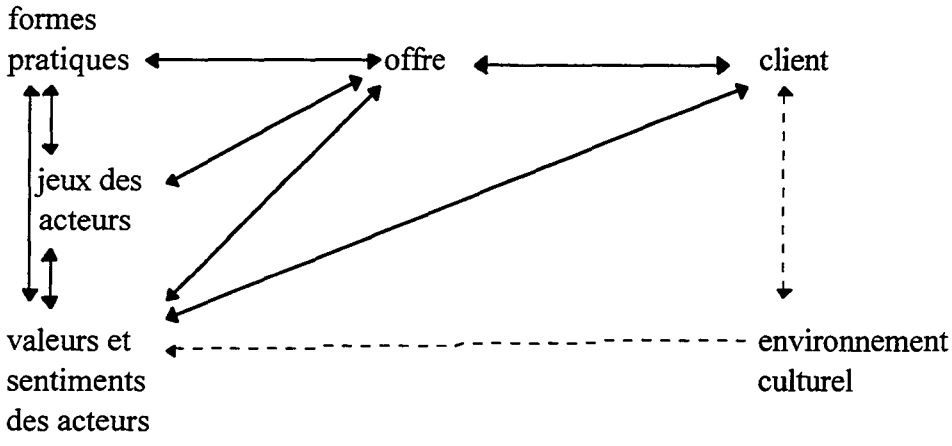
Nous avons vu que l'un des volets, celui du cloisonnement, est ressorti peu altéré de cette période de changements. Au demeurant, ce cloisonnement n'est pas formellement appelé par le type d'offre qui était développé, si l'on se réfère à notre revue de littérature et à nos propres propositions sur ce sujet, figurant aux chapitres 5 (5.5.1.) et 6 (6.4.).

Le second, en revanche, a subi de fortes modifications. Une responsabilisation, assise sur un système d'objectifs et un recours désormais possible à des sanctions sévères, a été mise en place. Certes, nous avons vu qu'elle touche inégalement les divers niveaux hiérarchiques et qu'elle comporte des imperfections, pour une part imputable à sa mise en route, mais elle signe cependant une rupture non négligeable avec les pratiques antérieures et avec l'idéal-type bureaucratique.

8.6. Le client et les jeux d'acteurs au sein du CAPA

Nous complétons maintenant notre schéma de la relation entre l'organisation et le client en considérant le rapport entre l'offre et les jeux d'acteurs au sein de l'organisation.

Schéma 5.1 (rappel)



Le *"coup de pied dans la fourmilière"*, évoqué par un de nos interlocuteurs, est visible dans les modifications intervenues dans le système des relations entre acteurs. Nous reprendrons ici les mêmes concepts que pour l'analyse du même domaine au METL.

8.6.1. D'un univers feutré à celui du conflit

L'ancien CAPA était fréquemment dépeint comme un univers feutré. L'évitement du face à face et des conflits, penchant naturel dans l'idéal-type bureaucratique, était facilité par le fait que l'organisation produisait peu de tensions fondamentales : ses revenus confortables étaient assurés sans que la sanction de l'environnement ne pèse fortement, le cloisonnement vertical et horizontal laissait à bon nombre de collaborateurs la possibilité de travailler sans avoir à trop coopérer, ou se heurter, avec les autres.

Le passage à l'ère du client a introduit plusieurs sources de tensions :

- celle qui est liée à une relation d'agence entre une direction et des collaborateurs, avec des enjeux classiques de résultats à atteindre et à évaluer ;

- la tension entre la responsabilisation individuelle et l'utilité d'une coopération interne entre collaborateurs ;
- le dilemme classique entre la recherche de chiffre d'affaires à court terme et l'établissement de relations de partenariat à long terme avec des clients ;
- la tension résultant d'une réduction des moyens alors que ceux-ci sont d'autant plus nécessaires que l'obtention de résultats est vitale.

Ces tensions amenaient nécessairement des antagonismes entre personnes, entre la direction et ses cadres, entre pairs, ainsi que des dilemmes vécus par certains collaborateurs.

S'agissant des tensions entre personnes, plusieurs modes de traitement étaient mobilisés ; ils se plaçaient tous sur le mode du conflit, de la loi du plus fort, avec des formes plus ou moins ouvertes. Le conflit ouvert, l'épreuve de force, étaient patents dans le cas des désaccords graves entre la direction et ses cadres. Mais, plus généralement,l'ambiance de crise ne favorisait pas les débats autour des points de désaccord. Le Directeur Général était souvent craint par les collaborateurs ; les réunions, de l'avis de tous étaient peu des lieux de discussion. Les conflits transversaux étaient finalement peu nombreux ; certes, il y avait deux clans dans le comité de direction, mais ceci était dû aux positions que les uns et les autres prenaient sur les questions de politique générale ; collaborant peu, les départements avaient peu de risques de se heurter de front. Les frictions entre services supports et les autres se réglaient tant bien que mal au niveau des collaborateurs, sur le plan individuel, au prix de frustrations chez ceux qui se trouvaient dans les positions les moins favorables. Mais aucune instance, à notre connaissance, n'avait cherché à mettre sur la table le problème nouveau créé par les nouvelles positions réciproques des divers services et d'envisager des solutions ouvertement négociées.

S'agissant des dilemmes intrinsèques de l'activité, comme, par exemple, la nature des relations avec le client, la direction ne prenait pas nécessairement position. Le manque

de dialogue interne ne favorisait pas, au demeurant, que ces tensions soient mises à jour. Chacun disposait cependant d'assez d'autonomie pour procéder à ses propres arbitrages. Ceux-ci étaient de toutes façons orientés par la pression vers les résultats à court terme émanant de la direction ; cette pression, en un sens, comblait les silences de son discours sur ce point.

Tout ceci ne signifie pas que l'évitement du face-à-face et du traitement ouvert des tensions avait été éliminé. Comme nous l'avons indiqué, les conflits étaient plus ou moins ouverts. L'impression générale de nos interlocuteurs, pour ceux qui avaient connu l'ancien CAPA, était cependant celle d'un univers assez cru où la règle du "chacun pour soi" prenait des tours durs, beaucoup plus durs qu'auparavant.

Ces mécanismes nouveaux produisaient cependant un effet qui, lui, ne l'était pas : l'attitude de retrait de nombreux collaborateurs de la vie interne de l'organisation, ce que certains dénommaient *"repli"*. Ce comportement, qui était à la base du cloisonnement de l'organisation, ne procédait peut-être plus d'un esprit de territoire ou de caste, mais d'un réflexe auto-protecteur, tant sur le plan stratégique que psychique. D'une part, bon nombre, comme indiqué plus haut, avaient l'œil sur leurs performances et, par là-même sur leurs chances de survie dans l'organisation. D'autre part, l'anxiété générale, les rumeurs démoralisantes, n'incitaient pas à trop s'investir

8.6.2. Le client comme source de pouvoir

Pour reprendre une notion croziérienne, la mutation du CAPA, c'est aussi le déplacement des zones d'incertitudes.

Dans le fonctionnement précédent, l'incertitude majeure constituée par la survie de l'organisation n'existait pas. L'ancien Directeur Général n'avait pas, selon son propre témoignage, de difficultés à réunir, chaque année, des ressources suffisantes et

confortables. Cela était dû à l'état d'esprit général de l'époque et aux bonnes relations personnelles qu'il entretenait de longue date avec de nombreux dirigeants de grandes compagnies. Mais, il avait malgré tout besoin de ses chefs de département pour assurer la crédibilité de son organisme. Il y avait donc un équilibre des pouvoirs entre le Directeur Général et ses collaborateurs directs, l'un chargé de ramener ces ressources, les autres d'asseoir la crédibilité. Cette crédibilité était construite sur leurs travaux mais aussi sur leur carte de visite. Le Directeur Général de l 'époque avait pris soin, toujours selon son propre témoignage, de pourvoir son équipe en polytechniciens, du fait que cette confrérie était très forte dans les sphères dirigeantes de ce secteur.

Dans le nouveau fonctionnement, la charge de l'apport des ressources financières était largement transférée aux chefs de départements. Ceci donnait un poids important à ceux d'entre eux qui savaient vendre, et, par contrecoup, à tous les bons vendeurs de la maison. Certes, vendre nécessite de disposer de produits ou services à proposer ; mais la ressource perçue comme la plus rare demeurait le fait de trouver des acheteurs, et non des prestations à proposer. En outre, le nouveau Directeur Général avait montré qu'il savait, si besoin, faire usage, de son pouvoir disciplinaire et, par conséquent de celui de se séparer de collaborateurs aux performances jugées insuffisantes ; ceci était bien entendu aussi théoriquement vrai dans la période passée mais pas dans la pratique, du fait de l'atmosphère plus familiale, du consensus autour de l'équilibre des pouvoirs décrits ci-dessus. Il avait aussi montré qu'il avait les appuis et la volonté de résister à une éventuelle coalition des chefs de départements. Le résultat était que ceux d'entre eux qui étaient reconnus pour leur expertise technique, qui ne parvenaient pas à produire un chiffre d'affaire suffisant, expérimentaient une perte réelle d'influence et de pouvoir. L'enjeu n'était pas seulement symbolique ; dans un contexte de réduction de moyens, une concurrence de fait entre départements pour leur obtention était établie, d'où la possibilité de cercles vicieux pour certains : pas assez de réussite, donc moins de moyens, donc encore plus

de difficulté à réussir...Ceci pouvait d'autant plus compter que le marché de l'emploi des cadres était déprimé à cette période.

Cela dit, ce basculement pouvait paraître excessif aux yeux mêmes de ceux qui poussaient dans le sens de la nouvelle politique. Certains se posaient la question de l'avenir du CAPA à moyen terme si ce dernier venait à perdre sa capacité de produire par lui-même une offre différenciatrice ; positionner le CAPA comme simple intermédiaire entre des clients et offreurs extérieurs ne leur semblait pas viable à terme. Le risque qu'un certain nombre d'experts de la maison s'en aillent tôt ou tard parce qu'ils ne s'adaptaient pas au nouveau fonctionnement, était considéré comme non négligeable et préoccupant, à la fois par le Directeur Général et certains de ses nouveaux collaborateurs.

On peut également considérer dans cette perspective le fait qu'un département en contact avec le client pouvait se permettre des demandes de délais très courts auprès d'un département prestataire interne (voir plus haut). Les départements supports, qui n'avaient pas cette légitimité du marché, perdaient l'égalité de traitement à laquelle ils pouvaient prétendre dans le CAPA précédent ; il n'est pas étonnant que ces départements s'estimaient mal traités par les autres et qu'ils jugeaient bénéficier en général de plus d'égards quand c'était un client externe qui s 'adressait à eux. Ceci signifie que les autres services usaient de leurs positions pour faire payer les conséquences de leur propre inorganisation par ces départements supports.

Dans une perspective critique, si l'on conjugue ces constats avec ceux relatifs aux glissements du niveau idéologico-théorique vus précédemment, on assiste aux premiers pas d'une nouvelle idéologie, celle du marché, au sens où cette dernière met à contribution des valeurs pour légitimer des asymétries de pouvoir. Ceci, au demeurant, ne fait que reproduire en interne, le rapport de forces qui prévaut à l'échelon supérieur. Ce sont les adhérents qui font la loi, c'est à dire, de grandes entreprises d'assurances, légitimées elles-mêmes par la loi du marché. Celles-ci, au fur

et à mesure qu'elles se sont trouvées confrontées au marché ont étendu sa logique à ce petit appendice qu'était pour elles le CAPA.

8.6.3. Le renforcement de la régulation de contrôle

Il y avait auparavant peu de sources de conflit entre régulation de contrôle et régulation autonome au sens de Reynaud (op. cit.). La régulation de contrôle était passablement faible. Les collaborateurs obtenaient l'essentiel des moyens qu'ils demandaient, ils disposaient d'une grande autonomie. Ce que leur demandait l'organisation était de jouer un rôle d'expert reconnu ; elle n'avait pas besoin, pour cela, d'exercer une forte pression sur les collaborateurs puisque ce statut était leur moteur.

Ici aussi, le paysage avait nettement changé. La régulation de contrôle était devenue forte par deux canaux : elle avait réduit les moyens mis à disposition des collaborateurs et elle avait durci son pouvoir de sanctions. Son contenu avait également changé puisqu'elle poussait maintenant les collaborateurs vers l'obtention de chiffre d'affaires. Pour partie, les régulations autonomes suivaient cette demande, puisque, comme on l'a vu, l'état d'esprit des collaborateurs était plus souvent favorable à la relation au client. Pour partie également, naissaient des guerres de frontières entre régulations, pour reprendre une métaphore de Reynaud (op. cit.). Elles portaient en particulier sur le mode de fixation et le contenu des objectifs, comme nous l'avons également vu plus haut. Enfin, comme nous l'avons vu également, les régulations autonomes avaient tendance à se faire à l'encontre de la coopération interne, du fait de la contrainte des objectifs individuels qui pesait sur les acteurs.

8.6.4. Le client a-t-il modifié les jeux d'acteurs bureaucratiques ?

En conclusion sur ce point, le CAPA présentait également les caractéristiques de l'idéal-type bureaucratique : évitement du traitement des antagonismes, jeux individualistes.

Nous venons de voir que cette organisation a connu de fortes perturbations : modification des sources de pouvoir, et de ses détenteurs, réarrangement conséquent des relations entre régulation de contrôle et régulation autonome et du contenu de ces dernières.

Pour autant, un élément central n'avait pas changé, même s'il était produit par d'autres mécanismes : le "chacun pour soi", les jeux individualistes restaient dominants.

L'autre élément central, celui qui a trait au traitement des antagonismes, a connu plus d'altérations. Il n'y avait plus de consensus autour de l'évitement des tensions internes même si celles-ci étaient traitées plus ou moins franchement. On pourrait arguer que l'irruption du client n'a rien à voir dans le phénomène, que c'est plutôt dans le style de la nouvelle direction qu'il faut aller en chercher la raison. L'argument est a priori à considérer mais il convient de garder à l'esprit que le client a apporté au CAPA des sources de tensions qui n'existaient pas auparavant. En ce sens, il met en difficulté le mode précédent de cohabitation des collaborateurs. De plus, le nouveau climat ainsi produit comportait des désagréments importants pour les collaborateurs, mais la relation au client permettait à plusieurs d'entre eux de les supporter.

On peut retrouver ici la divergence d'analyse entre approche critique ou réformiste. Pour la première, l'idéologie du marché et la relation au client sont les éléments d'une aliénation permettant d'obtenir la collaboration de salariés. Pour la seconde, la confrontation au marché, la possibilité de relations enrichissantes avec des clients permet au collaborateurs un développement personnel. Ce que nous avons dit au

sujet de la relation collaborateurs - clients au METL vaut également ici. Il y avait à notre sens, chez nos interlocuteurs, des signes d'une relation au client comme d'une fuite, ou comme fournisseur de reconnaissance, mais également comme occasion d'apprentissage, d'échange avec autrui et de progression personnelle. Nous suggérons donc, pour ce cas comme pour d'autres, l'alternance des regards et l'acceptation de l'ambiguïté.

8.7. Conclusion : le client a-t-il provoqué la fin de la bureaucratie au CAPA ?

Nous récapitulons ci-dessous les changements intervenus dans le "nouveau CAPA", sur le même mode que celui utilisé pour le cas précédent.

Tableau 8.1. l'évolution des principaux attributs bureaucratiques au CAPA

	changements intervenus	commentaires par rapport à l'offre
coopération interne		
cloisonnement vertical	toujours fort, en légère atténuation	pas gênant eu égard à l'offre développée
cloisonnement horizontal	toujours fort, en légère atténuation	pas gênant eu égard à l'offre développée
logique individualiste d'adhésion	toujours forte, renforcée par le climat d'incertitude	
jeux individualistes et corporatistes	toujours très présents mais net renforcement de la régulation de contrôle	
sécurisation/ responsabilisation sur des résultats pour des clients ou bénéficiaires		
GRH peu discriminante	introduction d'un système de sanctions très discriminant	
absence de responsabilisation sur des résultats pour des clients ou bénéficiaires	introduction d'une DPO fondée sur le chiffre d'affaires encore en rôdage mais très prégnante	offre disparate, parfois "produits", parfois "solutions" ; chaque département choisit son marché
évitement du traitement explicite des antagonismes et des tensions	passage d'un univers feutré à un univers de conflit plus ou moins ouvert	
légitimité des règles endogènes prédominante	la légitimité du client est devenue majeure	

Un enseignement apparaît clairement à la lecture de ce tableau. Dans notre définition de l'idéal-type bureaucratique, nous avons résumé ses caractéristiques sous deux traits globaux, celui de la faible coopération interne et celui de la faible responsabilisation sur des résultats concrets pour le client.

Il est clair que le CAPA a conservé le premier trait et s'est largement démarqué du second. Il est certes possible de discuter sur le degré d'éloignement du modèle initial ; nous avons vu que cette responsabilisation n'est ni au point ni uniforme mais elle crée suffisamment de stress et de remous dans l'organisation, pour, à la date de l'étude, faire figure de changement majeur.

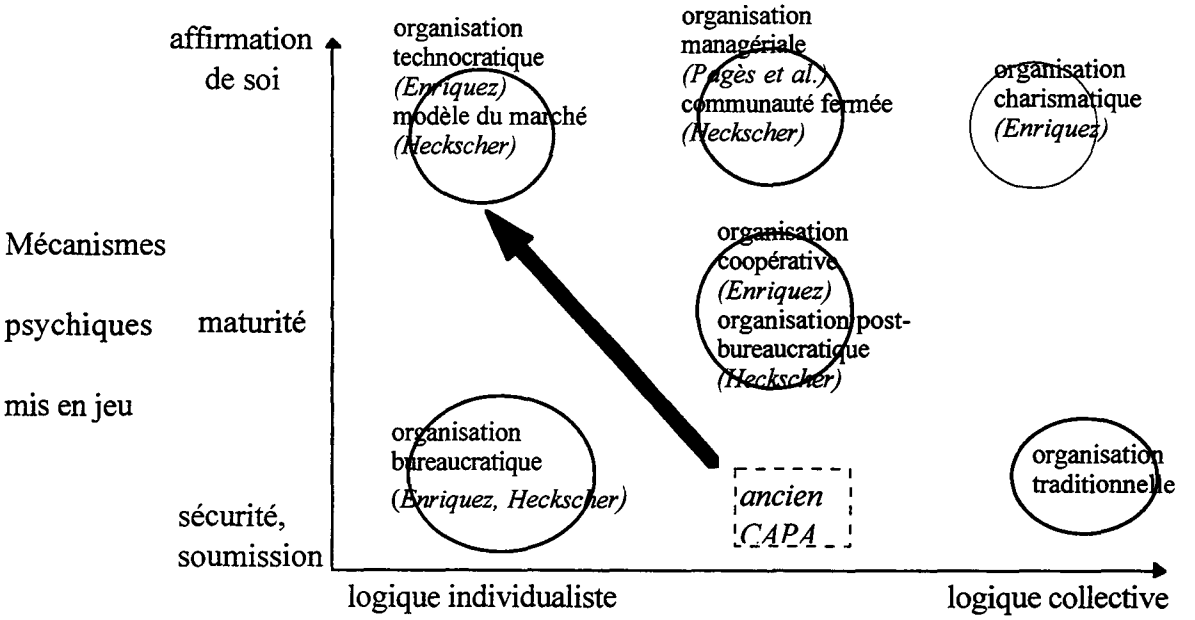
Par ailleurs, l'évolution du CAPA n'était évidemment pas terminée, du fait de la profondeur des changements entrepris, plusieurs scénarios étaient possibles, d'un apprentissage réussi des nouvelles valeurs et pratiques à un enlisement de la démarche. Le manque de recul que nous avons évoqué en début de chapitre ne permettait pas de le prédire[2]. Toutefois, ces lacunes portent sur les formes ultérieures de l'organisation ; nous nous intéressons à ce qu'il est advenu de la bureaucratie initiale, et le cas tel qu'il est suffit à apporter des informations.

Si nous reprenons notre typologie des organisations, présentée au chapitre 5, on peut dire de la situation présente, au moment de l'étude, que le CAPA a d'ores et déjà effectué un mouvement de la bureaucratie vers le modèle libéral. Comme nous l'avons souligné, ce modèle partage avec celui de la bureaucratie son cloisonnement, la logique individualiste de ses collaborateurs, mais il en diffère sur le plan de la responsabilisation.

---

[2] D'après les informations recueillies auprès du Directeur Général, en Juillet 2000, le CAPA a maintenant réussi son rétablissement financier. Les réformes internes se sont poursuivies. Bon nombre de personnes, dont des chefs de département, sont partis; le CAPA de 2000 ne compte plus que 25% des collaborateurs présents en 1995. Le fonctionnement est nettement plus décloisonné, à la fois dans les structures (il n'y a plus que deux départements pour des effectifs similaires à ceux de l'époque de l'étude) et dans le partage de l'information (l'intranet a notamment fortement diminué les entraves à l'accès aux informations internes). Ce décloisonnement a été de pair avec le développement de prestations plus globales auprès des compagnies d'assurance, impliquant la collaboration de plusieurs expertises.

Schéma 8.2. le mouvement du CAPA



L'ancien CAPA est placé, sur ce schéma, à droite de l'idéal-type bureaucratique ; ceci symbolise le rôle du collectif, d'une forme de légitimité traditionnelle au sens de Weber, dans l'institution des normes du groupe social.

La flèche se dirige vers le quart supérieur gauche du tableau, ce qui signifie que la logique individualiste y est dominante et que les valeurs sont celles de la réussite individuelle. Ceci ne signifie pas que tous les collaborateurs se trouvent dans une dynamique narcissique d'affirmation de soi mais que c'est là ce que l'organisation peut offrir comme source de motivation à la collaboration pour ceux qui adhéreront pleinement à elle.

Il est intéressant de noter que la réticence à entrer dans une dynamique coopérative semble constituer le noyau dur de la "résistance" du modèle ancien. Elle se manifeste en interne, mais nous avons également vu que le réflexe des collaborateurs anciens,

quand il s'agissait d'aborder le commercial, passait par des méthodes de marketing direct plus que par une recherche de partenariat et de co-production d'offres avec des clients.

L'étude de ce cas peut donner raison aux thèses présentant le client comme le fossoyeur de la bureaucratie. A la différence du METL, qui subissait la pression du client mais possédait des ressources pour lui résister, le CAPA est trop faible, vis-à-vis de clients bien plus puissants que lui et dans un marché où il ne détient plus assez d'expertise spécifique. La pression du client étant très forte, il a, dans la douleur, renoncé à une part non-négligeable des caractéristiques de la bureaucratie. Ceci s'accorde avec une partie de l'assertion n°3 de notre théorie de base : l'adaptation de la bureaucratie au client ne s'opère que si la pression de ce dernier n'est pas trop forte. Ce cas est également en accord avec l'assertion n°2 de notre théorie de base : toutes les pressions du client ne poussent pas nécessairement au décloisonnement.

Enfin, il met en évidence la force de la régulation par le client, ou, pour être plus précis, du moteur de la relation au client dans les régulations autonomes, en particulier pour des individus qui se trouvent en difficulté avec la vie interne de l'organisation. Ceci ne conforte pas directement nos assertions n°3 et n°4 dans la mesure où l'on ne peut parler ici d'adaptation de la bureaucratie, mais elle confirme le rôle de cette régulation dans le maintien d'une logique individualiste d'adhésion et d'un cloisonnement interne, c'est à dire dans l'adaptation au client des organisations cloisonnées, dont les bureaucraties font partie.

Pour résumer...

Nous avons présenté le cas du CAPA qui a subi récemment le choc de l'ouverture au marché. Cette organisation présentait auparavant l'essentiel des caractéristiques de l'idéal-type bureaucratique. Elle s'est retrouvée assez brutalement dans l'obligation d'assurer l'équilibre de ses comptes grâce à des recettes commerciales, face à des clients beaucoup plus gros qu'elle et sur un marché où elle ne possédait plus beaucoup d'expertise spécifique.

Des changements conséquents sont intervenus. La direction et une moitié environ du personnel ont moins de trois ans d'ancienneté.

Le client et la loi du marché sont devenus la référence centrale. Une forte responsabilisation sur le chiffre d'affaires, bien qu'encore en rôdage, a été instaurée.
En revanche, la logique individualiste d'adhésion à l'organisation, le cloisonnement, demeurent pour l'essentiel.

Ce cas illustre donc le fait que la bureaucratie ne peut s'adapter au client que si la pression de ce dernier n'est pas trop forte, et que cette pression ne pousse pas nécessairement vers le décloisonnement. Il met en évidence le rôle important de la relation au client dans les régulations autonomes, au sein d'une organisation cloisonnée et peu mobilisatrice, en elle-même, pour ses employés.

9. LA BUREAUCRATIE FACE A UNE PRESSION GENANTE DU CLIENT (FIN) : VERS DES NEO-BUREAUCRATIES ORIENTEES VERS LE CLIENT ?

Quels enseignements peuvent être tirés de ces deux derniers cas ?

Nous récapitulons tout d'abord ceux que nous avons proposés en conclusion des deux chapitres précédents, puis nous procédons à une discussion de ces derniers, sous deux angles. Le premier consiste à traiter deux objections qui peuvent être faites à ces cas et aux analyses que nous en avons produites. Le second est d'envisager les conditions d'occurrence, dans d'autres contextes, des mécanismes que nous avons mis en évidence. Ceci nous permet, pour terminer, de proposer l'hypothèse d'une diffusion, dans l'époque présente, de formes bureaucratiques au moins partiellement adaptées à leurs clients.

9.1. Deux mécanismes principaux et complémentaires dans l'adaptation de la bureaucratie à une pression gênante du client

Nous avons présenté les deux cas qui précèdent dans le but d'affiner et de conforter les assertions n°3 et 4 de notre première théorie générale visant à expliquer comment la bureaucratie pouvait survivre à l'ère du client roi.

L'assertion n°3 propose que, quand le client est en mesure de faire valoir ses exigences et qu'elles sont gênantes pour une organisation bureaucratique, celle-ci est suffisamment peu cohérente ("*loosely coupled*") pour faire coexister des pratiques et des valeurs disparates, produisant des adaptations imparfaites mais non nulles aux exigences du client. Ces adaptations peuvent alors suffire si la pression du client est limitée.

L'assertion n°4 propose que, dans certains cas au moins, la relation au client peut être un élément positif de régulation au sein de l'organisation (perspective réformiste), ou un mode nouveau d'aliénation et de domination dans le paysage bureaucratique (perspective critique).

9.1.1. Les enseignements du METL

Le cas du Ministère de l'Equipement nous a permis d'analyser comment une organisation proche de l'idéal-type bureaucratique pouvait s'adapter à une pression du client qui est réelle mais pas totalitaire. Ce dernier a acquis un pouvoir conséquent sur le METL mais pas au point de pouvoir lui imposer tous ses desidarata.

Ce cas conforte et affine les assertions n°3 et n°4 tout en y apportant une nuance. En effet, tout en conservant les traits majeurs de la bureaucratie, telle que nous l'avons définie, le METL a importé des éléments d'un modèle non-bureaucratique pour former un composite, ou, plus précisément encore, une juxtaposition de modèles organisationnels avec une dominante bureaucratique et une mineure qui ne l'est pas. Le débat reste ouvert quant à la nature de ce composite : il peut être vu comme conforme à l'idéal-type bureaucratique, sachant que celui-ci prévoit des incohérences inhérentes à ce type d'organisation ; il peut également être vu comme une dégradation de cet idéal-type. Dans tous les cas, cependant, la logique bureaucratique y reste forte et dominante.

Moyennant cette nuance, nous avons pu observer au moins quelques mécanismes par lesquels cette adaptation pouvait s'opérer ; ils peuvent être regroupés en deux mécanismes principaux et complémentaires.

- Le déploiement de la régulation par le client au niveau du terrain

Le client introduit de nouvelles tensions et de nouveaux dilemmes au sein de l'organisation. La régulation de contrôle parvenant à l'encadrement intermédiaire ne tranche pas dans ces dilemmes (sinon, l'on assisterait à un cas de rupture avec l'idéal-type bureaucratique). Elle se contente de faire descendre sur ce dernier un empilement plus grand de directives pour une part concurrentes ou incompatibles. Ceci pourrait être intolérable pour cet encadrement mais est seulement désagréable et inconfortable pour lui ; en effet, cette régulation de contrôle est suffisamment lâche pour permettre aux régulations autonomes de traiter ces tensions et dilemmes. Or, un des moteurs forts de ces régulations autonomes mis en œuvre par les acteurs de terrain est ce que nous appellerons la régulation par le client, c'est à dire la motivation des collaborateurs pour satisfaire ce dernier et tisser avec lui des relations de partenariat. Ce phénomène est peu dû à la régulation de contrôle, du fait de son caractère relativement lâche et du fait également que le mode de recrutement des fonctionnaires par concours ne lui permet qu'une sélection minime sur des critères qui seraient liés à une attitude de base vis-à-vis du client. Cette régulation de contrôle peut jouer un rôle de renfort, en apportant une légitimité institutionnelle aux comportements orientés vers le client, en servant de garde-fou prévenant les manquements les plus excessifs à ses prescriptions, mais la satisfaction qu'en retirent les collaborateurs est avant tout intrinsèque, liée à cette relation elle-même beaucoup plus qu'à l'organisation. Une chance dont dispose le METL, et qui est liée à la régulation de contrôle, est que ce dernier propose une assez grande palette de métiers à ses collaborateurs, ce qui permet, avec de nombreuses imperfections, qu'une bonne partie des collaborateurs motivés par cette relation au client se retrouvent effectivement à des postes où ils y ont accès.

Ce faible couplage, cette incohérence de l'organisation sont donc à la base des adaptations partielles que la bureaucratie peut produire. Celles-ci sont partielles car non uniformes, très liées aux individus en place à un lieu et un moment donnés.

De plus, cette régulation par le client constitue finalement un secours pour l'organisation, non seulement parce qu'elle produit cette adaptation partielle au client, mais parce qu'elle permet à des collaborateurs de travailler pour le bénéfice de l'organisation, non pas du fait des vertus mobilisatrices de cette dernière, mais du fait de ce que l'on pourrait dénommer ses vices démobilisateurs.

- L'ambivalence permettant la juxtaposition de modèles contradictoires

La présence, chez un certain nombre de collaborateurs, de valeurs et de sentiments les prédisposant à plus de responsabilisation sur des résultats concrets pour le client, à plus de coopération avec lui n'est pas sans effets également à l'intérieur de l'organisation. Ainsi apparaissent des éléments de ce qui pourrait être un modèle émergent d'organisation : comportements plus souvent ouverts à la coopération interne, à des régulations fondées sur le traitement des tensions, le dialogue, l'engagement réel sur des résultats. Mais ce sont plus des bribes, sinon rares du moins éparses, qu'un réel modèle étendu.

Celles-ci n'ont donc pas fait disparaître le modèle bureaucratique ; ses principaux piliers sont toujours en place ; tout au plus peut-on dire qu'ils ont été "toilettés", pour reprendre l'expression de Heckscher (op. cit. 1994).

Les mécanismes que nous avons alors mis en évidence complètent ceux qui produisent l'adaptation au client : ils permettent cette juxtaposition des modèles. Nous préférons parler de juxtaposition plutôt que d'hybride ; ce dernier terme laisserait supposer un réel travail de synthèse, ce qui ne nous semble pas approprié ici.

Nous retrouvons encore à l'œuvre l'incohérence partielle de l 'organisation. Le faible couplage entre régulation conjointe et régulation autonome joue de toutes façons un rôle clé dans cette juxtaposition, de même que la fonction de tampon et de régulateur

de l'encadrement intermédiaire, rendue possible par la relative marge d'autonomie dont il dispose. Les déconnexions et défauts de bouclage entre activités ou secteurs, constituent également des facteurs à la fois de cette incohérence et de cette juxtaposition.

Mais ces aspects liés aux formes pratiques de l'organisation et à ses jeux d'acteurs sont complétés par l'ambivalence des valeurs et des sentiments mobilisés.

Une première façon d'envisager cette ambivalence est de considérer que la juxtaposition des modèles se joue par la cohabitation entre des individus porteurs du modèle bureaucratique et d'autres porteurs d'un modèle alternatif. Il serait toutefois hâtif de s'en tenir là, même si l'on descend jusqu'à un niveau de détail permettant d'éviter les simplifications abusives (telles que base moderniste et sommet bureaucratique, ou vice-versa). Notre hypothèse est que cette ambivalence traverse également une bonne partie des individus, que ces derniers sont partagés entre les valeurs et les sentiments de l'un et l'autre modèle, avec des dosages variables. L'ambivalence devient alors celle des individus et pas seulement celle du groupe social.

Nous avons identifié quelques processus dont le résultat est de permettre ou de préserver cette ambivalence : déni des contradictions, ambiguité des mots et des discours, croyance dans le caractère passager et solutionnable des dysfonctionnements.

9.1.2. Les enseignements du CAPA

Les enseignements du CAPA sont, en un sens, plus réduits puisque nous y avons analysé un éloignement clair du modèle bureaucratique initial. Le cas nous est cependant utile à deux titres.

D'une part, il confirme les limites des assertions n°3 et 4, limites qui figurent dans leur énoncé et qui ont trait au poids du client. Ces assertions visent des cas intermédiaires, ceux où la pression du client est conséquente et gênante, mais où une adaptation imparfaite peut être produite, au rythme où l'organisation le peut. Dans le cas où le choc du client est très rapide et exigeant, les mécanismes d'adaptation décrits plus haut peuvent s'avérer insuffisants. C'est, du moins, ce qui semble être advenu ici.

D'autre part, nous avons pu observer également le rôle de la régulation par le client. Un mécanisme similaire à celui observé dans le METL est à l'œuvre dans les régulations autonomes et joue le même rôle non seulement d'adaptation au client mais de secours de l'organisation, de replâtrage, pourrait-on dire. Certes, ce cas n'est plus celui d'une organisation demeurée proche de l'idéal-type bureaucratique, mais il permet de retrouver, dans un contexte différent de celui du METL, une régulation par le client venant au secours des problèmes internes de l'organisation. En conséquence, ce cas suggère d'élargir le domaine de pertinence de l'assertion n°4 à d'autres organisations, en tous cas à celles qui tablent sur une logique individualiste d'adhésion de leurs collaborateurs et se caractérisent, de ce fait, par leur cloisonnement.

Ces conclusions étant posées, il leur manque une définition des conditions d'occurrence, dans d'autres contextes, des mécanismes qu'elles mettent en évidence. Que peut-on en inférer pour d'autres organisations ? Nous traitons de ce point plus bas, au sous-chapitre 9.3. Auparavant, nous abordons des objections pouvant être faites à ce stade de notre analyse.

9.2. A propos de deux objections possibles à notre analyse

Nous avons identifié deux objections auxquelles nous répondons ci-dessous.

9.2.1. La difficulté de cerner ce qui procède du client

Nous avons décrit deux organisations face à la modification substantielle de la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients. Nous présentons l'évolution de ces organisations mais, en toute logique, cette évolution concomitante avec la montée en puissance du client ne prouve pas qu'il y ait un lien de cause à effet entre les deux phénomènes.

La question peut d'ailleurs se décomposer en deux sous-questions : est-ce que des facteurs autres que le client pourraient également expliquer ces évolutions ? Est-ce le client qui est visé, ou simplement la perception du client par les acteurs internes ?

S'agissant de la première sous-question, nous nous sommes efforcé, au fil des développements de l'un et l'autre cas, de dépasser le constat d'une simple concomitance (cf. notre schéma 5.1.) ; nous avons proposé des explications des phénomènes organisationnels tenant compte de pressions en provenance du client. Il s'agissait de pressions et non de déterminismes stricts, pour rester fidèle à la position faiblement déterministe qui a été annoncée au chapitre 5 (5.1.3.). Ceci laisse la place pour d'autres influences. La technologie ne semble pas ici jouer de rôle majeur, ce n'est pas là que se situent les révolutions récentes, pour l'un ou l'autre des cas ; cette évaluation procède de l'interprétation des acteurs comme des données générales sur leur environnement à notre disposition. En revanche, une vision néo-institutionnaliste pourrait être développée. Nous ne l'avons pas fait car elle apparaît secondaire dans notre sujet. Dans le cas du METL, les effets de mimétisme pourraient peut-être (sans doute ?) être vus dans la façon dont la direction a mis en œuvre de nouveaux outils de management ; mais nous avons vu que l'adaptation que nous cherchions à expliquer se

faisait avant tout grâce aux régulations autonomes, et non grâce à la régulation de contrôle. Si effet de mimétisme il y a, il est alors celui que les évolutions macro-sociales produisent sur les valeurs et sentiments mobilisateurs pour les individus mais l'on sort alors de la problématique néo-institutionnaliste. Dans le cas du CAPA, l'hypothèse néo-institutionnaliste pourrait peut-être (sans doute ?) également expliquer en partie pourquoi la direction a retenu telle voie d'évolution plutôt que telle autre. En effet, il n'y avait pas nécessairement une seule voie possible pour le CAPA ; mais ceci sort de notre préoccupation centrale qui est de savoir comment une bureaucratie peut s'adapter à une pression gênante du client, et non pas comment elle évolue si elle ne peut s'y adapter en l'état.

S'agissant de la seconde sous-question, les pressions ainsi décrites sont le fruit d'une double interprétation : celle que font les acteurs de la situation où ils se trouvent et celle que nous avons nous-même produite à partir de l'observation du cas, qui inclut leur discours.

Nous avons admis que l'offre plus que le client lui-même influait sur les divers aspects de l'organisation, cette offre étant déjà le fruit d'un travail d'interprétation et de choix de l'environnement par l'organisation. Nous nous sommes cependant attaché à ne pas verser dans le solipsisme et ne pas perdre de vue l'idée d'une adaptation à un environnement réel ; nous avons donc également cherché à comprendre la logique reliant les exigences des clients et l'offre qui était développée. Ceci est en particulier vrai pour le METL ; nous avons relevé les évolutions du cadre légal et politique instituant un certain nombre de bénéficiaires comme clients de fait, nous avons approché la satisfaction des clients par l'indicateur du montant des honoraires et par celui des enquêtes de satisfaction auxquelles nous avons eu accès. On pourra objecter que nous n'avons pas nous-même procédé à de telles enquêtes. Celles-ci, toutefois, n'étaient pas centrales pour le propos du cas, c'est à dire les mécanismes internes d'adaptation, à partir du moment où les éléments collectés sur le rapport offre - client permettaient de considérer que l'adaptation était variable, imparfaite mais en progrès

et non négligeable. Nous avons moins poussé cet aspect au CAPA mais ceci n'est pas gênant dans la perspective où nous nous plaçons car des évolutions marquées de ce dernier ont été enregistrées. La question n'est donc pas de savoir, comme pour le METL, si un relatif non-changement interne a été permis par une absence d'adaptation au client.

9.2.2. Les inconvénients d'études ponctuelles dans le temps

Nous considérons des évolutions, des adaptations alors que nous avons effectué une étude à un moment donné de ces organisations. Ceci comporte nécessairement des incertitudes quant à ce qu'il était advenu auparavant au sein de celles-ci et à ce qu'il y adviendra après.

- Les incertitudes sur ce qu'étaient ces organisations avant le choc du client

A défaut d'une étude en temps réel de longue durée, nous avons procédé à une étude historique rétrospective et reconstitué l'état initial de ces organisations, au moment où le choc du client s'y est fait sentir.

Nous avons indiqué, dans le cours de chacun des chapitres concernés, comment nous avons procédé. Le METL ancien est décrit de manière très concordante par ceux de nos interlocuteurs qui l'ont connu, à divers niveaux hiérarchiques. Nous avons également indiqué que cette description est compatible avec les travaux d'autres chercheurs en sociologie de l'administration française (Dupuy et Thoenig, op. cit.). Le CAPA ancien est lui aussi décrit de façon concordante par les personnes qui l'ont connu, à l'exception de quelques uns des cadres ; le Directeur Général de l'époque, toutefois, est d'accord avec la description qu'en font la majorité des interlocuteurs concernés. Dans les deux cas, l'image du modèle ancien est assez nette, elle est plausible à défaut d'être certaine. La certitude n'est de toute façon pas accessible à

partir du moment où une étude en temps réel n'aurait elle-même à proposer que des interprétations. Toutefois, celles-ci seraient, pourrait-on dire, de première main. Nous ne nierons pas que ces dernières sont plus satisfaisantes qu'une reconstitution du type de celles que nous avons élaborées.

Outre le fait qu'une étude en temps réel sur une longue durée aurait été difficile à poursuivre pour le METL, du fait de la durée envisagée, il convient cependant de souligner que les incertitudes ainsi relevées ne touchent pas les points clés de nos conclusions. Les mécanismes d'adaptation du METL au client, tels que nous les avons décrits d'après notre enquête de 1997 -1998 sont en eux-mêmes une source d'enseignement, quel que soit ce qu'a pu être le METL dix ou quinze ans auparavant. Il en va de même pour la régulation par le client au sein du CAPA de 1996.

Les mêmes réponses valent également pour le fait que nous ne nous sommes pas focalisé sur les processus de changement durant la période passée mais plus sur leur résultat au moment de l'étude.

Le regard sur le passé est certes utile, comme dans bon nombre de cas, pour situer d'où vient l'organisation. Dans le cas du METL, cela nous permet de considérer les changements intervenus en interne, de situer ainsi diverses facettes du phénomène bureaucratique et de distinguer des changements de surface de changements plus profonds de paradigme organisationnel. Dans le cas du CAPA, qui n'était plus conforme à l'idéal-type bureaucratique lors de l'étude, il est en outre nécessaire de savoir s'il en avait été proche auparavant, faute de quoi ce cas n'aurait pas d'intérêt pour notre sujet. Dans cette perspective, il serait donc gênant que l'essentiel du tableau du passé soit erroné. Toutefois, l'ensemble de nos conclusions ne tomberait pas si quelques points dans les portraits des états initiaux de ces organisations s'avéraient tels. Or le risque paraît plutôt de cet ordre, plus que celui d'une totale méprise.

- L'incertitude quant à l'avenir

Même dans le cas d'une étude menée sur une longue durée, le problème serait demeuré, bien évidemment. Il est possible d'objecter que les changements de fond que sont susceptibles de vivre ces organisations peuvent utilement s'appréhender dans la durée. Cette durée n'est d'ailleurs pas nécessairement la même pour une petite organisation comme le CAPA ou une grande comme le METL. Pour l'une comme pour l'autre, il est toujours possible de soutenir que l'état que nous avons décrit était transitoire, que l'évolution de ces organisations, par exemple vers un modèle non - bureaucratique, serait apparue plus patente sur une plus longue durée.

Il n'est pas douteux que les états que nous avons décrits sont transitoires, il est même probable que les organisations pouvant être aujourd'hui décrites par des chercheurs se trouvent toutes, dans un état transitoire. Ici encore, cependant, ceci ne nous paraît pas gênant eu égard aux questions que nous posons à ces cas. Ce que nous décrivons du METL en 1997-1998 apporte des éléments de réponse à notre questionnement, quelque soit ce qu'il deviendra plus tard. Tout d'abord parce que son expérience du client a débuté il y a une quinzaine d'années ; ensuite parce qu'il nous intéresse de mettre à jour des modes de fonctionnement d'une organisation et leurs possibilités d'occurrence ailleurs. Le fait qu'en définitive, dans 10 ou 15 ans par exemple, le METL se soit maintenu ou non proche de l'idéal-type bureaucratique, n'enlève pas d'intérêt à ce que nous constatons aujourd'hui. Quant au CAPA, il était déjà sorti du modèle bureaucratique ; la façon dont il évoluera au sein des divers modèles non-bureaucratiques, voire, dont il reviendra au modèle bureaucratique, est certes intéressante mais nous éloignerait de notre sujet.

9.3. Les deux mécanismes mis en évidence : conditions d'occurrence et/ou facteurs facilitants

Nous avons décrit un double mécanisme rendant possible l'adaptation partielle au client pour une bureaucratie : un couplage faible entre régulation de contrôle et régulations autonomes, rendant possible que se déploie sur le terrain une régulation par le client, et une ambivalence de l'organisation.

Nous ne prétendons pas non plus qu'il puisse intervenir partout mais nous voudrions maintenant montrer que ses conditions d'occurrences apparaissent suffisamment larges pour que ce double mécanisme puisse se rencontrer dans au moins un certain nombre d'autres cas.

Une première condition d'occurrence est commune aux deux mécanismes : rappelons que nous nous plaçons dans des cas où le client est gênant pour la bureaucratie mais où il ne dispose pas de pouvoirs absolus sur celle-ci et où les deux parties sont amenées à établir des compromis. Il existe ensuite des conditions d'occurrence propres à chacun des mécanismes ; nous envisageons tour à tour ce qu'il en est de la régulation par le client puis de l'ambivalence de l'organisation.
Par précaution, nous considérerons que ces développements valent dans un contexte culturel français puisque tel est celui de nos cas.

9.3.1. La régulation par le client : conditions d'occurrence et/ou facteurs facilitants

Le premier volet de ce double mécanisme est le déploiement d'une régulation par le client sur le terrain. Nous reprenons ci-dessous les divers éléments permettant ou produisant cette dernière et proposons quelques hypothèses pouvant se déduire de l'observation des cas. Ces hypothèses envisagent les conditions à satisfaire pour que

ces éléments puissent se produire au sein d'autres organisations proches de l'idéal-type bureaucratique.

- Le caractère lâche de la régulation de contrôle

Le caractère lâche de la régulation de contrôle, son couplage relativement faible avec les régulations autonomes apparaissent comme des quasi-constantes dans les organisations bureaucratiques, telles que nous les avons définies.

Il importe de signaler que la contribution des régulations autonomes au bon fonctionnement éventuel d'organisations bureaucratiques ne constitue pas un phénomène nouveau. Tel a pu être le cas de longue date, par exemple, du dévouement de personnels soignants, de la haute conscience de leur mission chez des enseignants. En un sens, le constat que nous faisons ici peut être intellectuellement rassurant : ce que nous mettons en lumière est bien l'actualisation d'un trait de base du type bureaucratique. La différence entre nos cas et les exemples ci-dessus est qu'on ne pouvait parler, dans ces derniers, de régulation par le client, du moins dans la façon traditionnelle dont ces soignants et ces enseignants considéraient leur métier (ce qui n'est sans doute pas étranger aux problèmes que certains d'entre eux rencontrent aujourd'hui). C'est donc bien la nature de ce qui se joue entre collaborateur et client qui crée une nouveauté.

- Le client comme source de légitimité

Nous avons vu, dans chacun de nos deux cas, que la régulation par le client comporte deux composantes. L'une d'elle concerne les collaborateurs en général ; elle vise la légitimité de la mission de l'organisation et des efforts qui sont demandés à ses collaborateurs. Elle semble pouvoir être présente dans de nombreux cas au sein d'organisations bureaucratiques contemporaines. Deux facteurs semblent permettre

cette présence ; ceci ressort largement de nos cas comme de la littérature que nous avons passée en revue au chapitre 4 :

- le sentiment chez les collaborateurs d'une dépendance de leur organisation au marché, ce qui est aujourd'hui la situation d'un nombre croissant d'organisations ; toutefois, d'un point de vue critique, cette dépendance peut être partielle mais amplifiée par le discours de certains acteurs internes et supportée par la diffusion large dans la société contemporaine occidentale d'une domination des lois du marché et de la mondialisation ;
- un glissement de la notion de service public vers celui de service rendu à des gens peut venir compléter le sentiment précédent pour les organismes publics.

Les conditions d'occurrence de cette légitimité du client apparaissent peu limitatives ; on peut seulement parler de facteurs facilitants :

- une dépendance effective de l'organisation au marché, à court ou long terme (si tel n'est pas le cas, le problème de l'adaptation de l'organisation au client ne se pose plus) ;
- l'action de la direction en termes de communication sur ce point ;
- la sélection d'individus enclins à le comprendre et à l'accepter. Nous avons vu que le CAPA a recruté en masse des profils adaptés ; toutefois, le même phénomène de régulation par le client s'est produit au METL qui ne peut utiliser aussi facilement le recrutement comme outil de changement culturel. Les personnes capables d'accepter la légitimité du client semblent donc nombreuses dans la société française.

- Le rapport positif au client dans la relation d'interface avec lui

La seconde composante de la régulation par le client concerne les collaborateurs en position d'interface avec le client ; elle vise les sentiments mobilisés dans cette relation, qui peuvent être source de motivation ou de démotivation. Au vu de nos

deux cas, il est probable que la régulation par le client serait moins forte si sa première composante, celle de la légitimité du client en général, n'était pas renforcée par la seconde, celle qui naît du contact entre collaborateurs et clients. Ceci nous conduit à examiner deux types de conditions d'occurrence.

Tout d'abord, l'importance numérique des collaborateurs participant à cette relation d'interface peut constituer un facteur important. Les deux organisations étudiées exercent des activités de service, où cette interface est plus fournie que dans une activité de production pure. Nous avons vu au chapitre 2 (2.1.3.) que la distinction entre activité de service et activité industrielle peut être mise en doute mais il est prudent de considérer que nos conclusions valent pour des activités comportant au moins une bonne part de services. Seuls d'autres travaux, dans des organisations où cette interface est proportionnellement plus faible, pourraient permettre d'élargir ou d'évacuer cette restriction.

D'autre part, en demeurant dans le périmètre que nous venons de définir, cette relation d'interface avec le client apparaît controversée et complexe à appréhender, au regard de sa capacité à satisfaire les collaborateurs. Elle a été analysée dans nos cas comme une source généralement positive de motivation et de satisfaction mais pas pour tous les individus concernés. Dans la littérature, comme nous l'avons vu aux chapitres 4 (4.2.) et 5 (5.5.2.), les appréciations sur cette relation sont également divergentes (cf. notamment Rosenthal et al. (op. cit.).

Il nous faut cependant aller plus loin que le constat de ces dissonances si nous voulons mieux cerner les conditions d'occurrence possible de la régulation par le client.

Pour ce faire, nous proposons tout d'abord une récapitulation des cas de satisfaction ou d'insatisfaction des collaborateurs dans cette relation tels qu'ils sont décrits et analysés dans la littérature que nous avons citée aux chapitres 4 (4.2.2. et 4.2.5) et 5

(5.5.2.), ainsi que dans nos cas. Bien entendu, nous introduisons les divergences entre approches réformistes et critiques, dont nous avons vu qu'elles étaient sensibles dans ce domaine.

Tableau 9.1. la satisfaction des collaborateurs dans la relation d'interface avec le client

	Employé satisfait de la relation au client	**Employé insatisfait de la relation au client**
mécanismes décrits dans la littérature (approche critique) *types de cas cités (éventuellement)*	client comme support de l'aliénation des collaborateurs *"cult(ure) of the consumer"* (Du Gay et Salaman, op. cit.) Analyses post-modernes sur le client roi (Rosenthal et al. op. cit.)	client comme outil de domination outil de contrôle de la direction ; cf *"consommateur de sexualité"* *"vampire émotionnel"* Rosenthal et al.) (Hochschild, Ashforth & Humphrey, Hall, Sturdy, op. cit.) *emplois subalternes et/ou en contact avec un public anonyme*
mécanismes décrits dans la littérature et (approche réformiste) *types de cas cités*	goût de certaines personnes pour le contact, le service (Weller op. cit 1999) caractère maturant et responsabilisant de la remise en cause par le client (argument général ; cf. Mayeur, cité par Lévi, op. cit.) *relations personnalisées avec les clients mais également emplois subalternes et/ou en contact avec un public anonyme*	aversion de certaines personnes pour le contact (Weller, op. cit. 1999) résistances de certaines personnes au caractère maturant de la relation au client (argument général, associé à celui ci-contre) *emplois subalternes et/ou en contact avec un public anonyme mais également relations personnalisées avec les clients*
exemples dans les cas précédents	cas METL : les subdis ; les agents d'exploitation dans leur sensibilité à la reconnaissance par le public qui les connaît et qu'ils connaissent cas CAPA : les chargés de mission qui apprécient leur travail d'interface	cas METL : les agents d'exploitation face à la pression ressentie comme hostile du public anonyme cas CAPA : les chargés de mission et chefs de service qui n'apprécient pas la relation au client

Les conditions de la satisfaction des employés semblent pouvoir se dégager à partir de deux considérations : les mécanismes psychiques mis en jeu, bien entendu, mais

aussi les configurations de rôles induites par la relation et pouvant favoriser tel ou tel de ces mécanismes.

- Mécanismes psychiques mis en jeu

Pour approfondir cette question, nous proposons de décortiquer les divers cas de figure du tableau 9.1 ci-dessus en fonction de mécanismes psychiques mis en œuvre. Nous reprenons également la distinction entre mécanismes défensifs et mécanismes maturants qui structurent le débat entre approches réformiste et critique.

Nous distinguerons deux sortes de mécanismes défensifs pouvant être identifiés comme engendrant la satisfaction dans les cas envisagés : la valorisation de l'ego et la sécurisation. Les sources d'insatisfaction sont alors considérées comme la mise à mal de ces mécanismes défensifs.

La satisfaction dans une relation maturante sera due aux possibilités d'échange, de remise en cause et d'enrichissement personnel. L'insatisfaction, dans ce contexte sera liée à l'impossibilité d'établir une relation maturante et au risque de devoir entrer avec le client dans un jeu où sont sollicités de part et d'autre des mécanismes défensifs.

Le tableau 9.2. présente ci-dessous les cas de figures ainsi obtenus.

Tableau 9.2. mécanismes psychiques mobilisés dans la relation d'interface

	employé satisfait	**employé insatisfait**
mécanismes défensifs	valorisation de l'ego protection contre l'anxiété, sécurisation *(aliénation par l'organisation dans une optique critique)*	dévalorisation de l'ego stimulation de l'anxiété *(domination par l'organisation dans une optique critique)*
mécanismes maturants	échange, don remise en cause personnelle enrichissement, apprentissage	impossibilité d'établir une relation d'échange absence de remise en cause et de source d'apprentissage

Si nous considérons que les mêmes mécanismes peuvent être à l'œuvre chez les employés et chez les clients, le tableau peut alors être développé pour expliquer pourquoi une relation pourra satisfaire les deux parties.

Tableau 9.3 : relation d'interface : mécanismes psychiques mis en jeu dans le cas où l'employé et le client sont durablement satisfaits

employé / client	ego renforcé (a)	sécurisation (b)	relation maturante (c)
-1- ego renforcé	identification positive de l'employé au client identification positive du client à l'employé séduction du client par l'employé échanges de marques de reconnaissance		
-2- sécurisation	l'employé comme détenteur du savoir, comme personne importante	l'employé comme protecteur échange de marques de reconnaissance	
-3- relation maturante			reconnaissance mutuelle en tant qu'êtres psychiquement autonomes, aide mutuelle à la progression personnelle

Ce tableau appelle quelques commentaires :

- il permet de clarifier des composantes d'une relation mais nous ne prétendrons pas qu'une relation puisse se caractériser seulement par les traits d'une des cases ainsi délimitées. Nous avons posé comme une des bases de nos raisonnements (chapitre 5, section 5.1.2.) que les attitudes défensives ou maturantes cohabitent le plus souvent. Il en découle que toute relation comportera plusieurs des facettes

ci-dessus, avec des dominantes variables. On retrouve ici la possibilité de démarcation entre une attitude réformiste ou critique. La première conduira à souligner les aspects maturants et la seconde les aspects défensifs ;

- il serait possible de dériver d'autres tableaux de celui-ci : ceux qui peuvent rendre compte d'une relation où l'interface est insatisfaisante pour l'une ou l'autre des parties. Ils se déduisent du précédent en inversant les propositions intéressant l'une ou l'autre de ces parties. Mais l'on sort alors du cas d'une régulation par le client propice à l'adaptation de l'organisation à ce dernier.

case 1a : l'identification positive de l'employé au client peut jouer dans la satisfaction de l'employé quand le statut symbolique du client est supérieur au sien mais que s'établit une relation personnalisée. Le collaborateur peut alors construire en partie au moins son identité d'après les personnes qu'il côtoie. Une part de ce phénomène peut jouer au METL quand un collaborateur côtoie des élus importants, ou quand un jeune chargé de mission du CAPA rencontre des interlocuteurs haut placés chez ses clients. Le même phénomène peut se rencontrer par exemple dans l'hôtellerie de luxe. Il est à noter qu'il est de toutes façons ambigu puisqu'il consacre l'infériorité de statut de l'employé.

A l'inverse, le client peut s'identifier en partie, au moins, pendant la durée de la relation avec le collaborateur ; ce dernier peut devenir une figure à laquelle le client a envie de ressembler. Nos cas ne donnent pas d'exemple de ce type mais les GO du Club Med (au moins, de l'époque initiale) en sont un bon exemple. Une autre variante de cette configuration de la relation peut être le cas où l'ego du client est renforcé par le statut ou le prestige du collaborateur qui assure l'interface.

Dans les deux cas, ces identifications sont d'autant plus gratifiantes que les deux parties sont amenées à échanger des marques de reconnaissance.

A contrario, les situations où le statut symbolique de l'employé est inférieur, mais où la relation ne se personnalise pas, risquent fort de dévaluer l'ego de l'employé. Les cas souvent traités dans la littérature critique vont dans ce sens. Celui des hôtesses de l'air de Hochschild (op. cit.) est exemplaire à cet effet car il montre que la fierté d'exercer ce métier a baissé avec la banalisation du transport aérien et sa démocratisation.

case 1b : cette configuration nous apparaît moins probable ; nous ne l'avons pas rencontrée non plus dans nos cas

case 2a : ce cas de figure est sans doute moins fréquent qu'il n'a pu l'être. Il risque en effet de dériver vers une position où l'expert impose sa compétence et fait peu cas du client. Tel était le cas du METL il y a quinze ans et l'on sort alors d'un cas de figure où le client est satisfait. Ce cas de figure a longtemps été fréquent dans la relation entre le médecin et le patient (incluant le groupe familial autour de lui) ou entre l'enseignant et la famille de l'élève mais la demande pour un autre schéma de relation se développe.

case 2b : ce type de relation permet à l'employé de nourrir ses fantasmes de protection tout en satisfaisant les besoins en la matière du client. Ces besoins peuvent d'ailleurs être tout à fait concrets, comme ceux des usagers de la route du METL. Ce cas de figure peut s'accommoder d'un certain anonymat de la relation, à l'inverse des précédents.

Dans tous les cas heureux envisagés ci-dessus, l'ego et la sécurisation de l'employé sont renforcés par les signes de reconnaissance positifs qui lui sont renvoyés par le client.

cases 1c, 2c, 3a, 3b : de tels cas de figure ne sont logiquement pas possibles dans le cas d'une satisfaction durable des deux parties. Telle que nous avons définie une relation maturante, elle ne peut s'établir que si les deux parties la recherchent. Si l'une

des parties s'engage essentiellement dans des mécanismes défensifs, ceci peut avoir deux types de conséquences pour l'autre partie :

- soit elle sera insatisfaite de la relation car elle n'aura pas envie d'entrer dans le jeu de la première ; on sort alors du cas où les deux parties sont satisfaites ;
- soit elle se satisfait malgré tout de la relation parce que la situation la fait progresser, du fait même du jeu joué par la première partie. C'est en particulier ce qu'elle peut être amenée à rechercher, faire contre mauvaise fortune bon cœur, quand elle estime n'avoir pas le choix de se retirer de la relation. Le client d'une banque pourra par exemple éprouver ses vertus de patience en faisant la queue à son guichet ou en essuyant l'indifférence du guichetier ; le serveur d'un restaurant pourra cultiver son humilité et son sang-froid face aux impatiences ou caprices de sa clientèle... Il est cependant probable que le client ou l'employé recherchant une relation à dominante maturante ne se satisfasse pas de relations récurrentes où ce type de situations est dominant. Il est acceptable pour lui ponctuellement mais pas comme une règle générale, faute de quoi, l'on sort à nouveau du cadre que nous considérons, celui où les parties sont durablement satisfaites.

case 3c : une relation maturante entre deux parties peut théoriquement intervenir dans tous les cas de figure si les deux parties le recherchent même si elles disposent d'un statut symbolique inégal, d'un savoir ou de ressources disparates, même si la relation est de courte durée et relativement anonyme. Comme nous le considérons ci-dessous toutefois, certaines conditions peuvent lui donner plus de chances d'occurrence.

- impact des configurations de rôle

Une hypothèse se dégage de ce qui précède, et notamment du tableau 9.1. : certaines configurations de rôles semblent plus propices à l'insatisfaction des collaborateurs dans la relation : anonymat du public et anonymat de l'employé vis-à-vis de ce dernier, position de subalterne par rapport au client. Ce sont d'ailleurs ces cas qui sont privilégiés par ceux qui critiquent les organisations contemporaines et leur orientation vers le client. Il existe donc une certaine logique reliant les sources de

satisfaction et d'insatisfaction ci-dessus à des configurations de la relation. Toutefois, ce lien n'est pas automatique ; la littérature recensée montre des désaccords sur ce plan. Outre les fondements idéologiques divergents pouvant expliquer ces désaccords, il convient de considérer que la configuration de rôle laisse aux protagonistes une marge plus ou moins large pour interpréter ces rôles.

Cette question ne peut être traitée de façon approfondie à l'aide de nos seuls cas. ce que nous pouvons en déduire quant aux conditions d'occurrence des mécanismes de régulation par le client mis en évidence plus haut, peut se résumer ainsi :

- les mécanismes défensifs défavorables à la régulation par le client sont plus facilement déclenchés lorsque :
  - la relation est anonyme (ceci ne semble pas rédhibitoire, mais au moins défavorisant) ;
  - le client achète dans la prestation une valorisation de son ego ou une sécurisation qui repose sur une dévalorisation de l'ego de l'employé ou sur son insécurisation.

Il est donc prudent d'exclure des conditions d'occurrence que nous cherchons à définir ces deux configurations de rôle.

Ces hypothèses sont bien entendu encore imprécises ; ce sont celles que l'on peut tirer d'une analyse de la littérature et de nos cas. Des investigations plus complètes seraient nécessaires pour les affiner. Elles laissent cependant apparaître que les cas que nous avons observés, où intervient une régulation par le client au travers de la relation d'interface, ne constituent pas des curiosités rares, sur lesquels nous serions tombé par le plus grand des hasards. Bien entendu, cette brève étude de ses conditions d'occurrence permet de voir que cette régulation par le client ne se rencontrera pas partout, mais qu'elle peut très vraisemblablement constituer un moyen pour certaines bureaucraties au moins de s'adapter à une pression gênante du client.

- le rôle facilitant de la régulation de contrôle

Cette régulation par le client ne peut être décrétée par l'organisation. Nos cas montrent qu'elle peut agir cependant comme facteur facilitant. Il est difficile d'en déduire si cette action est une condition formelle d'occurrence de la régulation par le client ou si cette dernière peut malgré tout survenir sans cette aide. Ces actions de facilitation sont :

- un discours visant à légitimer le client ;
- une sélection de collaborateurs enclins à accepter la légitimité du client ;
- une action visant à dessiner la configuration des rôles dans l'interface client-organisation de manière à favoriser la satisfaction des employés dans l'interface (cf. ci-dessus) : personnaliser autant que possible cette relation, éviter qu'elle ne dévalorise l'employé ou qu'elle l'insécurise (une personnalisation dont la fonction essentielle serait de contrôler plus efficacement l'employé manquerait son but à cet égard) ;
- une sélection des individus participant à la relation d'interface qui soient réceptifs aux types de satisfaction qu'elle peut procurer. Ici encore, le recrutement peut jouer mais nous avons vu une autre façon d'y parvenir, au sein du METL. Celui-ci dispose d'une offre variée de postes pour permettre, avec les distorsions que nous avons vues, qu'une sorte de sélection naturelle amène aux postes d'interface des personnes plutôt bien disposées à cet égard.

Des quatre actions de facilitation que nous venons de mentionner, seule la dernière peut conduire à envisager une limitation des conditions d'occurrence de la régulation par le client dans une bureaucratie, via cette relation d'interface. La première, en effet, ne pose pas de problème à une bureaucratie, sauf exceptions, dans le monde contemporain, quitte à nommer le client par un autre nom. La seconde n'est pas nécessairement indispensable : nous avons vu au METL que, même sans grande sélection focalisée sur ce point, la légitimité du client peut marquer des points. La troisième est bien entendu partiellement liée à l'activité exercée ; même dans une

activité de service, dans laquelle nous nous plaçons, les possibilités de personnaliser la relation peuvent être limitées dans certains cas : service de masse, absence de contact physique, clientèle éphémère, forte standardisation. En revanche, une bureaucratie, comme toute autre organisation, peut faire des efforts dans le sens de la personnalisation, de même qu'elle peut éviter les configurations de rôle par trop humiliantes ou insécurisantes pour ses employés. La quatrième peut également poser problème à certaines organisations bureaucratiques, celles qui recrutent par concours de type fonction publique et qui n'ont pas un grand éventail de postes à proposer.

9.3.2. L'ambivalence des bureaucraties : conditions d'occurrence

Cette ambivalence, décrite au sein du METL, ne paraît pas antinomique de la définition de l'idéal-type bureaucratique que nous utilisons. A l'image du caractère lâche de la régulation de contrôle, elle ne semble donc pas appeler de restrictions de ses conditions d'occurrence, à partir du moment où l'organisation est proche de l'idéal-type.

Nous voudrions, au contraire proposer l'hypothèse que les chances sont grandes de voir cette ambivalence s'accroître dans la période présente. Ce que vivent sur ce plan les collaborateurs du METL ne paraît pas unique. Les hésitations entre modèle ancien de l'organisation et modèle émergent proviennent des tensions de fond, comme l'indique Enriquez (op. cit. 1987) mentionné plus haut au chapitre 4. Ces tensions ont fondé notre typologie des organisations et quadrillent le territoire dans lequel peuvent osciller les organisations : tension entre logique individualiste et logique collective, entre recherche de sécurité et d'affirmation de soi.

La déliquescence de valeurs sur lesquelles était fondé le fonctionnement ancien de l'Etat mais aussi de la société, (cf. chapitre 2 (2.2.1. et 2.2.2.) et chapitre 4 (4.2.1 et 4.2.4.)), rend plus ouverts les choix des individus mais aussi accroît potentiellement

leur embarras et leurs difficultés dans ces choix. Il n'est donc pas surprenant que de plus en plus d'individus soient tiraillés entre plusieurs mouvements contradictoires et vivent, consciemment ou non, dans une ambivalence au moins partielle.

Il est vraisemblable que ceci rend plus difficilement lisible le METL, mais aussi bon nombre d'organisations et notre société en général.

9.4. Conclusion : vers des néo-bureaucraties orientées vers le client ?

Notre étude apporte donc des éléments permettant d'affiner et de conforter la thèse selon laquelle une bureaucratie peut s'adapter en partie aux exigences du client. Les possibilités qui lui sont offertes en ce domaine, et que nous avons pu identifier, sont paradoxales.

Pour partie, elles résident dans les caractéristiques mêmes de la bureaucratie, leur relative incohérence, le découplage entre régulation de contrôle et régulations autonomes et leur capacité à fonctionner dans l'ambivalence.

Pour partie, elles reposent sur le déclin de ce que l'on pourrait croire indispensable à cette bureaucratie, à savoir la légitimité rationnelle légale. Cette dernière doit en effet être détrônée en bonne partie par le client, nouvelle source de légitimité, pour que cette adaptation partielle au client advienne. Mais, précisément parce qu'elles savent être ambigües et ambivalentes, ce que nous nommerons les néo-bureaucraties peuvent tenir et vivre dans cette situation.

Nous avons également montré que ces mécanismes d'adaptation n'étaient pas généralisables à toutes les organisations bureaucratiques mais que leurs conditions d'occurrence sont suffisamment larges pour qu'ils ne constituent pas des phénomènes isolés. Certes, nous ne pouvons, à ce stade, que formuler des hypothèses qui méritent

d'être confirmées mais il est peu probable qu'elles aboutiraient à restreindre considérablement ces conditions d'occurrence.

Celles-ci visent la régulation par le client, qui est au cœur de ces mécanismes :

- l'activité de service, impliquant une plus grande interface avec le client semble logiquement plus propice ; les deux organisations que nous avons étudiées ne se situant que dans cette activité, il est en tous cas prudent de restreindre nos conclusions à cette dernière ; toutefois, on sait que la frontière entre activité industrielle et activité de services a tendance à devenir moins claire ;
- la relation d'interface client-collaborateur doit être personnalisée et ne doit pas produire la satisfaction du client au moyen d'une dévalorisation ou d'une insécurisation de ce dernier ; la personnalisation de la relation apparaît comme une condition favorisante, et peut-être pas indispensable ;
- les actions des directions des organisations ne peuvent pas décréter cette régulation par le client mais seulement la faciliter. L'essentiel des actions que nous avons recensées sont à la portée de toute organisation bureaucratique, à l'exception d'une, concernant la sélection du personnel chargé de l'interface avec le client ; pour que celui-ci soit, en majorité, enclin à tirer des satisfactions d'une relation avec le client, l'organisation doit pouvoir recruter en fonction de ce critère ou disposer d'un large choix de métiers permettant de combler les carences du recrutement dans ce domaine. Une incapacité dans ce sens peut constituer une limitation d'occurrence des mécanismes mis en évidence ; cette restriction mériterait d'être confirmée mais il est prudent de la prendre en considération à ce stade.

Rappelons enfin une autre condition d'occurrence majeure, celle qui fonde l'étude de ces cas : la pression du client doit être réelle mais ce dernier ne doit pas régner en maître quasi-absolu. Un compromis de fait entre les exigences des clients et les possibilités de l'organisation doit exister, chacun disposant d'atouts et de sources de pouvoir.

Il est donc possible de proposer que des organisations proches du type bureaucratique mais sachant produire une adaptation suffisante à leurs clients, puissent exister aujourd'hui et dans un avenir proche. Les conditions d'occurrence du phénomène qui viennent d'être citées autorisent à penser que le METL, qui nous a servi à étayer cette hypothèse, ne constitue pas une exception. Avec des combinaisons variables, les mécanismes que nous y avons dépeints peuvent se rencontrer ailleurs.

Ainsi peuvent se développer, du moins dans la période présente (c'est à dire dans les cinq années à venir) et dans le contexte français que nous avons étudié, ce que nous appellerons des néo-bureaucraties orientées vers le client. "Néo- bureaucraties", parce qu'elles sont contemporaines et renouvellent les formes de la bureaucratie sans renoncer à ses principes ; "orientées vers le client", parce que c'est là un de leurs fondements idéologico-psychiques. Voici donc venir des bureaucraties sans légitimité rationnelle-légale, ou, du moins, sans la domination majoritaire de cette légitimité.
Qu'est-ce qui caractérise ces néo-bureaucraties ? Cette étude suggère les caractéristiques principales suivantes d'un idéal-type.

D'une part, elles ont éliminé le "folklore" bureaucratique, ou une bonne partie de celui-ci ; le fonctionnaire en manches de lustrine, les ronds-de-cuir de Courteline, les bureaux poussiéreux avec hygiaphone, les petits chefs veillant sur leur territoire... On y trouve des gens intelligents et pas plus névrosés que la moyenne. Elles ont accordé aux collaborateurs de l'autonomie, elles savent jouer avec les moyens modernes, l'informatique, la communication. Ce sont des bureaucraties toilettées, pour reprendre le terme de Heckscher (op. cit. 1994).

D'autre part, elles en ont conservé les principes : faible coopération interne et faible responsabilisation sur des résultats conçus en fonction de clients.

Plusieurs points les distinguent cependant des bureaucraties classiques[1] :

- la légitimité du client est centrale, dans les discours de la direction mais aussi dans les esprits de nombreux collaborateurs ; la légitimité rationnelle-légale y est moins forte ;

- elles produisent une adaptation variable et imparfaite mais non nulle aux besoins des clients, ce qui rend leur survie possible sur un marché où les rapports de force sont équilibrés entre offreurs et demandeurs. Ceci est dû avant tout à la régulation par le client qui s'opère sur le terrain du fait de la légitimité acquise par ce dernier et de la satisfaction qu'en tirent bon nombre des personnes assurant l'interface avec lui. La régulation de contrôle, comme dans les bureaucraties classiques, est lâche et ne joue au mieux qu'un rôle de facilitation sur ce point ;

- il peut y exister un discours managérial fort, des programmes de mise en place d'outils de management responsabilisants et décloisonnants ; leurs effets sont cependant limités du fait du caractère lâche de la régulation de contrôle. Ceci provient du fait que cette régulation porte peu d'arbitrages entre les tensions contradictoires que vit l'organisation et dont une bonne part est suscitée ou exacerbée par la pression du client ;

- il serait malgré tout exagéré d'affirmer que rien n'y change ; des fragments de fonctionnement non-bureaucratiques peuvent être juxtaposés au modèle classique ;

- ceci produit une organisation ambivalente ; cette ambivalence est en particulier pénible pour les postes d'encadrement intermédiaire qui sont chargés de "faire avec" des injonctions contradictoires. Des mécanismes d'évacuation et d'occultation permettent cependant à l'organisation de tenir dans cette position inconfortable, cette ambivalence traversant le groupe social mais aussi de nombreux individus.

[1] Notre concept de néo-bureaucratie rejoint largement celui de "bureaucratie toilettée" de Heckscher; toutefois, ce dernier avait pour objet central d'étude le type post-bureaucratique et il n'a pas insisté sur le portrait de ce type de bureaucratie.. Ces points constituent, à notre connaissance, une contribution spécifique à sa définition.

Pour résumer...

Au cours de ce chapitre, nous avons synthétisé les conclusions que nous avons tirées des deux études de cas.

Il ressort que nos assertions n°3 et 4 trouvent dans ces cas des éléments d'approfondissement. Dans la mesure où le rapport de force avec les clients n'est pas trop déséquilibré en leur faveur, des organisations bureaucratiques peuvent produire une adaptation variable et imparfaite mais non nulle aux besoins des clients. Nous avons mis en évidence un double mécanisme produisant cette adaptation.

- une régulation de contrôle lâche et, au mieux facilitatrice, laisse du champ aux régulations autonomes. Celles-ci, du fait de l'évolution culturelle macro-sociale, permet qu'un nombre non-négligeable de collaborateurs s'efforcent de satisfaire leurs clients. La relation avec ces clients est même un moyen pour eux de vivre les désagréments de l'organisation. En ce sens, le client est même un secours de la bureaucratie, ce qui conforte l'assertion n°4.
- l'organisation fait le grand écart entre un modèle bureaucratique dominant et inchangé dans ses grands principes et un modèle émergent minoritaire non-bureaucratique. Elle se maintient dans cette ambivalence par des mécanismes d'évacuation et d'occultation.

Nous avons ensuite discuté ces conclusions. En particulier, nous avons proposé des hypothèses quant aux conditions d'occurrence de ces mécanismes dans d'autres organisations bureaucratiques. Ces conditions devront être précisées par d'autres études mais elles apparaissent suffisamment larges pour que les cas d'occurrence que nous avons décrits ne constituent pas des exceptions rares. Ainsi est émise l'hypothèse que se développent, du moins dans le court terme, ce que nous avons proposé d'appeler des néo-bureaucraties orientées vers le client.

CONCLUSION

Nous avons posé, au début de ce texte, la question des relations entre le client et la bureaucratie dans le contexte contemporain. Nous avions également souligné l'intérêt de cette question, pour les managers comme pour les chercheurs. Au terme de ce travail, nous résumons ci-dessous ses apports et envisageons leur intérêt ; puis, nous terminerons par un examen des pistes de recherche qu'il a pu ouvrir.

LES APPORTS DE CETTE RECHERCHE PAR RAPPORT A LA QUESTION DES RELATIONS ENTRE CLIENT ET BUREAUCRATIE

Une proposition de clarification du débat

Nous nous sommes tout d'abord efforcé de clarifier le débat qui entoure cette question. Les positions explicites et détaillées à son sujet sont finalement peu fréquentes, mais il existe dans la littérature de nombreux arguments pouvant nourrir des positions à ce sujet, ou encore, de nombreuses allusions, prises de position implicites ou partielles, portant sur des aspects différents de la question et puisant dans des registres théoriques fort variés.

L'objet de notre première partie aura été de proposer une clarification du débat, en dépassant le strict examen des réponses explicites déjà abordées et en y incluant ces éléments disparates, implicites ou partiels. Nous avons donc cherché à produire une cartographie des approches possibles du sujet. Les points cardinaux de cette carte

sont fournis par trois grandes options théoriques, que nous avons identifiées en entrée : type de logique utilisée pour expliquer le comportement des acteurs, regard porté sur les rapports sociaux, marge de liberté des acteurs au sein des organisations pour façonner ces dernières. Ces options se combinent sous divers modes pour donner quatre grandes réponses à notre question. Pour deux d'entre elles, le client est l'ennemi mortel de la bureaucratie ; pour les deux autres, il ne l'est qu'occasionnellement et divers modes de cohabitation peuvent exister. Dans chacune de ces deux réponses, il existe ensuite une variante réformiste, plutôt bienveillante ou neutre par rapport à cette évolution et une variante critique qui, comme son nom le suggère, produit des appréciations négatives ; dans les deux cas, ces variantes constituent des réponses différentes, bien que voisines, de par certains des mécanismes mobilisés pour envisager cette relation. Nous avons donc identifié ces réponses, mais également considéré les arguments qui peuvent les soutenir et les présupposés théoriques qu'elles impliquent.

Une contribution aux réponses relativisant le danger que représente le client pour la bureaucratie contemporaine

Dans la seconde partie, nous avons pris position par rapport aux débats théoriques que nous avons reconnus comme structurants pour notre questionnement. Nous avons retenu une approche des phénomènes organisationnels qui prend en compte une combinaison de la logique de l'efficacité et de la logique des valeurs et des sentiments, une alternance du regard réformiste / critique sur les rapports sociaux, une approche faiblement déterministe.

Ce cadre de références nous conduit à une définition de l'idéal-type bureaucratique et à un modèle de la relation client-organisation prenant en compte à la fois les formes pratiques de l'organisation, ses jeux d'acteurs, ses fondements idéologico-psychiques. Il nous conduit également à relativiser le danger que représente le client pour la

bureaucratie, en prenant en compte à la fois les approches réformiste et critique. Nous avions identifié, au cours de la première partie, quatre arguments principaux permettant de rendre compte de la pérennité de la bureaucratie dans un univers dominé par le client. Le premier est que le client n'est pas toujours puissant, même aujourd'hui ; nous ne nous y sommes pas attardé car elle repose sur des bases théoriques éprouvées et ne permet que de contourner la question du rapport entre client et bureaucratie. Les trois autres se placent dans un contexte où le client dispose d'un pouvoir suffisant pour faire valoir, au moins en partie, ses exigences et c'est à eux que nous nous nous sommes intéressé ; de plus, ces arguments ont été, à ce jour, inégalement confortés par des travaux de recherche. Ce sont les suivants :

- la complexité induite par la relation au client ne pousse pas nécessairement l'organisation vers des formes pratiques non-bureaucratiques ;
- quand le client est en mesure de faire valoir ses exigences et qu'elles sont gênantes pour une organisation bureaucratique, celle-ci est suffisamment peu cohérente ("*loosely coupled*") pour faire coexister des pratiques et des valeurs disparates, produisant des adaptations imparfaites mais non nulles aux exigences du client. Ces adaptations peuvent suffire si la pression du client est limitée (existence d'un compromis de fait entre client et offreur) ;
- il est même possible d'envisager que, dans certains cas au moins, la relation au client soit un élément positif de régulation au sein de l'organisation (perspective réformiste), ou un mode nouveau d'aliénation et de domination dans le paysage bureaucratique (perspective critique).

Nous nous sommes efforcé ensuite de conforter et d'approfondir ces trois arguments.

Nous avons montré comment l'innovation en matière d'offre, rendant celle-ci plus complexe et la transformant en offre de solutions, pouvait se faire au travers de mécanismes accessibles à une organisation bureaucratique : traitement différencié du front-office, externalisation éventuelle de ce dernier, utilisation de "laboratoires" ponctuels dans le temps et diffusion ensuite de ses innovations au sein de

l'organisation par standardisation. En d'autres termes, la complexité induite par le client peut, au moins dans certains cas, être circonscrite dans le temps et dans l'espace. Les conditions requises pour que les mécanismes analysés se rencontrent ailleurs sont assez peu restrictives. Il convient essentiellement que l'offreur ne traite pas un système durablement complexe chez le client (haute diversité des intervenants chez le client comme chez l'offreur), qu'il puisse juridiquement, si besoin, externaliser en partie son interface avec le client, que l'offre puisse être standardisable et que la capitalisation des innovations soit possible sur le moyen terme.

Nous avons également mis en évidence un double mécanisme par lequel une organisation pouvait faire face à une situation où elle dépend au moins en partie du client, sans se départir de ce qui la rend proche de l'idéal-type bureaucratique. Ce double mécanisme se décompose comme suit :

- le développement, sur le terrain opérationnel, d'une régulation par le client ; une bonne partie des collaborateurs en contact avec le client s'efforcent de la satisfaire, non pas du fait des injonctions qu'ils reçoivent de leur hiérarchie, mais parce que cette relation est ce qui donne sens et plaisir au travail. Ceci produit une adaptation imparfaite, dépendante des individus, celle-ci peut s'avérer suffisante quand les rapports de force entre client et organisation sont plutôt équilibrés. Le découplage, classique dans les bureaucraties, entre régulations autonomes et régulation de contrôle (selon la terminologie de JD Reynaud, op. cit.) produit alors des conséquences favorables au client, alors que, dans une vision classique de la bureaucratie, ces conséquences en étaient plus souvent défavorables. La raison provient de l'évolution des valeurs dominantes macro-sociales, de l'apparition de nouvelles sources de légitimité, dont la loi du marché, au sein de ces organisations.
- Une ambivalence de l'organisation, mais aussi de bon nombre de ses membres, permettant de faire cohabiter plusieurs logiques d'organisation, plusieurs sources de légitimité. En effet, ce souci du client ne va pas jusqu'à faire basculer l'organisation vers un autre modèle ; celle-ci conserve, pour l'essentiel les piliers

de la logique bureaucratique. Ce grand écart tient grâce au caractère faiblement cohérent de ces organisations, à l'ambiguïté des discours, à des pratiques de déni des contradictions, de clivages entre domaines d'activité, et au prix de tensions pour de nombreux individus, au premier rang desquels figure l'encadrement intermédiaire. C'est en définitive la marge de manoeuvre laissée à cet encadrement qui permet les ajustements du système, ainsi que la capacité de ce dernier de vivre dans cette ambivalence.

Cette ambivalence n'est pas surprenante, elle a souvent pu exister dans des bureaucraties classiques ; le client amène simplement une amplification de celle-ci. Il crée des tensions supplémentaires, avive des antagonismes entre missions ou entre individus. Le propre de la bureaucratie est de ne pas traiter ces tensions et antagonismes, ou d'éviter au maximum ce traitement. Au lieu d'une clarification, le client amène donc un surcroît d'ambiguïté. En somme, le client ne tue pas la bureaucratie (sauf à très forte dose) ; il ne l'amène qu'à augmenter ses contorsions.

Nous avons également mis en évidence que le client peut devenir un allié de la bureaucratie. Cette régulation par le client, en effet, vient à point nommé dans certaines organisations qui ne savent pas donner par d'autres voies un sens au travail de leurs collaborateurs. Ceci peut ne pas être un cas rare, dans la mesure où les valeurs sur lesquelles elles pouvaient fonder auparavant ce sens sont en déclin dans notre culture.

Les conditions requises pour que ce double mécanisme se retrouve ailleurs sont également assez peu restrictives, dans le contexte français qui est celui de nos études :

- la pression du client ne doit pas être telle que les rapports de force entre lui et l'organisation soient nettement déséquilibrés ;
- il apparaît prudent de considérer les cas d'une offre comportant une part importante de services ;

- les organisations concernées doivent disposer de la capacité de recruter en fonction de compétences ou d'aptitudes à la relation client, ou bien d'un large éventail de postes permettant à ceux qui n'ont pas de goût pour cette relation de trouver d'autres missions ;
- l'offre ne doit pas être conçue pour valoriser l'ego du client ou pour le sécuriser au travers d'une dévalorisation de l'ego des collaborateurs assurant l'interface ou d'une insécurisation de ces derniers ;
- le fait que l'offre permette une relation personnalisée entre clients et collaborateurs constitue un facteur facilitant.

Ainsi, le client peut ne pas être toujours un ennemi de la bureaucratie. Nous n'avons pas cherché à montrer que la théorie selon laquelle il en est cet ennemi est toujours fausse, il ressort de nos analyses qu'elle est plausible dans certains cas, mais pas dans tous.

Ce faisant, nous avons résolu le paradoxe évoqué en introduction. Il apparaît bien que le client et la bureaucratie, tels que nous les avons définis, sont bien des termes incompatibles ; mais ceci est probablement juste dans les situations très tranchées où le client a tous les pouvoirs. Dans les autres situations, celles, pas si rares, où les rapports de force sont plus indécis ou équilibrés, les relations peuvent donner lieu à des compromis plus ou moins fragiles et satisfaisants pour les uns ou les autres, mais réels. Alors, le client et la bureaucratie sont à même d'entretenir des rapports plus complexes et beaucoup moins tranchés. Résoudre le paradoxe que nous avons exprimé au départ, c'est faire l'histoire de ce compromis possible. De ce que nous en avons compris, d'un coté, le client peut ne pas être si exigeant que les organisations bureaucratiques doivent se réformer de façon drastique. De l'autre, la bureaucratie peut faire également un pas ; cela lui est possible parce que se greffe sur certaines de ses caractéristiques anciennes et renforcées (faible couplage, ambiguïté) une sensibilité nouvelle de ses membres à la relation au client. En somme, l'ère du client, les

évolutions des valeurs sociétales procurent à la bureaucratie un remède partiel en même temps qu'elles lui sont source de problèmes.

LES LIMITES DE CES APPORTS ET DE CETTE RECHERCHE

Ces analyses et leurs résultats ne s'entendent, bien évidemment, que dans le contexte épistémologique que nous avons situé en introduction. Les mécanismes que nous avons décrits, comme notre idéal-type de la bureaucratie et ce que nous avons observé sur le terrain, sont le produit de nos interprétations. Nous n'avons pas dessiné cette recherche pour apporter la preuve de vérités objectives et ce travail ne peut prétendre, au mieux, qu'à la pertinence pour des lecteurs, par rapport aux problèmes pratiques ou intellectuels qu'ils se posent.

Toutefois, même dans ce cadre épistémologique, plusieurs objections peuvent être faites. Nous avons déjà traité, au chapitre 9 (9.2.), de celles qui avaient plus directement trait à nos analyses des cas du Ministère de l'Equipement et du CAPA : difficulté de cerner ce qui provient du client dans les évolutions de l'organisation, limites d'études ponctuelles dans le temps.

Deux autres objections, au moins, peuvent être faites à ce travail sur un plan plus général ; nous les envisageons maintenant. Contrairement à celles que nous avons examinées au chapitre 9, nous ne proposerons pas de réponses à ces objections et considérerons qu'elles signalent effectivement des limites de notre travail.

L'imprécision dans la mesure d'une pression du client

Nous avons montré que l'adaptation de la bureaucratie au client était possible si la pression de ce dernier était limitée, même si elle pouvait être non-négligeable. Nous

avons décrit cette pression d'après deux paramètres : le degré de choix de son fournisseur par le client, et les conséquences pour l'offreur, immédiates ou lointaines, d'une désaffection des clients. En première analyse, ces paramètres suffisent à distinguer une pression très forte, comme dans le cas du CAPA, une pression moyenne, comme dans le cas du Ministère de l'Equipement et une pression faible, comme dans le cas de ces deux organisations avant qu'elles ne vivent le choc du client. Les énoncés de nos résultats se contentent donc de qualifier la pression du client en termes généraux. Celle-ci constituant l'une des conditions requises pour l'occurrence des mécanismes d'adaptation que nous avons décrits, il serait cependant utile d'être plus précis. La question de la description plus fine de cette pression n'est pas aisée ; nous avons vu, d'une part, que l'évaluation de cette pression est subjective, et, d'autre part, qu'elle est évaluable à partir d'au moins deux paramètres (choix du client et conséquences de sa désaffection) qui ne sont que partiellement couplés. Pour autant, des progrès doivent être réalisés dans ce qui est entendu par l'intensité de la pression du client, pour préciser, plus que nous ne l'avons fait, dans quels contextes la bureaucratie peut s'adapter au client. Si tel était le cas, peut-être serait-il également possible de mieux situer le point de rupture, quelque part entre l'intensité subie par le CAPA et celle subie par le Ministère de l'Equipement. Peut-être également, la question d'un point de rupture ne se pose-t-elle pas en ces termes, mais ces progrès permettraient justement de se prononcer à ce sujet.

Un dispositif plus sociologique que psychologique

Nous avons étudié l'organisation dans sa relation au client en considérant trois niveaux : ses formes pratiques, les jeux de ses acteurs et les valeurs et sentiments mobilisés. S'agissant de ce dernier niveau, nous avons indiqué, au chapitre 5 (5.6.3.), que notre dispositif d'étude sur le terrain ne permettait pas de descendre très profondément dans le psychisme des acteurs. Ceci nous paraît en effet difficile tout en couvrant assez largement les diverses facettes de l'organisation. Nous avons donc

abordé le plan psychique au travers de manifestations interprétées comme des signes de mécanismes psychiques. Nous n'avons eu que peu accès à un niveau plus fin d'analyse, tel que l'aurait permis la possibilité d'échanger avec les acteurs sur ces mécanismes mêmes, dans un dispositif adéquat. Un tel dispositif se caractériserait par :

- un accord des individus interrogés pour aborder le domaine psychique ;
- un cadre d'entretiens ou de réunions adapté en matière de questionnement et de mode d'expression de ces derniers ;
- l'absence de focalisation sur une organisation particulière, impliquant une relation avec une direction et un retour à lui faire ; ceci est possible en sélectionnant des volontaires exerçant le même métier ou se trouvant dans des situations professionnelles comparables.

Des recherches de cet ordre pourraient compléter utilement le travail fait, au moins à deux égards.

- la controverse entre position réformiste et position critique, l'attitude d'alternance des regards que nous avons adoptée, reposent en dernier ressort sur des considérations portant sur le psychisme. Il est donc utile d'affiner, plus que nous ne l'avons fait, ce qui peut être de l'ordre de la maturation dans une relation au client et ce qui peut être de l'ordre de la régression, terrain alors facile de toutes les aliénations ;
- l'ambivalence est au cœur des mécanismes de l'adaptation bureaucratique au client que nous avons décrits. Nous avons fait l'hypothèse qu'elle traverse bon nombre des collaborateurs. Ici également, la dialectique entre maturation et régression pourrait être plus finement décortiquée. Les ressorts et l'étendue de cette ambivalence s'en trouveraient également mieux décrits et compris.

L'INTERET DE CES APPORTS ET LES HYPOTHESES PLUS LARGES QU'ILS OUVRENT

Nous avions, en introduction, situé deux types d'interlocuteurs pour lesquels notre questionnement pouvait présenter un intérêt Ces interlocuteurs sont les managers et les chercheurs ; ils seront juges de ce qui leur apparaît intéressant et pertinent. Nous livrons cependant ci-dessous ce en quoi cette recherche et ses apports peuvent nous sembler présenter un intérêt pour eux.

Pour les managers, en tant que moteurs de changement

Au cours de l'année 2000, nous avons eu l'occasion de travailler avec des responsables de deux grandes organisations présentant une grande proximité avec l'idéal-type bureaucratique. Les uns comme les autres se posaient la question de comment rendre leur organisation capable de vivre ce qu'ils considéraient, eux aussi (tout comme M. Vaciago), comme la révolution du client. Leur tâche n'est pas facile car ils buttent sur les contradictions entre les exigences du client et celles, qui n'ont que peu changé pour autant, des salariés et de leurs actionnaires ou tutelles. Dans l'un des cas, nous étions en position de "coach" dans la réflexion d'un projet de management ; dans l'autre nous faisions partie d'une équipe de chercheurs rendant compte d'une étude.

Ces managers, comme bien d'autres, vivent dans l'idée qu'ils pourront un jour, s'ils managent bien, plus ou moins maîtriser la situation de ce qui se passe sur le terrain. Ce que nous enseigne cette recherche, comme bien d'autres également, c'est qu'ils ne maîtrisent pas grand chose dans de tels contextes, ou, en tous cas, beaucoup moins qu'ils ne l'espèrent, et ce, quelles que soient leurs qualités. Ce qu'elle nous enseigne également est qu'ils disposent d'une alliée qui est ce que nous avons dénommé la régulation par le client. Certains de nos interlocuteurs en étaient d'ailleurs conscients, sans nécessairement mesurer toute son importance, du fait de leur foi dans leur

propre pouvoir pour agir sur la situation. Nous nous sommes donc efforcé de leur suggérer qu'il pouvait exister pour eux un but, certes modeste mais réaliste, celui de favoriser, dans la mesure où ils le peuvent, le développement de cette régulation. Nous ne sommes pas certain d'avoir toujours été entendu mais ceci est une autre histoire ; cet exemple montre l'existence d'implications de cette recherche pour le monde opérationnel et situe où elles peuvent se trouver.

Bien entendu, des travaux de déclinaison rendant les apports de cette recherche plus directement assimilables par le terrain restent à faire. Leur point commun est de repérer plus précisément les facteurs autorisant, favorisant ou au contraire freinant le déploiement de la régulation par le client sur le terrain ; plus particulièrement encore, il est d'identifier ceux de ces facteurs qui sont liés aux régulations de contrôle que les directions peuvent impulser.

Pour les chercheurs, en matière de théorie de la bureaucratie

L'intérêt pour le chercheur réside tout d'abord dans les réponses que ce travail a pu apporter aux questions qu'il a traitées directement. Mais ces réponses alimentent en outre la réflexion sur deux grands thèmes au moins dans lesquels notre questionnement s'insère : la représentation théorique de ce qu'est la bureaucratie et de ce qui lui donne naissance, et l'appréciation portée sur l'évolution contemporaine des organisations (ce dernier thème intéressant aussi les managers). Nous abordons ici le premier thème, et, dans la section suivante, le second.

Une représentation courante de la bureaucratie est celle d'une organisation liée à une époque donnée, en gros celle du XXème siècle, au moins jusqu'à la fin des années 70, et appuyée sur deux piliers : la relative position de force par rapport à ses bénéficiaires et la diffusion de la légitimité rationnelle légale de l'autorité.

Ce que suggère cette étude est que la bureaucratie peut survivre au déclin des conditions qui lui sont supposées nécessaires, moyennant quelques aménagements d'actualisation.

L'objet principal de cette étude visait le premier de ses piliers : nous avons vu que la bureaucratie pouvait perdurer tout en perdant sa position dominante et s'adapter au moins dans un contexte de rapports équilibrés avec ses clients. Mais, ce faisant, nous avons également mis en doute la nécessité du second pilier, celui de la légitimité rationnelle légale. Nous avons montré comment, au METL, celle-ci cédait sa prééminence à une légitimité du client ou du marché sans que soit pour autant remise en cause la proximité de cette organisation avec l'idéal-type bureaucratique.

Une bureaucratie qui ne serait liée ni au XXéme siècle ni à la légitimité rationnelle légale n'est au demeurant pas une nouveauté complète d'un point de vue théorique. Ce travail apporte toutefois à cette conception des arguments supplémentaires et actualisés.

La position de Weber lui-même (op. cit. 1971, t1 ch3.3) est nuancée sur ce point. Il ne dit pas que la bureaucratie est indissociable du XXème siècle et de la légitimité rationnelle légale. Il défend seulement la thèse qu'elle en est l'organisation dominante et que c'est au XXème siècle qu'elle a pu prendre sa forme la plus pure ; il mentionne la formation d'ébauches de la bureaucratie dans des sociétés plus anciennes, régies essentiellement par la légitimité traditionnelle. Ce faisant, le lien qu'il établit entre la bureaucratie, le XXème siècle et la légitimité rationnelle légale demeure fort même s'il n'est pas exclusif.

Plus tard, les travaux sur le dysfonctionnement de la bureaucratie (notamment Crozier, op. cit. 1963) ont ouvert une voie théorique pour éliminer ce lien, en montrant que la légitimité rationnelle légale pouvait n'y être qu'une façade derrière

laquelle jouaient des rapports de force et que la transgression de la règle caractérisait la bureaucratie autant que la règle elle-même.

Notre travail a poursuivi dans cette voie en définissant la bureaucratie par la logique individualiste d'adhésion de ses collaborateurs (avec le cloisonnement que cela induit) et par une sécurisation de ses membres. Il a montré ensuite que la bureaucratie ainsi définie peut se passer de la légitimité rationnelle légale même comme façade, qu'elle peut résister à la mutation des valeurs macro-sociales intervenue au cours de ces trente dernières années. Il conforte donc la vision selon laquelle la bureaucratie n'a pas d'époque.

Cependant, nos résultats ne peuvent, à eux seuls, rendre compte de cette pérennité de la bureaucratie qui serait, pour ainsi dire, intemporelle. Ceci mériterait de faire l'objet d'autres travaux. Nous voudrions seulement, à titre d'ouverture, livrer quelques réflexions supplémentaires contribuant à rendre au moins plausible cette hypothèse.

Si nous reprenons notre typologie théorique des organisations contemporaines, les types alternatifs de la bureaucratie sont peu nombreux. Tous sont susceptibles de dériver assez facilement vers le type bureaucratique, tel que nous l'avons défini.

- L'organisation charismatique, fondée sur la fusion affective. Comme l'indique Enriquez (op. cit.1987), cette fusion finit toujours par s'essouffler, demande à se reporter sur d'autres objets pour produire son effet. Il est donc logique que des organisations fonctionnant grâce à ce moteur se trouvent, à certains moments, en panne et vivent alors des périodes bureaucratiques. L'évitement du face à face, le retrait des membres peuvent succéder à leur fort investissement ; ces processus deviennent alors des protections, évitant que n'éclate au grand jour la faillite des idéaux sur lesquels l'organisation et ses membres se sont construits. La fin de l'illusion peut également procéder d'une irruption du principe de réalité, conduisant ces

organisations à des réductions d'effectifs et signifiant ainsi qu'elle n'est pas la grande famille dont elle pouvait donner l'image.

- L'organisation technocratique (modèle du marché). Ce type est proche de celui de la bureaucratie dans son cloisonnement ; il suffit que s'émousse la rigueur de la sélection par la performance, que les moins favorisés dans cette concurrence interne soient suffisamment nombreux et pèsent de leur inertie sur le système pour que l'organisation glisse vers le type bureaucratique. Plus il y a de perdants potentiels dans ce jeu du chacun pour soi, plus cette éventualité devient probable.

- L'organisation managériale, que nous avons définie comme une tentative de synthèse des deux types précédents qui en est plutôt une juxtaposition. Elle en cumule également les risques de dérapages vers le type bureaucratique qui viennent d'être exposés.

- L'organisation coopérative. Le modèle coopératif est suffisamment difficile à mettre en œuvre pour que, pendant longtemps encore, il ne soit pas la norme ; nous avons vu qu'il est exigeant pour tous ses membres ; de plus, il aboutirait en définitive à poser la question de la maîtrise des organisations par les acteurs et de leur relation avec les détenteurs de capital ; nous en sommes donc encore très loin, hormis quelques initiatives de pionniers, curiosités vers lesquelles se presseront les chercheurs. On pourra remarquer que malgré tout, ce modèle peut dériver vers des formes bureaucratiques dès que l'effort qu'il demande à ses membres devient trop pesant pour eux.

Ainsi, les néo-bureaucraties, que nous avons dépeintes en fin de chapitre précédent peuvent-elles recruter aussi au delà du vivier naturel que représentent pour elles les organisations ayant toujours été très proches de l'idéal-type bureaucratique. Il est donc permis de penser que cette néo-bureaucratie peut également apparaître à partir de formes plus contemporaines d'organisations, au moins à certaines périodes de leur

évolution. Ceci n'implique pas qu'elle soit omniprésente ni même dominante, mais qu'au moins elle constitue l'un des éléments majeurs dans un paysage organisationnel disparate.

La bureaucratie ne serait alors pas la manifestation d'une époque, ni la traduction concrète de la légitimité rationnelle légale, mais le degré zéro de la collaboration, ce vers quoi une sorte de loi d'entropie tirerait les organisations, le ressort intime de cette puissante loi étant l'attraction éprouvée par chacun d'entre nous pour la facilité...

Pour les managers comme pour les chercheurs, au sujet de la nature bénéfique de l'apport du client aux organisations contemporaines

Du point de vue de certains travaux réformistes, le client est une sorte d'ange providentiel conduisant les organisations hors des ornières dans lesquelles elles s'étaient enfoncées, et apportant à leurs collaborateurs l'occasion de développement personnel et de libération de leur potentiel.

Du point de vue critique, le client est un moyen de renouvellement des modes sociaux de domination. Dans sa version la plus crue, il représente la justification de la simple loi du plus fort. Dans sa version la plus douce, il est le vecteur de l'illusion, le leurre, permettant aux individus de se soumettre sans douleur apparente ou immédiate.

Tout au long de ce travail, nous nous sommes efforcé de ne pas verser exclusivement dans l'un des camps. Nous avons pu voir que chacune des deux visions peut être nourrie plus facilement par l'examen de situations spécifiques, mais aussi que, dans bon nombre de cas, les deux regards pouvaient rendre compte d'une situation par nature ambiguë, comme l'est la dialectique au sein d'un individu entre processus psychiques maturants et régressifs.

La régulation par le client, élément essentiel de notre analyse, est au cœur de ce débat. Le fait qu'elle puisse être regardée comme un secours de la bureaucratie illustre bien l'idée qu'elle peut servir à la survie d'organisations qui ne sont pas conçues dans le respect des attentes des individus. Il nous apparaît cependant trop simpliste de ne voir dans tous les cas que cet aspect même s'il serait dangereux de l'oublier.

Les organisations permettant un réel développement personnel des individus se méritent et ce travail suggère qu'aucun ange providentiel, fût-il le client, ne les apportera sur un plateau. Pour autant, ce client n'est pas un démon en lui-même, et le fait de le considérer trop exclusivement comme tel peut aussi être un leurre, celui tendant à faire croire que l'on peut bâtir des organisations maturantes sans les vertus de la remise en question et de la confrontation à un autre, autonome dans ses actes et ses jugements.

En somme, le client ne mène à rien en lui-même ; il est un outil docile qui peut être mis au service de projets opposés. La relation à ce client, comme toute relation à un autre est potentiellement ambiguë, ce qui autorise et favorise les ambiguités de ce qui est bâti autour de lui.

QUELQUES PISTES DE RECHERCHES ULTERIEURES

A vouloir répondre à une question, on tombe sur d'autres questions... D'une part, nous avons proposé des conditions d'occurrence pour les mécanismes que nous avons décrits, mais ceci mériterait d'être étudié à la lumière d'autres cas. D'autre part, nous avons évoqué ci-dessus quelques limites de ce travail, ainsi que certaines hypothèses plus larges que suggérait ce dernier. Nous voudrions, pour terminer, envisager et préciser les pistes de recherche qui se trouvent ainsi ouvertes.

Vers une théorie de la firme fondée sur la valeur apportée au client

Nous avons fait le point, aux chapitres 4 et 5, sur l'état des travaux reliant les formes de l'organisation à l'offre produite par cette dernière. Une théorie de la firme fondée sur la valeur apportée au client demeure à construire, même si des éléments de celle-ci sont aujourd'hui disponibles. Nous avons nous-même apporté une contribution à cette dernière au chapitre 6, ce qui ne clôt pas pour autant ce chantier.

Il ne s'agit pas de proposer une version déterministe d'une telle théorie. D'une part, nous avons amplement souligné que la logique de l'efficacité ne suffisait pas pour rendre compte des phénomènes organisationnels ; d'autre part, la valeur apportée à d'autres parties prenantes, dont en particulier les collaborateurs et les actionnaires, est également un facteur clé.

Il n'en est pas moins important de comprendre ce qui, dans l'offre à produire, pousse les organisations vers telles ou telles formes, en vertu de la logique de l'efficacité telle que leurs membres la perçoivent. Une telle théorie ne permettra donc pas de prédire les formes qu'une organisation adoptera si l'on connaît l'offre qu'elle produit, mais au moins de comprendre comment joue une partie des contraintes pesant sur elle.

Plus particulièrement, il serait utile d'observer, dans d'autres situations, l'occurrence des mécanismes d'adaptation à la complexité que nous avons mis en évidence au chapitre 6. Ceci permettrait d'approfondir la portée de ce que nous mis en évidence

Vers une évaluation plus précise d'un éventuel point de rupture entre client et bureaucratie

Nous avons évoqué à ce sujet les limites de notre travail. Une étude portant sur un plus grand nombre de cas permettrait de mieux comprendre jusqu'où se situe la marge

d'adaptation de la bureaucratie à la pression du client, ou de divers types de pressions qui pourraient se révéler à un examen plus approfondi. Il est probable que ce point de rupture n'est pas absolu et qu'il varie suivant les contextes et les spécificités des marchés et des organisations mais peut-être est-il possible d'identifier malgré tout des situations où l'adaptation devient improbable. Une étude sur ce point, en tous cas, permettrait d'approfondir cette question

Vers une compréhension plus fine des ressorts de l'ambivalence chez les individus dans les organisations

L'ambivalence est une pièce maîtresse des dispositifs identifiés comme favorisant l'adaptation partielle de la bureaucratie au client. Nous avons décrit les mécanismes produisant ou favorisant cette ambivalence au sein du METL. Il serait utile de vérifier que les mêmes sont à l'œuvre dans d'autres organisations, notamment dans un contexte culturel non-français, ou d'identifier d'autres mécanismes concourant aux mêmes effets. S'agissant des individus, comme nous l'avons indiqué plus haut, il serait utile de descendre plus profondément dans les dynamiques psychiques pour comprendre les racines de cette ambivalence de l'organisation, et en quoi elle constitue le terreau d'une aliénation ou, au contraire, une défense contre celle-ci.

La relation au client est une des facettes de la relation à l'autre, qui constitue, par nature, une source d'ambiguité. Freud (op. cit. 1981a p.123) disait de cet autre qu'il intervenait dans la vie psychique comme *"modèle, soutien et adversaire"* et il est possible de regarder l'histoire d'un individu en tant qu'être social comme celle de la façon dont il accommode ces diverses facettes d'autrui. Il serait en particulier intéressant de comprendre comment la position de client joue sur ces diverses facettes en fonction de configuration des rôles tenus et des contextes organisationnels qui façonnent ces rôles.

Il serait également intéressant d'étudier les phénomènes de résonance (Amado, op. cit. 1994) entre le niveau organisationnel et le niveau individuel dans l'attitude par rapport à ce client. Cette résonance est suggérée par le parallèle qui peut être établi entre le titre de cette thèse et la remarque de Freud : tous deux jouent sur diverses figures du client, et, en partie au moins, sur les mêmes, celle de l'allié et celle de l'ennemi. Il s'agirait alors de mieux comprendre en quoi l'organisation reproduit ce qui se joue dans l'inconscient de ses membres, en matière de relation à cet autre qu'est le client, et en quoi, inversement, cet inconscient se charge des fantasmes collectifs qui médiatisent cette relation. Outre l'intérêt que présentent ces questions en elles-mêmes, ces dernières seraient également un point d'entrée utile pour approfondir le débat sur le rôle aliénant ou libérateur de la relation au client.

Vers une théorie de la régulation par le client

Ce qui précède pourrait constituer un élément majeur d'une théorie de la régulation par le client. Nous avons entendu par ce terme une variante de régulation autonome, au sens de J.D. Reynaud (op. cit.), au sein de laquelle le caractère positif de la relation au client oriente le comportement des acteurs de terrain, indépendamment des injonctions qu'ils peuvent recevoir de leur organisation. Cette régulation est, avec l'ambivalence, la pièce maîtresse des mécanismes d'adaptation partielle de la bureaucratie au client. Outre le volet psychosocial mentionné ci-dessus, une théorie rendant compte de l'occurrence de cette régulation se devrait de comporter un volet organisationnel : conditions favorisantes ou inhibantes en termes d'offre, de cultures, impact possible, même s'il est limité, de politiques impulsées par la hiérarchie (GRH, modes de management). Il s'agirait ainsi de poursuivre dans la voie théorique ouverte par l'école socio-technique, la configuration de la relation au client remplaçant la technologie de production (autres temps, autres préoccupations...).

C'est sans doute là que les retombées de cette recherche pour le management trouveraient le plus de pertinence. C'est également par là que peut être approfondie la connaissance d'une régulation qui pourrait s'avérer importante pour la compréhension des organisations de demain.

Vers la description d'une ère néo-bureaucratique

Cette piste de réflexion et de recherche apparaît comme la plus large. C'est aussi celle que nous avons évoquée avec le plus de prudence, à titre d'ouverture. Qu'est-ce qui change ou va changer dans les organisations contemporaines ? Quels invariants de fond subsistent derrière ces changements ? Aussi important soit-il, un changement peut toujours apparaître comme un *"single loop learning"* (au sens d'Argyris, op. cit. 1990), par rapport à un *"double loop learning"*[1] possible. Il est probable que ces questions feront longtemps débat en théorie des organisations. C'est l'ensemble des travaux sur les organisations futures, et non quelques programmes précis qui permettront d'évaluer la pertinence de l'hypothèse d'une ère néo-bureaucratique.

* * *

Nous avons débuté ce texte sur une note italienne, nous parlant de révolution et de Garibaldi. Nous finirons donc sur le même registre. L'anecdote illustre le questionnement qu'il est toujours possible de porter sur les révolutions.

En 1860, Garibaldi débarque en Sicile, accompagné de ses hommes, que l'histoire a retenu sous le nom des "mille". Il y apporte une révolution, celle qui va conduire à

[1] Expressions qui peuvent se traduire par "apprentissage en boucle simple" et "apprentissage en double boucle", ou encore "apprentissage simple" et "apprentissage élaboré".

l'unité italienne, à la monarchie constitutionnelle et au suffrage censitaire. Dans son roman *"Il Gattopardo"* (Le Guépard), Tomasi di Lampedusa (1989), met en scène une discussion entre un prince sicilien de haut rang et son jeune neveu. Dans ces événements, le premier voit avec inquiétude un monde et une culture se dissoudre ; le second y voit l'opportunité de prouver sa valeur et de se frotter à la vie ; il va rejoindre la troupe de Garibaldi bien que son oncle cherche à l'en dissuader. Au cours de la discussion, le prince comprend que son neveu ne renie pas les intérêts de sa famille et n'est pas si éloigné de lui sur le plan des finalités poursuivies ; simplement l'un et l'autre ne font pas la même analyse de la situation. Le jeune homme croit à l'intérêt, pour sa classe sociale, de s'associer aux forces de rénovation politique pour sauver l'essentiel ; il résume sa pensée par une phrase qui clôt le débat[2] : *"Si nous voulons demain que tout reste comme aujourd'hui, alors, il faut que tout change"*.

[2] Traduction libre (p. 41) de: *"Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi."*

RESUME

Cette thèse vise à interroger l'impact de la "révolution du client" que sont amenées à vivre des organisations bureaucratiques contemporaines.

La révolution est caractérisée à la fois par la capacité accrue du client de faire valoir ses exigences et par l'évolution de la relation client - fournisseur, passant d'une transaction autour de produits à une co-production de solutions pour le client.

La bureaucratie est définie par la faible coopération entre ses membres et la sécurisation de ces derniers, entraînant leur faible responsabilisation sur des résultats définis en fonction de bénéficiaires.

Le client va-t-il tuer la bureaucratie ? Après avoir analysé les arguments qui ont été, ou pourraient être, développés pour défendre les réponses possibles à cette question, nous nous efforçons d'approfondir et d'enrichir la position selon laquelle la bureaucratie n'est pas nécessairement condamnée par la montée en puissance du client.

Trois études de cas permettent de montrer que :

- la complexité issue d'une relation au client fondée sur une offre de solutions peut être, dans certains cas au moins, traitée par des mécanismes accessibles à une bureaucratie ;
- lorsque la pression du client est gênante pour une bureaucratie, dans la mesure où les rapports de force avec ce dernier ne sont pas trop déséquilibrés, le caractère faiblement cohérent et l'ambivalence de cette organisation peuvent lui permettre de produire une adaptation imparfaite mais suffisante au client ;
- ce dernier peut même devenir un allié de la bureaucratie en procurant un sens au travail à ses collaborateurs, compensant ainsi le caractère faiblement mobilisateur de ce type d'organisation.

Les conditions d'occurrence, dans d'autres cas, des mécanismes mis en évidence sont analysées et une délimitation en est proposée. Celle-ci est suffisamment large pour que puisse être envisagée, dans la période actuelle, la diffusion de ce que nous définissons comme des "néo-bureaucraties orientées vers le client".

Mots-clés :
Bureaucratie – Nouvelles formes d'organisation - Client

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

ANNEXES

THESE

POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

LE CLIENT, FOSSOYEUR OU SECOURS DE LA BUREAUCRATIE ?

UNE ÉTUDE DU RÔLE DU CLIENT DANS L'ÉVOLUTION DES BUREAUCRATIES CONTEMPORAINES

Candidat

DENIS BOURGEOIS

JURY

Président

Yves-Frédéric LIVIAN
Professeur, Université de Lyon 3 – Jean Moulin, *rapporteur*

Suffragants

Gilles AMADO
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, *co-directeur*

Julienne BRABET
Professeur, IUT de Sceaux, Université de Paris XI – Jean Monnet, *rapporteur*

Roland CALORI
Professeur, Habilité à diriger des recherches, Ecole de Management de Lyon

Rafael RAMIREZ
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, *co-directeur*

Pierre-Eric TIXIER
Professeur, Institut d'Etudes Politiques de Paris

2000

ANNEXES

numéro	chapitre de rattachement	titre
1	Introduction	fondements épistémologiques: compléments
2	Introduction	à propos d'autres définitions du client
3	2	le changement dans la relation client - fournisseur au vu de quelques publicités
4	4	attributs d'une organisation orientée client (formes pratiques)
5	5	quelques éléments de la subjectivité du chercheur à l'œuvre dans ce travail
6	7	organigramme d'une DDE
7	7	extrait d'un Plan Objectifs Moyens d'une DDE
8	7	organigramme d'une subdivision ayant subi la réforme de la répartition de ses contrôleurs par activités
9	7	les changements au METL: toilettage de la bureaucratie ou dé-bureaucratisation: quelques exemples
10	8	plaquette de présentation du CAPA

ANNEXE 1: FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES: COMPLEMENTS

Cette annexe présente les justifications de la position épistémologique que nous avons adoptée.

1. Nature du travail scientifique en sciences humaines

1.1. Le caractère arbitraire en dernier ressort des fondements épistémologiques

La définition de ce qu'est un travail scientifique en général est le sujet d'un très vieux débat. Avant d'y entrer, nous retiendrons ici de ce dernier qu'il ne semble pas pouvoir exister de définition absolue et incontestable.

Cette assertion est justifiable d'au moins deux points de vue.
D'un point de vue logique, il ne peut être produit une définition unique et scientifique de la science. Si, en effet, il existe une bonne réponse, que pourrait produire une science "positive", elle est hors de portée de cette dernière car sa découverte supposerait une séparation du chercheur et de son objet qui ne peut être réalisée dans ce cas. La définition de la science est donc nécessairement subjective.

D'un point de vue sociologique, les travaux de Kuhn (1962), Foucault (op. cit. 1969), Feyerabend (1975, Latour et Wooglar (1988), ont illustré cette impossibilité logique, en montrant que le travail scientifique et les principes épistémologiques qui le sous-tendent n'échappent pas aux contingences sociales, faites de valeurs culturellement établies, d'intérêts et de jeux d'acteurs.

Le postulat préalable de cette recherche est donc que la définition qui est donnée ici du travail scientifique est arbitraire. Ceci n'implique pas qu'elle soit produite au hasard, ou à la légère, mais qu'en dernier ressort, elle fait appel à l'intime conviction de celui ou de ceux qui s'en réclament. Elle reprend l'idée, déjà exprimée dans la littérature, que la recherche est un engagement personnel (Morgan, 1983), une expression de l'être, non fondamentalement différente du travail artistique (A.Strauss, op. cit.). La même idée d'un choix au moins en partie non justifiable est exprimée, sous une forme peut-être outrancière par Keat et Urry, cités par Burrell et Morgan (op. cit. p.25) : *" for individual scientists, the change of allegiance from one paradigm to another is often a " conversion experience ", akin to Gestalt-switches or changes of religious faith "*[1]... Sans pousser jusqu'à ce point, cette position admet une part fondamentale d'arbitraire personnel, ce qui, sans aucun doute, constitue déjà en soi une prise de position épistémologique.

---

[1] " pour chaque chercheur, le changement d'allégeance d'un paradigme à l'autre représente souvent une "expérience de conversion", semblable à un changement de Gestalt ou de foi religieuse" (traduction libre).

1.2. L'inadéquation du projet positiviste à l'ensemble des sciences humaines

- Les fondements positivistes

Une façon de décrire le débat épistémologique est de considérer son articulation autour du statut de la réalité. Pour le courant positiviste, inspiré initialement par les sciences de la nature, cette réalité existe en soi, et le but de la science est de la saisir. En conséquence, il existe des propositions et des théories vraies dans l'absolu. Dans la version la plus extrême de ce courant le but de la science sera donc de produire des propositions vraies et prouvées. Dans une version plus moderne, proposée par Popper (1973), le positivisme abandonne l'espoir de la preuve et de la certitude absolue; selon ce point de vue, qui a marqué l'épistémologie du XXème siècle, la science ne peut parvenir qu'à des propositions valides jusqu'à nouvel ordre, en attendant qu'elles puissent être un jour réfutées, par des observations qui la contredisent et/ou des théories concurrentes expliquant mieux la réalité.

Cette approche positiviste, depuis A. Comte (1949) qui inventa ce terme au siècle dernier, a marqué bon nombre de chercheurs en sciences humaines. Encore aujourd'hui, cette conception inspire de nombreux travaux. Lemoigne (1990), distingue cinq grands principes de ce courant.

- le principe ontologique de l'existence d'une réalité appréhendable, indépendamment du sujet connaissant (cf. ci-dessus)
- l'existence de lois déterminant les objets de la nature et leur comportement
- l'objectivité du chercheur, supposant son extériorité à l'objet étudié (c'est pourquoi, depuis Comte jusqu'à Popper, la psychologie puis la psychanalyse se sont vues souvent dénier le statut de science)
- l'usage de la logique mathématique et, notamment, le principe du tiers exclu
- la préférence pour la recherche de la plus grande simplicité et d'un optimum unique (mais l'auteur admet que ce dernier principe est moins spécifique du courant positiviste).

- Les limites du positivisme dans l'application à l'objet social

On remarquera toutefois que le projet de conformer les sciences humaines sur le modèle des sciences de la nature relève de deux postulats, celui d'une identité entre les objets de ces deux entreprises de connaissance et celui de la nécessaire unité de la science.
Le nôtre sera qu'il existe une spécificité de l'objet social, par rapport aux objets "naturels" tels qu'ils sont envisagés par le paradigme positiviste, qui rend ce dernier inadapté, au moins pour répondre à certaines questions relatives à cet objet social.

Il existe, en la faveur de cette position plusieurs arguments, qui ont été largement développés depuis le début des sciences humaines, par certaines de ses écoles. Ces dernières ont été amenées à se démarquer de chacun des quatre premiers principes du positivisme qui viennent d'être mentionnés.

- La notion de loi dans le monde social ne peut être assimilée à ce qu'elle est pour les sciences de la nature. Cette idée fut défendue dès la fin du XIXème siècle par Simmel (1981); son argument principal était que le social est trop complexe pour qu'il existe des lois aussi inexorables que dans le monde physique. Un autre argument fut développé notamment par Simon (op. cit.), soulignant que les faits sociaux sont fonction de la façon dont les acteurs anticipent le comportement des autres. Une formulation moderne de cette thèse se trouve également dans Giddens (op. cit.): Les généralisations que peuvent établir les sciences sociales sont toujours liées à un cadre historique et culturel; elles ne peuvent donc donner lieu à des prédictions fiables comme le peuvent certaines des lois physiques.

- L'idée d'une séparation possible, et souhaitable, entre chercheur en sciences humaines et objet étudié, garantissant ainsi l'objectivité du premier, résiste mal aux nombreux arguments qui ont été développés à son encontre.

  L'interaction entre le chercheur et son objet apparut, en matière d'expérimentation, avec l'effet Hawthorne (Roethlisberger et Dickson, op. cit.); certes, cet ouvrage a fait couler beaucoup d'encre, mais les critiques qui ont pu lui être faites visent plus les conditions de cette expérimentation que le concept lui-même. De façon plus générale, mais aussi plus fondamentale, cette interaction est présente dans l'impact des travaux de sciences sociales sur les personnes concernées. Reynaud (op. cit. p.272) résume élégamment le phénomène par la formule: *"La prédiction que l'échauffement du métal le dilate n'échauffe pas le métal; La prédiction de la grève échauffe les esprits".* Giddens(op. cit.) donne l'exemple de l'influence des travaux de Machiavel sur les gouvernants de son époque et des suivantes; Merton (op. cit., p140 sq), par le biais du concept de prophétie auto-réalisatrice *("self-fulfilling prophecy"),* Simon (op.cit.) soulignent également cette particularité.

  Plus encore, cette interaction ne constitue pas nécessairement une sorte de mal inévitable dont il conviendrait de s'accommoder; elle est considérée par certaines écoles comme un moyen utile, voire incontournable d'accès à la connaissance. Freud fut le premier à ouvrir une large brèche dans ce sens, en particulier par l'importance accordée à ce qu'il dénomma le transfert[2]: la relation du sujet au chercheur devient, dans cette optique, une puissante source d'information sur le sujet. Poursuivant dans ce sens, d'autres travaux ont également souligné l'intérêt du contre-transfert: c'est alors la relation du chercheur au sujet qui devient, elle aussi, une source d'information sur le sujet (Devereux, 1980).
  En matière sociale, le concept de recherche-action fut développé, avec des sensibilités différentes, dès la première moitié du XXème siècle (Lewin, 1946); il est aujourd'hui au cœur des pratiques psychosociologiques (Dubost, op. cit.).

Certes, depuis les découvertes de la mécanique quantique, les sciences de la nature connaissent également des cas où l'observation agit sur le phénomène observé; certes également, elles ont pris conscience que la complexité de certains systèmes rend impossible la prédiction à leur sujet au-delà d'un certain horizon temporel, parfois court (Gleick, 1989). Toutefois, il s'agit, à ce jour, de phénomènes circonscrits, et non omniprésents comme ils le sont dans le monde

[2] Ce concept est souvent présent tout au long de l'abondante production freudienne. L'un des textes de référence se trouve dans: Au delà du Principe de Plaisir (1981b, ch.3)

social; si l'on adopte le point de vue exposé ici. De ce fait, il n'est cependant pas impossible (Atlan, 1979; Prigogine et Stengers, 1988) que l'épistémologie des sciences de la nature se rapproche de celle des sciences humaines; telle que nous venons de la décrire. Ceci est un autre débat; selon le point de vue développé ici, point n'est besoin de toutes façons, d'une éventuelle "caution" des sciences de la nature.

Il résulte cependant de cette remarque que, si l'on se contente de la remise en cause des deux seuls principes du positivisme que sont la recherche de lois et la séparation entre le chercheur et son objet, on peut cependant ne pas renoncer à la recherche d'une épistémologie unique; celle-ci devrait simplement intégrer les conséquences d'une plus grande complexité des objets de recherche. Si par contre, on s'attaque aux deux autres principes que sont le statut de la réalité et la logique du tiers exclu, il n'est pas évident que cet espoir puisse subsister.

- C'est bien en effet le principe d'une réalité appréhendable indépendamment du sujet connaissant qui est en cause lorsque Dilthey (op. cit.) distingue le monde de l'esprit, que nous pouvons comprendre grâce à l'exercice de notre subjectivité, et celui de la nature que nous pouvons expliquer. Cette idée fut à la base du développement d'un pan entier des sciences sociales. Poursuivant dans la même direction, Weber s'est attaché à fonder les principes d'une science *"compréhensive"*; dans une étude particulièrement illustrative de ces principes (op. cit. 1985, p.238 sq), prenant l'exemple des lettres de Goethe à Mme de Stein, il montre que l'on peut les *"interpréter"*, en tant qu'objet de connaissance, de cinq façons différentes, non exclusives l'une de l'autre, suivant que l'on adopte un regard de critique littéraire, d'historien, de sociologue, de psychologue social, de psychiatre. Encore, souligne-t-il, la liste des interprétations possibles n'est-elle pas close. Toujours selon Dilthey, en effet, *"la compréhension est une tâche infinie"* (op. cit. p 338). De ce point de vue, des énoncés différents peuvent donc être acceptables, par rapport au même objet.

  Certes, il est également possible de voir, en partie, le même phénomène dans les sciences de la nature; diverses branches de la physique, de la chimie et de la biologie sont nécessaires pour étudier un organisme vivant. Mais ce que dit Weber va plus loin: il n' y a pas seulement partage complémentaire des compétences, notamment sur une échelle macro-micro des diverses composantes de l'objet étudié, il y a possibilité de regarder le même objet, ou le même élément de cet objet, de façons différentes mais tout aussi légitimes. Il s'agit donc là d'un saut conceptuel quant au statut de la réalité; celle-ci n'est pas niée mais elle est considérée comme non appréhendable d'une façon unique et indiscutable. Ce sont les regards, ou ce que Weber nomme les "buts scientifiques de la connaissance", qui produisent cette diversité. Ceux-ci ne sont pas dictés par une réalité qui imposerait la bonne façon d'être regardée, mais par le chercheur lui-même, sans instance suprême pouvant statuer sur le bien fondé de son choix. L'instrument de la connaissance devient alors la compréhension, suivant en cela la voie ouverte par Dilthey, qui s'obtient au moyen d'interprétations. La notion d'idéal-type qu'il développe dans cette perspective se démarque de la tradition positiviste; il s'agit de la description d'individus ou de groupes sociaux qui n'existent pas mais dont la valeur est avant tout heuristique. Elle est forgée comme un outil pour rendre compte d'une situation dont la totalité et la complexité échappent par nature à l'observateur, une façon d'apprivoiser, en quelque sorte la complexité du réel social sans chercher à la gommer.

Un autre exemple célèbre permet d'illustrer cette idée d'une pluralité de regards sur le même objet. L'expérience de Lewin (1965) sur les motivations d'achat de viande de bas morceaux chez des ménagères américaines fut interprétée par ce dernier dans le sens d'une supériorité d'une méthode participative de communication sur des méthodes plus directives, durant les réunions où ces personnes étaient invitées. Anzieu (op. cit.) et Amado (1975) proposèrent une ré-interprétation d'ordre psychanalytique, selon laquelle ces ménagères, lors des réunions plus participatives, avaient pu, de façon camouflée, exprimer leurs répulsions inconscientes vis-à-vis des bas morceaux, évoquant certains aspects de la sexualité. Ces deux interprétations peuvent être vues comme complémentaires (les méthodes participatives sont meilleures parce qu'elles permettent aux participants d'exprimer leurs répulsions inconscientes) ou comme concurrentes (l'une ou l'autre de ces propositions seulement est vraie); ceci resterait alors compatible avec une position positiviste; mais ces interprétations peuvent également être vues comme deux éclairages pertinents de la même situation, sans chercher à les départager; on sort alors du paradigme positiviste, en abandonnant l'espoir d'atteindre une vérité hypothétique pour privilégier la fécondité et la pertinence des regards possibles.

Cette idée a été reprise et développée depuis un siècle. Sous des formes modernes, elle aboutit notamment au projet de la sociologie clinique, s'intéressant particulièrement à l'articulation des divers regards qui peuvent être portés sur une réalité sociale (Gaulejac et Roy, 1993). Elle est également manifeste en théorie des organisations parmi le courant des auteurs s'attachant à proposer plusieurs regards complémentaires ou concurrents sur un même objet, courant dont Morgan (1986) est l'illustration la plus connue.

Au passage, un quatrième principe positiviste se trouve ainsi, sinon totalement remis en cause, du moins égratigné: celui du fondement sur le raisonnement logique, et en particulier, sur la règle du tiers exclu. Comme l'indiquent Dilthey (op. cit.), et, à sa suite Piaget (1967), les mêmes opérations logiques sont utilisées dans les sciences de la nature et celles de l'homme. Cependant, l'égratignure de ce principe correspond au fait que plusieurs propositions différentes relatives à un même objet pourront être acceptées dans une approche compréhensive. Il ne s'agit pas d'une contradiction flagrante du principe du tiers exclu car ces diverses propositions sont tenues à partir de points de vue différents et une même proposition ne peut pas être tenue à la fois pour acceptable ou à rejeter, suivant le même et unique point de vue. Cette position ouvre cependant la voie à la coexistence de points de vue non nécessairement concordants sur le même objet, alors que, dans une optique positiviste, les théories différentes du même objet doivent être compatibles (par exemple, les contradictions entre physique quantique et théorie de la relativité constituent un problème de fond).

- La possibilité d'une fracture épistémologique

Nous avons écrit plus haut que le paradigme positiviste nous apparaissait inadapté au moins pour répondre à certaines questions; et nous avons parlé de l'inadéquation de ce dernier à l'ensemble des sciences humaines. Ceci ne signifie donc pas qu'il ne peut jamais être adapté. L'objet humain peut en effet être envisagé de la même façon que les autres objets naturels, ce qui rend alors possible l'usage de l'épistémologie positiviste et de sa méthodologie. C'est le cas par exemple de la biologie et de la psychologie expérimentale, lorsqu'elles étudient l'être

humain jusque dans le fonctionnement de son cerveau et dans l'ontogénèse des processus cognitifs; c'est également celui de l'économie ou de la démographie lorsqu'elles étudient les effets à grande échelle de la conduite des agents individuels sans avoir besoin d'explorer les ressorts de ces conduites.

Ce qu'apporte l'objet humain, ce n'est pas l'obligation d'abandonner le paradigme positiviste dans tous les cas, mais la possibilité de le faire, suivant les questions que l'on pose à son sujet. Comme on le verra plus bas, certains auteurs sont allés plus loin et ont prétendu que ce paradigme était, dans tous les cas, erroné. L'idée qui est ici défendue est donc plus circonscrite, à la fois parce que la question dépasse le cadre du sujet traité et du fait que le postulat de l'unité de la science n'est pas nécessaire pour étayer la position défendue.

La possibilité d'une fracture radicale entre ces diverses entreprises de connaissance réside dans l'acceptation ou non d'une démarche "compréhensive", ou interprétative.

Foucault (1966) a été l'un des plus explicites en ce sens; il définit les sciences humaines non par leur objet (l'homme), mais par le fait qu'elles analysent *"...dans la dimension propre à l'inconscient, des normes, des règles, des ensembles signifiants qui dévoilent à la conscience les conditions de ses formes et de ses contenus"* (op. cit. p.376). Il va jusqu'à dire qu'elles ne sont en fait ni des sciences, ni une imposture pseudo-scientifique, mais une forme de savoir original. Cela est cependant une affaire de vocabulaire; il est possible de conserver ce point de vue mais considérer que les sciences humaines sont des sciences, en démarquant ce terme de son signifié limitatif que constituent les sciences les plus anciennes.

Une autre façon de décrire cette fracture entre deux catégories de sciences consiste à observer leur divergence quant à la prise en compte de causes finales. Il existe un autre fondement des sciences de la nature, celui du refus du principe téléonomique, en vertu duquel leur objet aurait un projet, ou serait le fruit d'un projet. Le but de ces sciences est précisément d'étudier les mécanismes qui expliquent les phénomènes naturels sans recourir à de telles explications. On attribue à Laplace une réplique célèbre à ce sujet, alors qu'il présentait ses travaux d'astronomie à Napoléon et que ce dernier lui posait la question de l'influence divine: *"Sire, je n'ai pas eu besoin de cette hypothèse"*. Ce fondement est au cœur de la démarche scientifique dite moderne comme l'ont en particulier souligné Bachelard (1938), Monod (1970). La conséquence est que les sciences de la nature étudient les causes efficientes des phénomènes. Si l'on reprend la distinction classique, issue des scolastiques, et, plus loin, d'Aristote (Lalande, 1988, p.128) il existe en effet des causes efficientes *("phénomène qui en produit un autre")* et des causes finales *("but en vue duquel s'accomplit un acte")*.

Or, les sciences humaines, comme l'a également souligné Dilthey dans son ouvrage fondateur (op. cit.), sont amenées à réintroduire des causes finales; certes, pas plus que les sciences de la nature, elles ne considèrent un principe téléonomique au niveau de l'univers, mais elles traitent de buts, d'intentions, qui plus est pas nécessairement conscients, au niveau de chaque personne. Ce sont précisément ces causes finales qui suscitent un décalage par rapport à des démarches épistémologiques qui n'ont pas été conçues pour les appréhender, voire, visent à les éliminer.

Ici se retrouve une façon de reconstituer la démarcation au sein des sciences humaines entre celles qui se maintiennent dans le giron positiviste et celles qui s'en échappent. Les premières, ne cherchent à traiter les phénomènes psychiques ou sociaux que comme le produit de causes effectives, ou prennent bien en compte certaines intentions seulement des sujets mais les considèrent comme des "boîtes noires" dont on ne prend en compte que l'output.
Les secondes, même si elles considèrent également des causes effectives, s'attachent à comprendre quelles sont les causes finales des comportements.

Les chercheurs en sciences humaines sont loin d'être unanimes sur la façon de concevoir leurs disciplines. Le paradigme positiviste compte également des adeptes au sein de ces sciences, ce qui les amène précisément à considérer l'homme comme le produit en dernier ressort de causes efficientes. Pour des raisons évoquées en début de ce chapitre, il ne s'agit pas ici de prouver que les uns auraient raison aux dépens des autres, ce qui est, par nature, impossible, mais seulement d'indiquer les motifs d'un choix.

1.3. Le choix d'une approche compréhensive

Se démarquer d'une approche positiviste ne suffit cependant pas à définir une position. Plusieurs écoles de pensée en effet se trouvent dans ce cas.
Cette étude se fonde sur les principes d'une approche compréhensive. Nous avons déjà, au passage, donné quelques-uns de ses fondements. Ce que nous nommons ici approche compréhensive est celle qui se fonde sur les idées de Dilthey (op. cit.) et Weber (op. cit.1985), décrites un peu plus haut. Elle considère donc la réalité sociale comme un tout complexe qui ne peut être appréhendé de manière objective, par un chercheur qui serait strictement détaché de son objet. Ce chercheur ne peut que s'efforcer de comprendre la réalité, en proposer des interprétations où sa subjectivité est nécessairement présente. Il en résulte qu'une multiplicité de regards est possible sur le même objet, ce qui conduit à renoncer à l'idée de vérité comme critère de scientificité.

Cette définition rejoint les points principaux de la définition que Dubost (op. cit.) a donné des sciences qu'il nomme cliniques, par opposition à celles qu'il qualifie de nomothétiques. En termes de courants et de disciplines, ceci permet de situer notre approche dans un ensemble où se retrouvent des sociologies reconnaissant les mêmes principes épistémologiques ainsi que la branche clinique de la psychologie, au sein de laquelle figure la psychanalyse.

Ceci posé, plusieurs positions théoriques demeurent à expliciter.

- Le statut de la réalité de type phénoménologique

A l'autre extrême de la position positiviste, se situe la position solipsiste, en vertu de laquelle il n'existe pas de réalité mais seulement des perceptions par des esprits. Ses racines philosophiques sont généralement attribuées à Berkeley. Cette position compromet toute entreprise de connaissance partageable.

La position compréhensive, telle que nous la considérons, se trouve entre ces deux extrêmes. Ses racines philosophiques se trouvent dans la phénoménologie de Husserl.
Il ne s'agit pas de nier qu'il existe une réalité, ou de faire comme si elle n'existait pas; il s'agit simplement de reconnaître que notre accès à cette réalité est imparfait, subjectif, arbitraire, sans que personne ne puisse en être le juge en dernier ressort. Ceci ne supprime pas la nécessité de confronter les théories ou les hypothèses à des observations de terrain, bien au contraire; c'est bien à propos d'une réalité du terrain que le travail théorique est élaboré, même avec les incertitudes liées à nos possibilités de l'appréhender.

- L'objectif de pertinence

L'abandon de l'exigence de vérité des énoncés produits est une conséquence de logique de ce statut de la réalité. Toutefois, il en est du critère de vérité comme du statut de la réalité: la position d'une approche compréhensive, telle qu'elle est entendue ici, est nuancée. Tout dépend en effet à quoi il est appliqué. Comme nous le verrons plus loin au chapitre consacré à la méthodologie, nous nous sommes posé la question de la vérité des faits de base sur lesquels reposent nos analyses. Est-il vrai, par exemple, que le Ministère de l'Equipement a développé, durant les années 90 un programme de contractualisation sur des objectifs entre la direction centrale et les directions départementales, qu'il y existe des réseaux de métiers permettant aux personnes occupant les mêmes postes dans des départements différents de se rencontrer et d'échanger? Nous avons utilisé des moyens de "vérifier" ces informations, en les faisant confirmer par plusieurs sources ou en consultant des documents. Par contre, le critère de vérité n'a plus de sens quand il s'applique aux analyses théoriques tirées de ces faits; c'est la pertinence de celles-ci qui devient l'objectif de cette approche. Certes, la distinction entre les faits et les analyses théoriques n'est pas absolue; elle peut même être totalement remise en question d'un point de vue solipsiste. Sans aller jusque là, il est possible d'admettre qu'il existe un continuum qui va du fait brut de base aux analyses théoriques les plus abstraites. Il faut alors aussi admettre que l'approche comporte quelques ambiguïtés sur ce plan, au moins dans certains cas.

Ceci n'empêche pas l'exigence de pertinence de constituer un repère épistémologique majeur. Freud n'a jamais "prouvé" l'existence de l'inconscient et ses mécanismes; toutefois, bon nombre de cliniciens ont utilisé ses théories parce qu'ils les ont trouvés pertinentes et de nombreux patients ont trouvé pertinent de recourir à leurs services. Weber n'a jamais "prouvé" qu'il existait des bureaucraties, mais l'idéal- type qu'il a forgé a aidé à la réflexion de bien des observateurs du monde des organisations.
La priorité accordée au critère de pertinence se retrouve également chez Dubost (op. cit.) dans sa définition des sciences cliniques.

Il convient toutefois de préciser pour qui les énoncés produits sont censés être pertinents.
D'une part, la pertinence peut viser les acteurs concernés par les situations étudiées et permettre à ceux-ci, parce qu'ils auront une meilleure compréhension d'eux-mêmes ou des autres dans ces situations, de vivre ces dernières de façon plus satisfaisante pour eux. D'autre part, elle peut concerner des cliniciens, c'est à dire ceux qui ont pour fonction d'aider les acteurs; ce sont, par exemple, les consultants dans le monde des organisations. Enfin, cette

pertinence peut être ressentie par les chercheurs eux-mêmes, les auteurs du travail comme leurs collègues ou évaluateurs, parce que ce qui aura été produit permettra d'aider à répondre à d'autres questions théoriques. Il est à noter que ces diverses pertinences ne vont pas nécessairement de pair, cette imprécision pouvant constituer une faiblesse dans les argumentaires non-positivistes. Il paraît même illusoire, dans certains cas, de vouloir jouer sur les trois tableaux avec le même écrit; ainsi, un travail jugé pertinent dans le monde des chercheurs ne le sera souvent que faiblement dans le monde des acteurs et il faudra, non seulement une réécriture, mais aussi un effort de réflexion supplémentaire pour en tirer des applications pratiques au niveau concret. A l'inverse un livre rentable dans une approche pragmatique (en terme d'information utilisable par rapport au temps investi pour le lire) sera souvent considéré comme "léger" dans le monde des chercheurs. Il importe donc d'expliciter le ou les buts d'un travail de recherche à cet égard. Le but principal qui préside à celui-ci est clairement la pertinence au niveau théorique, sachant que la pertinence au niveau pratique doit y être contenue en germe, qu'elle n'est pas tenue pour négligeable mais n'est pas développée autant que la première.

- Les autres critères de scientificité

Il en est du "vrai" comme du "pertinent": plusieurs modes de connaissance peuvent y prétendre. Même si les tenants de la science, quelle qu'elle soit, estiment que leur mode de travail est le mieux à même d'y parvenir, il convient encore qu'ils définissent ce qui les distingue d'autres modes concurrents. En outre, à partir du moment où une approche prend ses distances par rapport au courant positiviste, elle se doit de proposer une définition qui remplisse cette fonction, sans devoir recouper exactement celle qu'a adoptée le courant positiviste. Il nous paraît donc utile de compléter la définition de ce qu'est un travail scientifique, tel que nous l'avons conçu ici.

Il ne s'agit bien sûr pas d'en proposer une définition dans l'absolu, mais simplement de préciser les exigences auxquelles nous nous sommes efforcé de rester fidèle pour produire le présent travail.
Cette précision ne vise pas non plus à dévaloriser les modes de connaissance qui ne satisferaient pas à la définition ainsi formée; la tolérance et l'humilité prônée en la matière par Feyerabend (op. cit.) nous paraissent en effet louables. Il s'agit avant tout d'expliciter par là les principes auxquels le présent travail s'est efforcé de rester fidèle.
Six critères nous paraissent devoir être mentionnés :

- La neutralité axiologique . Il est classique dans les discours épistémologiques positivistes de considérer comme distincts le monde de la science, chargé de dire ce qui est vrai, et le monde des valeurs, établissant ce qui est bien ou beau. L'approche compréhensive reprend ce principe de neutralité axiologique, mais elle doit le concilier avec le fait qu'elle admet la subjectivité du chercheur ainsi que les liens interpersonnels non dépourvus d'affects qu'il peut établir avec son objet de recherche. Ceci donne donc une tonalité particulière à la mise en œuvre de ce principe. Nous reprenons, ici aussi, la position de Weber dans son *"essai sur le sens de la "neutralité axiologique" dans les sciences sociologiques et économiques"* (op. cit. 1985, pp 367 sq). Considérant la question de l'exercice de cette neutralité par un

professeur dans la salle de cours, il soutient que ce dernier ne doit pas nier ses propres valeurs mais au contraire, s'efforcer de les rendre claires pour l'auditoire, de façon à *"faire prendre conscience clairement et sans faiblesse à son auditoire, et, chose capitale, de prendre surtout lui-même conscience de ce qui dans son exposé résulte d'un raisonnement purement logique ou d'une constatation purement empirique des faits et de ce qui relève d'une évaluation pratique* (nb: jugement de valeur dans le vocabulaire de l'auteur). *Il me semble que cette servitude constitue directement un devoir de probité intellectuelle, si l'on admet l'hétérogénéité des deux sphères; en ce cas, il s'agit du minimum absolu à exiger"* (pp 368 – 369). Cette position dépasse le cadre de la salle de cours, pour Weber lui-même. Elle illustre la façon dont la neutralité axiologique peut être comprise du point de vue d'une approche compréhensive[3].

- Le caractère collectif de l'élaboration de la connaissance scientifique. Même s'il ne s'agit pas de réfutation au sens popperien, la fonction de la critique entre chercheurs garde sa valeur et son utilité. Depuis les débuts des sciences humaines, et cette thèse en est une illustration parmi d'autres, les théories se construisent par le débat, en discutant celles qui ont été proposées précédemment.
  En ce sens, elle implique *"la production d'énoncés raisonnables, communicables et discutables (disputables)"* (Martinet, 1990, p. 27). Ce que produit alors un travail scientifique est non seulement un résultat mais la possibilité pour le lecteur d'apprécier les conditions dans lesquelles la recherche a été conduite; ceci n'est pas nouveau par rapport à une approche positiviste, mais revêt cependant des sens supplémentaires: d'une part, ces conditions ne concernent pas seulement le strict protocole de recherche, mais aussi l'évaluation de ce qui, dans la subjectivité du chercheur et des acteurs, a pu influencer son déroulement; d'autre part, le lecteur n'utilise pas seulement ces informations pour, le cas échéant, juger de la validité ou de l'orthodoxie d'une démarche: il peut également procéder à ses propres interprétations, sa propre réorganisation cognitive des données et analyses qui lui sont présentées.

- La démarcation d'avec ce qu'Eco (1990) a décrit comme la tradition hermétique. Celle-ci regroupe un ensemble de disciplines telles que, par exemple, l'astrologie. La ligne de démarcation entre la pensée définie ici comme scientifique et celle de la tradition hermétique ne réside pas dans la possibilité de preuves (nous avons vu que les sciences humaines ne peuvent pas systématiquement y prétendre), ni même dans la rigueur logique du raisonnement, mais dans le fait que la tradition hermétique admet que les relations de cause à effet puissent "sauter" d'un plan de la réalité à l'autre, par exemple du plan astronomique au plan psychique, par le simple fait de ce qu'Eco (op. cit.) nomme la loi des similitudes. C'est la non acceptation de cette loi des similitudes qui distingue intellectuellement la pensée scientifique moderne de la tradition hermétique.

- L'absence de référence à une téléonomie de l'univers. S'il existe des "mains invisibles", guidant le devenir des individus et des sociétés, ceci ne peut intervenir dans le champ de sciences humaines qu'à titre de métaphore. Dans la perspective qui en est donnée ici, ces

[3] Nous nous sommes efforcé d'expliciter nos propres valeurs, eu égard au sujet discuté, en annexe 5. Il convient toutefois de reconnaître que cette clarification n'est jamais totale; d'une part, cela reviendrait à écrire un autre volume, sur sa propre vie intime; d'autre part, cette clarification, pour soi-même, est toujours inachevée...

sciences n'ont pas le pouvoir de se prononcer sur l'existence réelle ou sur l'absence de tels phénomènes, et s'abstiennent de les faire intervenir dans les chaînes causales.

- Le caractère intellectuel et rationnel de cette connaissance. Ceci exclut donc les connaissances que procurent la seule intuition ou tout autre mode non-intellectuel tel que le rêve. Il n'est pas interdit à un chercheur d'utiliser ses intuitions ou ses rêves, mais il devra ensuite les transformer en propositions étayées rationnellement; dans cette optique, il ne lui suffira pas de dire "je l'ai vue en rêve" pour que sa proposition soit acceptée par ses collègues, précisément parce que (cf ci-dessus), ceci ne peut être débattu. Il est à noter par ailleurs que la notion de pertinence, associée à celle de raisonnement logique, implique celles de doute, de tests, de réfutation, voire de prédictions, présentes dans le modèle positiviste. La différence avec l'approche positiviste est que le résultat de ces opérations ne peut être, en dernier ressort, que le fait de chaque individu pour lui même et non faire l'objet d'un consensus collectif fondé sur des bases objectives.

- Les exigences assignées à ce travail intellectuel. Ce point est souvent passé sous silence dans la littérature qui vient d'être évoquée. Peut-être est-il implicitement tenu pour acquis, mais peut-être aussi n'est-il pas abordé pour éviter de tomber dans le piège d'une définition trop normative et arbitraire. Martinet (op. cit.), par exemple, mentionne la raison mais n'en dit pas plus, du moins dans cet ouvrage.
  Si l'on peut comprendre les dangers que représente le souhait de définir trop étroitement les critères de scientificité d'un travail intellectuel, il est également dangereux de ne pas se poser la question. Qu'est-ce qui le distingue, dans une perspective compréhensive, de la simple pensée non élaborée que chacun produit au quotidien, ou d'un bon article de journal? La réponse provisoire que nous apporterons à cette question est que ce travail s'impose deux règles: celle de la cohérence interne (entre grands choix épistémologiques et théoriques, méthodologie et résultats produits) et celle de l'explicitation de ses propres mécanismes (buts du travail, définition des concepts employés et des pré-supposés théoriques, raisons qui conduisent à poser telle ou telle assertion, à choisir telle ou telle option, considération des biais possibles dus à la subjectivité du chercheur). Ceci n'est pas propre à l'approche compréhensive mais l'exigence est plus forte que dans une approche positiviste, dans la mesure où l'on s'éloigne de sentiers épistémologiques bien balisés.

Il est à noter que tous ces critères ne sont pas spécifiques d'une approche compréhensive des sciences humaines mais qu'ils conviennent également à une approche positiviste. Cette dernière en adjoint simplement d'autres, liés à son souci de vérité et de preuves. En revanche, l'approche compréhensive confère à plusieurs de ces critères (neutralité axiologique, caractère collectif, caractère intellectuel et exigences assignées au travail intellectuel) une couleur particulière et des exigences supplémentaires.
On ne sera pas surpris que ces critères, tout comme celui de la pertinence, soient malgré tout sujets à l'appréciation de chacun, et difficilement atteignables dans l'absolu; de la même manière qu'elle entretient une relation complexe, voire paradoxale, entre chercheur et objet, l'approche compréhensive se laisse apprécier et évaluer de manière elle aussi plus complexe, au sens où les critères qui sont proposés ici représentent plus un idéal à atteindre qu'une condition à remplir. Il n'y a plus, de ce point de vue, la possibilité de classer un travail comme "scientifique" ou "non-scientifique", en vertu de critères "objectifs", mais simplement celle

d'évaluer de quelle façon il se rapproche d'un idéal, lui-même fonction de conventions au sein de communautés de chercheurs.
Il n'est pas anodin de remarquer en quoi cette proposition rejoint celles du courant philosophique post-moderne. L'ouvrage, en effet, qui a donné son nom au courant post-moderne a pour objet l'épistémologie. Dans "La Condition Post-Moderne", Lyotard (1979) fait le constat de la fin des *"métarécits"*, indiquant à l'homme le sens de sa vie, ainsi que ce qui est vrai et ce qui est juste. Ce dernier se trouve aujourd'hui livré à lui-même pour trouver des réponses à ces grandes questions. Si la science ne peut plus être au centre d'un de ces métarécits, la voie est ouverte à des "récits locaux", dont les règles sont définies par des micro-sociétés, de manière toujours temporaire.

- Convergences et divergences avec d'autres écoles non-positivistes

Ce point est délicat du fait que la notion d'école ou de courant est relativement floue en la matière. Notre propos ne sera donc pas ici de procéder à une revue exhaustive, mais de préciser certains aspects de l'approche que nous avons choisie, tout en dissipant quelques éventuels malentendus.

- l'épistémologie constructiviste

Les principes fondateurs de ce courant sont généralement attribués à Piaget et à l'une des ses idées maîtresses, selon laquelle nous fabriquons intellectuellement le monde que nous connaissons. Ceci ne semble pas conduire Piaget lui-même, dans ses écrits épistémologiques (op. cit.1967, 1968), à des positions très éloignées du paradigme positiviste; en particulier, il ne défend pas l'idée d'une différence majeure entre sciences de la nature et sciences humaines.
Mais d'autres auteurs (Watzlawick et al., 1988; Martinet et al., 1990) ont utilisé cette base pour bâtir une épistémologie plus radicalement opposée aux positions positivistes, où le critère de vérité cède la place à celui de pertinence.. Von Glaserfeld (1988), disciple de Piaget, se réclamant d'un constructivisme "radical", *"développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience"* (op. cit. p27) . Il fait intervenir la notion de pertinence ou de *"fit"* pour reprendre le mot utilisé. Selon un parallèle avec la survie des espèces selon le modèle Darwinien, les connaissances sont sélectionnées par les individus en fonction de leur utilité pour se mouvoir et agir dans le monde qu'ils expérimentent. Elles sont donc toujours provisoires et la question de leur caractère "vrai" ou "faux" n'a tout simplement pas de sens. Ces positions rejoignent sur ce point majeur l'approche compréhensive.

En quoi les deux approches diffèrent-elles ? La réponse est variable suivant les auteurs. Il est probable qu'elles diffèrent peu pour certains, sur le plan strictement épistémologique. Il est possible de voir aujourd'hui un auteur comme Louart (Louart,1993 et Louart et GRHEP,1993) se réclamer d'un point de vue constructiviste, puis, dans un autre article du même ouvrage, citer largement des références psychosociologiques (Enriquez, Lévy) en même temps qu'il continue à se référer à des auteurs plus typiquement constructivistes (Bateson, Lemoigne). Les différences se manifestent plus clairement en aval: leurs origines respectives permettent à ces deux approches de développer des manières distinctes de "comprendre" ou de "construire" la

réalité observée. L'approche compréhensive, telle que nous la définissons, fera volontiers appel à la sociologie mais aussi à la psychologie clinique; l'approche constructiviste peut également s'appuyer sur la sociologie mais pourra préférer une psychologie cognitive ou expérimentale, impliquant un déni ou un oubli de la vie inconsciente.

- *"l'anarchie épistémologique"*

Cette anarchie est le mot par lequel Feyerabend (op. cit.) désigne l'alternative aux positions positivistes qu'il s'attache à défendre. Le mot est donc pris au sens de l'école de pensée libertaire et non au sens du langage commun. Il rejoint l'approche compréhensive dans le refus qu'il puisse exister une définition de la science qui ferait autorité. Dans son souci de combattre les abus de pouvoir qui sont perpétrés au nom de la science, il refuse cependant de proposer des critères d'identification d'une démarche scientifique. *"Anything goes"*, tout est bon, suivant son mot fameux. L'ouvrage est sans doute, comme l'auteur l'indique dans son avant-propos, un tant soit peu provocateur. Nous ne l'avons donc pas suivi jusque là puisque nous avons, quant à nous, proposé quelques critères.

Le constructivisme radical de von Glaserfeld (op. cit.) présente des points de convergence avec cette mouvance, si l'on considère la définition qu'il en donne ci-dessus. Nous avons cependant fait remarquer que le critère de pertinence peut s'appliquer à toutes les entreprises de connaissance mais qu'il ne permet pas de les distinguer entre elles. Nous ne le suivons pas non plus quand il étend sa définition à toutes les sciences, quelles qu'elles soient; notre propos ne vise que les sciences humaines et ne prend pas parti au sujet de celles de la nature.

2. Nature d'un travail en sciences de gestion

2.1. Objet et fonctions des sciences de gestion

Dans l'annexe d'un de ses ouvrages fondateurs, intitulée *"What is an administrative science?"*[4], Simon (op. cit.) décrit la dualité de ce que l'on peut traduire par "science de gestion"; il la qualifie à la fois de théorique et de pratique, car composée de deux éléments, une *"sociology of administration"* et une *"practical science of administration"*[5]. La première vise à décrire le comportement des individus dans les groupes organisés. La seconde vise à produire des propositions quant à la façon dont des individus devraient se comporter s'ils souhaitent contribuer à l'atteinte des buts de l'organisation. Cette distinction et cette collaboration entre divers niveaux d'abstraction dans la connaissance ne sont pas originales; elles se retrouvent avec la biologie et la médecine, par exemple; elles sont déjà présentes, par rapport au monde social, dans l'étude de Weber (1959) sur le savant et le politique.

---

[4] "qu'est-ce qu'une science de l'administration ?" (traduction libre)

[5] " une sociologie de l'administration" et "une science pratique de l'administration" (traduction libre)

Nous entendrons ici par sciences de gestion, celles qui étudient l'action collective organisée sur l'un ou l'autre de ces deux registres. Cette double visée s'applique à l'objet que sont les organisations. Girin (1990, p 142) définit ce qu'il nomme *"situation de gestion"* , objet des sciences de gestion, comme se présentant *"lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement extérieur"*. Nous reprendrons cette définition appliqué à une organisation, hormis son dernier terme relatif à un jugement extérieur. Nous souscrivons donc à une définition large des sciences de gestion

Ces sciences ainsi définies méritent toutefois une précision importante. Etant donné l'existence de résultats concrets à atteindre par les organisations, il serait possible d'en déduire que les sciences de gestion seraient avant tout une science de l'efficacité. Bon nombre de travaux sont partis de ce pré-supposé implicite depuis Taylor, et ce dernier, sur ce plan, ne paraît pas démodé.
Cependant, dans le travail qui est proposé ici, l'objet représenté par l'action collective est compris de manière moins restrictive; il existe toujours au moins deux niveaux de la réalité, produisant tous deux un ou des buts spécifiques à cette action et à celle de ces membres. Un niveau est celui des résultats concrets à obtenir, et un autre est celui du vécu des acteurs qui y participent (voir chapitre 1). La précision qui est apportée ici est double:

- d'une part, les sciences de gestion ne sont pas comprises ici comme devant privilégier l'un de ces niveaux. En particulier, cette acception n'adhère pas au primat de l'efficacité, en vertu duquel le niveau du vécu des acteurs devrait être soigné simplement parce qu'il permet une meilleure efficacité collective. Ce peut être le choix d'acteurs ou de chercheurs de privilégier l'un ou l'autre de ces aspects, mais ce choix ne s'impose pas de lui-même.

- d'autre part, cette dualité de leur objet fait la richesse spécifique de ces sciences si celle-ci ne s'attachent pas à la gommer. Ainsi, à l'ère où de nombreuses sciences découvrent la complexité, les sciences de gestion n'ont plus à rougir de leur naissance dans les arrière-boutiques et les cours d'usines; cet ancrage pragmatique, parce qu'il provoque le choc de logiques souvent contradictoires et toujours intimement liées, en fait une science par excellence de cette complexité qui est en passe de devenir paradigmatique au sens de Kuhn (op.cit.).

2.2. Le choix d'une approche compréhensive des sciences de gestion

Les sciences de gestion, ainsi définies, sont rangées ici parmi les sciences humaines et non parmi les sciences de la nature. Ce qui a été dit précédemment sur la spécificité des sciences humaines, et sur leur adéquation avec une épistémologie compréhensive, vaut donc en particulier pour cette discipline. Conformément à ce qui vient d'être dit, ceci n'a pas trait fondamentalement à la nature de son objet, mais au regard qui est posé sur lui.
La façon dont les sciences de gestion sont comprises ici est donc clairement compréhensive, dans leur fonction de description théorique, comme dans leur fonction d'aide.

Si nous avons explicité plus haut les tenants et aboutissants de ce choix en matière de compréhension théorique, il convient également de préciser ce que l'option compréhensive implique pour la fonction d'aide.

D'une manière générale, la connaissance produite dans cette perspective, ne dispense pas les acteurs qui peuvent en bénéficier d'affronter ce qui est posé comme l'irréductible incertitude du social. Plus particulièrement, les sciences de gestion ne peuvent apporter aux praticiens les recettes tirées des "lois du succès" puisque de telles lois n'existent pas dans le monde social, du point de vue adopté ici. Ce qu'elles peuvent leur apporter s'apparente à une prise de recul, un gain de lucidité, résultant en une capacité d'interpréter de manière plus riche les situations qu'ils vivent. Pour reprendre le mot célèbre attribué à Lewin, rien, en effet, n'est plus pratique qu'une bonne théorie. Ce peut être également, de ce fait, l'ouverture pour eux de l'éventail des solutions possibles face à ces situations. Cet apport est résumé par Morgan (op.cit. 1983 p.3)): *"Effective managers and professionals in all walks of life have to become skilled in the art of "reading" the situations they are attempting to organize or manage"*[6].

Il existe enfin des connotations à la position du clinicien (qu'elle soit assumée par des consultants ou des chercheurs). La clinique, dans une optique positiviste (Foucault, 1978), est liée à l'idée d'une science qui est censée édifier ceux qui ne savent pas et souvent, leur dicter ou leur conseiller une conduite. Cette représentation n'est pas morte, tant chez les "patients" que chez les cliniciens. Si celle-ci est moins forte qu'en médecine, modèle sur lequel d'après Foucault, elle s'est construite, elle teinte encore certaines demandes que des organisations font à des consultants et la façon dont il y est parfois répondu[7]. Une approche compréhensive, de par le caractère relatif qu'elle reconnaît à la connaissance produite, exige un surcroît d'humilité de la part des chercheurs ou intervenants et de courage de la part des praticiens.

[6] "les managers efficaces et les professionnels de tous ordres doivent devenir experts dans l'art de "lire" les situations qu'ils s'efforcent d'organiser ou de diriger" (traduction libre)

[7] D'après ma propre expérience de consultant

ANNEXE 2: A PROPOS D'AUTRES DEFINITIONS DU CLIENT

Laufer et Burlaud (1980), se posent la question de ce qu'est un client à propos du management des organisations publiques. Il n'est pas fortuit que cette question se pose dans un ouvrage envisageant les glissements des sources de la légitimité de la puissance publique, à une époque où les interrogations commençaient à se multiplier au sujet du rôle de l'Etat. Les auteurs caractérisent le client comme quelqu'un qui a le choix, vis-à-vis d'une administration qui, elle aussi, a le choix d'offrir ou pas telle ou telle prestation. Un exemple de prestation de ce type sont les publications de la Documentation Française ou de l'IGN. Le client est distingué de l'usager, qui a le choix de ne pas utiliser le service proposé, mais que l'administration est obligée de proposer, une fois la décision de principe prise, (par exemple, les transports en commun); cet usager peut être plus ou moins captif ou proche du client suivant l'étendue du choix dont il dispose de fait. Client et usager sont également distincts de l'assujetti qui est obligé de recourir aux services de l'administration, qui elle-même est obligée de les dispenser (ex. les impôts, la justice).

Dans notre propre définition, nous avons repris cette notion de choix, mais nous admettons que l'usager ou l'assujetti, au sens que donnent les auteurs à ces mots, puissent être regardés comme des clients, si leur mécontentement ou leur satisfaction est reconnue par certains acteurs comme influant sur la pérennité à terme de l'organisation, fût-elle une administration d'Etat. L'Etat, en lui-même, n'est sans doute pas menacé dans son existence, mais les formes de ce dernier, les personnes chargées de les faire fonctionner, peuvent, elles, être remises en cause. Ce qui peut faire passer le même acteur du statut d'assujetti ou d'usager captif à celui de client (entendu dans notre définition) est donc à la fois le regard qui est porté sur lui et l'horizon de temps qu'embrasse ce regard. Ce statut, tel que nous le définissons, est donc relatif. En outre, notre définition envisage la délimitation d'un système-client, sujet qui n'est pas abordé par ces auteurs.
Une définition étant, par nature, arbitraire, nous ne prétendons pas que la nôtre soit meilleure que la leur. Elle découle simplement du fait que nous avons choisi de situer le client comme un "stakeholder", au sens de Freeman (op. cit.), ce qui implique de raisonner en termes de ressources par rapport à des enjeux propres à l'organisation offreuse.

Mintzberg (1996), traite également de la problématique de l'action de l'Etat quand il est amené à définir le client. Comme les précédents, ils aborde la question des mélanges entre sphères, faisant apparaître la notion de client dans la sphère publique. Il distingue quatre rôles possibles :

- *"customer"*: client anonyme d'une organisation qui cherche avant tout à maximiser son chiffre d'affaires sans trop d'égards pour sa clientèle ;
- *"client"*: client d'une organisation qui lui apporte une prestation personnalisée, tenant au mieux compte des intérêts de ce dernier ;
- *"citizen"*: citoyen, possédant le droit de bénéficier, de la part de la puissance publique, de services ou d'installations de bonne qualité ;

- *"subject"*: sujet, (cf l'assujetti des auteurs précédents), c'est à dire citoyen ayant des devoirs a acquitter vis-à-vis de la collectivité, via certaines de ses administrations (ex. impôts).

Utilisant les ressources de la langue anglaise, Mintzberg distingue deux sortes de clients. Il est intéressant de noter qu'il donne, comme exemple de fournisseur du *"customer"*, General Motors, c'est à dire un fournisseur de produits, et, comme exemple de prestataire du *"client"*, Ernst et Young, c'est à dire une entreprise de services à haut contenu de matière grise. Ceci est à rapprocher de l'évolution de la relation entre client et fournisseur à partir des années 80, que nous envisageons au chapitre 2. Nous y montrons en effet, que c'est seulement à cette période que le client a acquis son statut de star et que ceci s'est accompagné du développement d'offres de solutions au détriment de simples offres de produits.

L'auteur distingue deux rôles qui ne sont envisageables que dans le cadre d'une relation à la puissance publique (*"citizen"* et *"subject"*); il défend la thèse que le rôle de *"customer"* ne devrait pas être envisageable dans ce même contexte. Par contre, le rôle de *"client"* peut convenir dans ce contexte comme dans celui d'une relation avec une organisation privée.
Les critères différenciateurs ne sont donc plus, comme chez les auteurs précédents, le choix dont disposent les protagonistes mais, d'une part, la nature de la relation entre eux et la qualité de celle-ci, et d'autre part, le caractère privé ou public du prestataire.

Notre définition diffère de celle de Mintzberg puisqu'elle n'utilise pas les mêmes critères.
Nous avons expliqué ci-dessus que nous admettons que le *"citizen"* ou le *"subject"* peuvent être regardés comme des clients. Nous n'avons par contre pas retenu de distinction entre client et non-client d'après des critères de qualité de la prestation et avons considéré, toujours dans une optique où le client est un "stakeholder", que celle-ci est fonction du rapport de forces entre acteurs.

ANNEXE 3: LE CHANGEMENT DANS LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR AU VU DE QUELQUES PUBLICITES

Nous avons sélectionné deux numéros du même magazine féminin, Modes et Travaux, l'un d'Octobre 1997 et l'autre de Mai 1983. Le premier fut retenu parce qu'il présentait des publicités significatives du phénomène étudié; le second fut pris au hasard, dans une collection disponible, pour être comparé au premier (l'essentiel était qu'il soit plus vieux que le précédent d'une quinzaine d'années).
La comparaison entre ces deux revues est comprise ici comme l'illustration de ce qui est exposé au chapitre 2, à savoir, l'évolution de la relation entre fournisseur et client; elle ne prétend pas constituer une preuve du phénomène, telle qu'elle aurait pu apparaître au travers d'une étude systématique des publicités parues à ces époques.

- Publicités pour un aspirateur

(nb: dans chacun des numéros, il s'agissait de la seule présentant ce type d'appareil)
page A: 1983; page B: 1997.
Le décalage illustre parfaitement le passage d'une offre de produit à une offre de solution.
Dans la page A, seul l'aspirateur apparaît, avec, en bas à droite, deux mains anonymes. La seule concession à une logique non technicienne figure dans la dernière phrase, où il est question de "jolies couleurs". La mise en avant de la facilité de rangement signale cependant un effort pour entrer dans la logique de l'utilisateur et dépasser le simple argumentaire des performances techniques de l'appareil.

Dans la page B, l'aspirateur partage la page avec une silhouette féminine fine et séduisante, image idéale de la cliente (dans l'esprit du publicitaire tout au moins). Et encore n'occupe-t-il que la partie inférieure de cette page. Les arguments techniques sont effleurés en deux mots ("puissance" et "efficacité"). Le fournisseur se pose en partenaire de la vie quotidienne de sa cliente, en allié l'aidant à atteindre ses propres objectifs (toujours selon la publicité): être plus désirable, avoir du temps pour s'occuper de soi, limiter celui passé aux corvées ménagères. A noter le "truc" pratique, en bas à gauche: là aussi le fournisseur se pose en partenaire pour résoudre un problème (celui de la propreté du sol domestique), pas en marchand d'aspirateur.

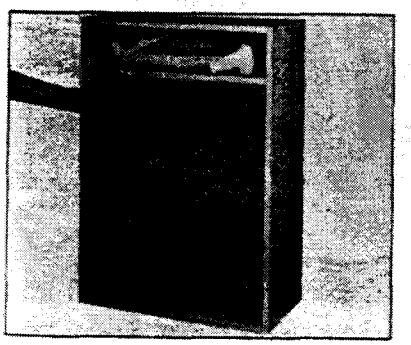
- Publicités pour la grande distribution généraliste

Pages C à E:1983; pages F et G: 1997.
En 1983, les arguments principaux sont les prix, les produits.
En 1997, le client est au centre des images. Chez 8 à 8, la scène ne se passe même plus dans un magasin; l'argument principal est le plaisir de faire ses courses, même si Intermarché insiste toujours sur les produits.
Dans les deux cas, le fournisseur de 1997 se pose en partenaire de la vie quotidienne; il aide la cliente à poursuivre deux objectifs: gagner du temps, et se donner du plaisir.
Ce dernier élément est en particulier très présent dans la page F (8 à 8).
La question n'est pas ici de savoir si les offres de ces fournisseurs correspondent réellement à ce qu'en dit la publicité, si, par exemple, tous les clients de ces grandes surfaces se sentent compris et écoutés; l'important ici est de constater le changement dans la façon dont ces fournisseurs entendent se présenter à leurs clients.

A

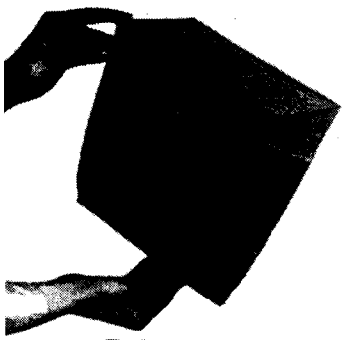
Hoover Compact. Le petit qui fait tout comme les grands.

Aujourd'hui Hoover invente le Compact, un grand qui a su se faire tout petit. Le Compact, c'est un record de maniabilité et de légèreté. On le case partout, il se faufile partout.

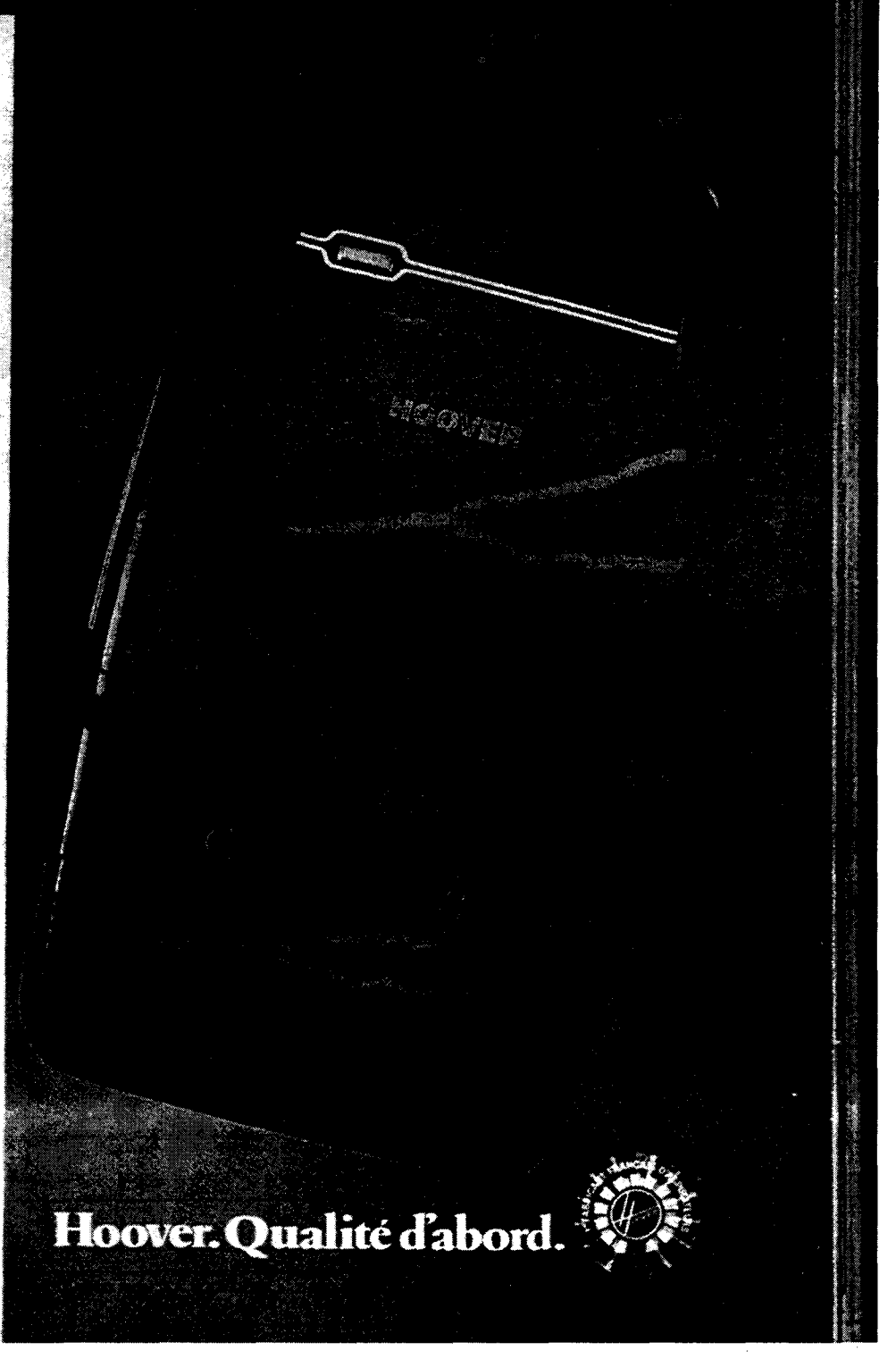


Même si votre placard à balais est des plus exigus, il y tiendra! Et avec son tuyau flexible Hooverflex qui s'étire du double de sa longueur (10 m de rayon d'action), rien ne lui échappe.

En plus, il est doté d'une folle énergie et d'un appétit féroce pour sa taille (avec son sac de 5,6 l).

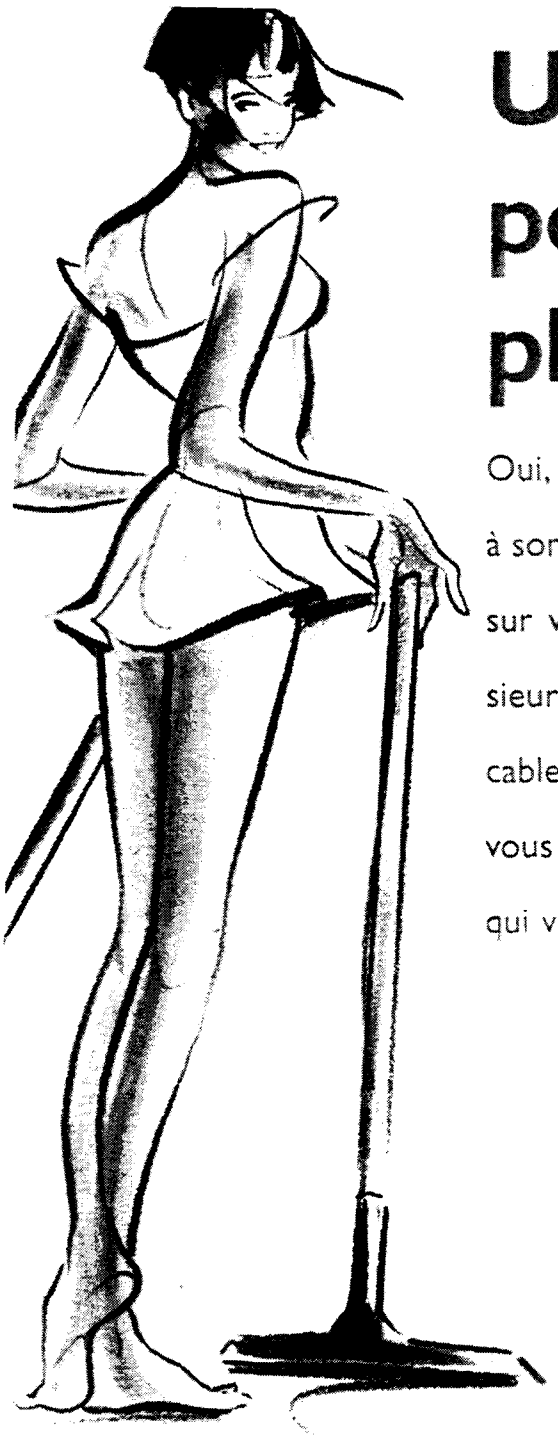


Existe en 3 modèles du 800 au 900 watts (dont un avec brosse électrique) et trois couleurs plus jolies les unes que les autres.



Hoover. Qualité d'abord.

B



Un aspirateur peut-il vous rendre plus désirable ?

Oui, s'il a la puissance du Vision Turbomax de Philips. Grâce à son efficacité, envolées la poussière et les traces de fatigue sur votre visage ! Vous n'aurez plus besoin de passer plusieurs fois au même endroit pour avoir un résultat impeccable. Moins de temps pour les corvées, plus de temps pour vous occuper de vous. C'est votre rendez-vous de ce soir qui va apprécier...

Le conseil confort Philips.
Si un meuble a laissé sur votre moquette une empreinte, faites fondre un glaçon à l'endroit sinistré. Laissez ensuite sécher, puis passez l'aspirateur. Plus de trace !

Satisfaite ou remboursée : offre d'essai de 3 semaines, valable jusqu'au 31 décembre 1997.

Cigale, fourmi et bermudas...

« Guetter le premier soleil, en avoir des fourmis dans les jambes. Ouf, le parfait bonheur de s'habiller aux couleurs des champs.

Quatre fois l'an, la nature nous invite à changer avec elle... Et chaque fois, l'on s'émerveille que les prix Carrefour ne changent pas plus souvent. »

Y a-t-il un secret des prix Carrefour ?

C'EST VRAI, chez Carrefour, chaque changement de saison n'est pas prétexte - trop commode - à faire monter d'un cran le prix des bermudas, des chandails, des blousons ou des jupes de coton... Été, automne, hiver, printemps, toute l'année, Carrefour tient compte des tendances de la mode homme, femme, enfant, mais la façonne à ses prix. Résultat ? Vous êtes de plus en plus nombreux à choisir chez Carrefour vos vêtements de tous les jours. Fort de votre confiance, Carrefour peut en retour obtenir de ses fournisseurs de meilleurs prix sur de meilleurs articles.

Le voilà le secret des prix Carrefour...

C'est un travail patient, un travail de fourmi que les hommes de Carrefour font avec passion, pour que les bons prix chantent toute l'année.

Carrefour

Timy, ce sont 400 supermarchés tout près de chez vous. Vous en connaissez les patrons qui, eux, connaissent bien vos besoins. Ils vous prouvent, chaque jour, comment on peut défendre et garantir la fraîcheur et la qualité des produits.

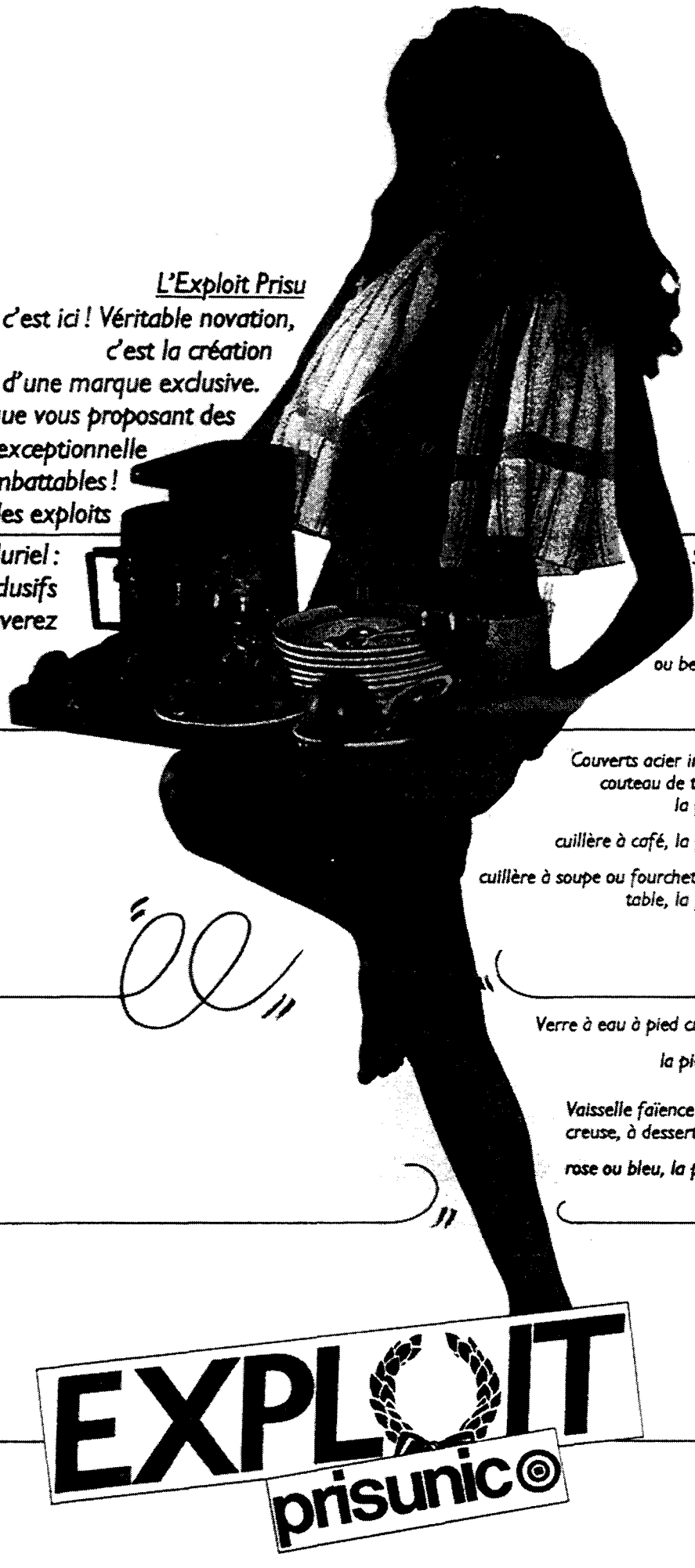
Timy, c'est un effort permanent pour contenir les prix. Grâce à leur puissance, les 400 supermarchés Timy achètent au meilleur prix et vous en font toujours profiter.

En 1983, l'action Timy s'amplifie : toute l'année, des promotions dans tous les rayons des supermarchés Timy.

Ensemble, nous allons "faire les 400 coups".

SUPERMARCHÉS
TIMY

FARGEAT & ASSOCIÉS



L'Exploit Prisu
c'est ici ! Véritable novation,
c'est la création
d'une marque exclusive.
Une marque vous proposant des
produits d'une exceptionnelle
qualité à des prix imbattables !
Et chez Prisu, faire des exploits
se conjugue au pluriel :
plus de 87 articles exclusifs
que vous ne trouverez
nulle part ailleurs.
Bravo l'artiste !

Drap de bain
éponge
100 % coton
double face,
89,00 F

Serviette éponge
100 % coton
55 x 100 cm
rayé bleu, rose
ou beige **42,00 F**

Couverts acier inoxydable :
couteau de table,
la pièce **9,00 F**
cuillère à café, la pièce **3,00 F**
cuillère à soupe ou fourchette de
table, la pièce **4,50 F**

Verre à eau à pied cristallin, 24,5 cl,
la pièce **10,00 F**

Vaisselle faïence : assiette plate,
creuse, à dessert ou bol, 2 décors
rose ou bleu, la pièce **6,50 F**

EXPLOIT
prisunic

*faisant partie de la collection Exploit/ Prisunic - figureront dans le catalogue distribué à partir du 20 avril 1983**.*

F

8 à Huit, les magasins qui vous ont compris.

Si dans la plupart des magasins les caissières vous ignorent et le bruit vous agresse ; alors après une bonne analyse, vous vous rendrez vite compte que rien ne vaut 8 à Huit.
Les magasins 8 à Huit vous invitent à redécouvrir que faire ses courses c'est d'abord se faire plaisir ; avec des produits de qualité, une fraîcheur irréprochable et des services efficaces. Dans les magasins 8 à Huit la dimension humaine est essentielle afin de mieux préserver la convivialité et de parvenir à une relation privilégiée. Vous vous y sentirez chez vous et apprécierez un commerçant à votre écoute.

Magasins d'alimentation

8 À Huit

Au Cœur de la Vie.

Appche

G

LES POMPIERS
de Daniel Moignot, éd. Gallimard Jeunesse, 64 F.

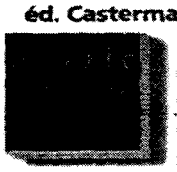
Alerte générale ! les pompiers courent de page en page. Les enfants adorent ces hommes qui savent avec beaucoup de courage, d'entraînement et un matériel adapté, vaincre les flammes, mais qui interviennent aussi en cas d'accident, d'inondation ou de catastrophe naturelle. Des infos et des vues étonnantes avec les désormais classiques et ludiques films transparents. Une « première découverte » qui peut faire naître des vocations enflammées.
Dès 3 ans.

A voir en vidéo

LE SAVETIER ET LE MALIN
de Tchekhov, illustrations de Barbara Frigerio, éd. Calligram, 49 F.

Fédor, un pauvre savetier rêve de richesse et de pouvoir. Un drôle de client pourrait bien être le diable. Mais quel est le prix d'une âme ? Un conte un peu amer sur le destin de l'homme, écrit par Tchekhov en 1888. Il a 28 ans et vient de remporter un succès théâtral avec « Ivanov ». En plus, une biographie et des notes pas rébarbatives sur l'auteur, et des illustrations qui recréent un climat biscornu et fantasmatique.
Dès 9 ans.

PUZZLE
de Miriam Moss, illustrations de Tony Smith, coll. « Les Albums Duculot », éd. Casterman, 89 F.



Il se passe quelque chose dans cette grande forêt mystérieuse et profonde. Un œil, un museau, des griffes, autant de détails à découvrir dans de magnifiques illustrations et que l'on retrouve sur les pièces d'un puzzle. Trente pièces rassemblées à la fin du livre pour une vérité à la Lewis Caroll, surprenante et fantastique. On plonge dans un infini drolatique, l'histoire est dans l'histoire, l'image est dans l'image qui est dans l'image... Un bel envoûtement.
Dès 3 ans.

Moins on aime faire les courses,

Plus on aime faire son Écomarché !

Faire son ÉCOMARCHÉ c'est avant tout comprendre que l'on peut mettre son énergie ailleurs que dans les courses. C'est aussi profiter de la proximité d'un point de vente à taille humaine pour gagner du temps. Mais c'est surtout bénéficier d'un choix de près de 4 000 produits essentiels à prix Mousquetaires pour varier les plaisirs, tous les jours, sans dépenser plus.

Faire son ÉCOMARCHÉ, c'est une autre façon de faire les courses qui permet d'économiser du temps et de l'argent à moindre effort. Plutôt futé, non ?...

ÉCOMARCHÉ
Les Mousquetaires
Faire son Écomarché, c'est plus futé.

ANNEXE 4: ATTRIBUTS D'UNE ORGANISATION ORIENTEE CLIENT (FORMES PRATIQUES)

(synthèse élaborée à partir de la littérature mentionnée dans le texte)

STRUCTURES

- le découpage général de l'organigramme prend en compte à un haut niveau les divers marchés (sectoriels ou géographiques)
- la pyramide hiérarchique est aplatie; des centres de résultats sont situés très proches du terrain et le pouvoir des middle-managers, responsables opérationnels sur le terrain, est large; les services fonctionnels agissent plus en support qu'en imposition de normes
- les processus contribuant à la satisfaction du client sont identifiés et les responsabilités sont clairement définies pour chaque étape de ces processus; les personnes impliquées dans ce ou ces processus en ont conscience et savent comment il(s) fonctionne(nt), elles peuvent accéder à l'information pertinente relative au client et disponible le long de ce ou ces processus
- une responsabilité du pilotage global de ce ou ces processus est définie, pour chaque client important ou pour un ensemble de clients; les clients ont un interlocuteur qui intègre pour eux la complexité des processus internes et/ou sont eux aussi au courant de ces processus et peuvent accéder directement aux personnes qui y participent
- forte coordination des activités (matrices, structures de projets, pilotages de processus transversaux)

MANAGEMENT

- autonomie forte des opérateurs, en particulier de ceux qui sont en interface avec le client; suivant les cas, équipes semi-autonomes d'opérateurs
- polyvalence des opérateurs et/ou des équipes, en particulier de ceux et celles en contact avec le client de manière à assurer une bonne réactivité
- objectifs prenant en compte non seulement les données quantitatives de court terme (ventes, production), mais, suivant le cas, la qualité, la satisfaction des clients, les parts de marchés (données quantitatives de long terme ou qualitatives); les objectifs tiennent compte du feed-back des clients
- système de sanctions - récompenses des performances centrés sur ces objectifs
- association des collaborateurs aux décisions les concernant; large information de ces derniers leur permettant de bien comprendre la stratégie de l'organisation et d'utiliser efficacement la marge d'autonomie dont ils disposent
- bonne coopération entre niveaux hiérarchiques (écoute mutuelle, prise en compte des préoccupation de l'autre)
- bonne coopération entre pairs et entre services ou départements (connaissance et prise en compte des objectifs et des contraintes des autres)
- la notion de "client interne" régit les relations entre départements ou services

- les innovations en matière d'offre peuvent naître de divers niveaux hiérarchiques ou de divers secteurs de l'organisation (grâce à la bonne coopération décrite aux deux alinéas précédents)

SYSTEMES

- prise en compte par le contrôle de gestion des objectifs de qualité et de satisfaction des clients
- production par ce dernier de la valeur économique des offres et des clients
- souplesse du système de gestion et d'information pour prendre en compte des logiques de métiers différents
- les exigences de contrôle interne sont affaiblies lorsqu'elles peuvent faire obstacle à un bon service au client
- informatique décentralisée permettant un large accès interne aux informations relatives aux clients (pour les enrichir et pour les consulter)
- informatique décentralisée permettant aux opérateurs en interface de prendre eux-mêmes des décisions rapides (données pertinentes, logiciels d'aide à la prise de décision)
- systèmes de production (matériel, logistique) conçu pour faciliter les fonctions d'interface avec le client

GRH

- système de rémunérations faisant une large place aux performances liées à la vente et à la satisfaction du client.
- système de rémunérations et de promotions tenant compte du caractère collectif des performances
- les managers ne sont pas nécessairement les meilleurs techniciens mais les personnes aptes à animer un réseau de relations, externes et internes; dissociation entre l'excellence technique et la promotion aux postes de direction généraliste; passage obligé par le contact client pour accéder à ces postes
- les personnes de "back office" sont associées au contact avec le client autant que possible: visites chez des clients, informations par les media internes, rotations de poste et stages faisant en sorte que beaucoup de collaborateurs aient ou aient eu des contacts directs avec les clients
- la formation des collaborateurs est abondante; elle accorde une place importante à la satisfaction du client, au développement des ventes, même pour les personnes de "back office"
- les compétences nécessaires au développement des ventes et de la satisfaction des clients sont identifiées, secteur par secteur; une politique cohérente est appliquée à cet effet: critères de recrutement, de mobilité interne, formation; cette politique est menée conjointement par la DRH et par les managers opérationnels; les dilemmes que ces derniers peuvent connaître entre intérêt général et intérêt de leur unité sont traités explicitement.
- les systèmes de rémunérations, de gestion des carrières tendent à se diversifier pour traiter une plus grande variété de cas. La GRH se personnalise aussi aux échelons inférieurs de la hiérarchie

ANNEXE 5: QUELQUES ELEMENTS DE LA SUBJECTIVITE DU CHERCHEUR A L'ŒUVRE DANS CE TRAVAIL

J'ai longtemps éprouvé une réticence, voire un rejet, vis-à-vis des grandes organisations bureaucratiques. Je n'ai donc pas saisi les occasions qui m'ont été données d'y travailler, durant la partie de ma vie professionnelle consacrée à l'opérationnel.

Ce rejet se nourrissait d'idées et de valeurs soixante-huitardes, sur le sens du travail et de la vie, que ces organisations, à mes yeux, ne pouvaient me proposer. Il est également à noter que je suis issu d'une famille professionnellement liée à l'univers des PME (cadres moyens et petits entrepreneurs).

J'ai longtemps éprouvé un égal rejet pour le relation au client, telle qu'elle était produite par les cours de marketing que j'ai suivis, précisément peu de temps après 1968...

Depuis, j'ai relativisé mes rejets....
Pour des raisons exposées au chapitre 5, à savoir la prise de conscience de l'ambiguïté des phénomènes psychosociaux, dans les organisations bureaucratiques comme ailleurs.
Pour avoir également appris à comprendre, par expérience personnelle, que la relation à un client pouvait être autre chose qu'un jeu du chat et de la souris, qu'elle était parfois même salutaire, quand on dispose de liberté dans son comportement. Durant l'essentiel de ma carrière, j'ai vécu dans des univers exposés à la sanction de clients; j'estime leur devoir beaucoup, même si leur fréquentation n'est jamais de tout repos.

Cependant, je demeure aussi peu enthousiaste vis-à-vis du modèle libéral que d'un retour à l'Etat, vis-à-vis des bureaucraties privées ou publiques que de la plupart de leurs avatars plus ou moins dé-bureaucratisés.

Ces choix et ces valeurs poussent plutôt vers une troisième voie, celle que déjà Proudhon esquissait entre Marx et le capitalisme du XIXème, celle également que cherche la mouvance écologiste dans laquelle j'ai longtemps été engagé. Dans la typologie des organisations présentée aux chapitres 3 et 5, c'est donc bien évidemment l'organisation dite coopérative qui obtient ma préférence mais je doute malheureusement de ses chances de développement dans l'immédiat.

ANNEXE 6: ORGANIGRAMME D'UNE DDE

Direction
Départementale
de l'Equipement

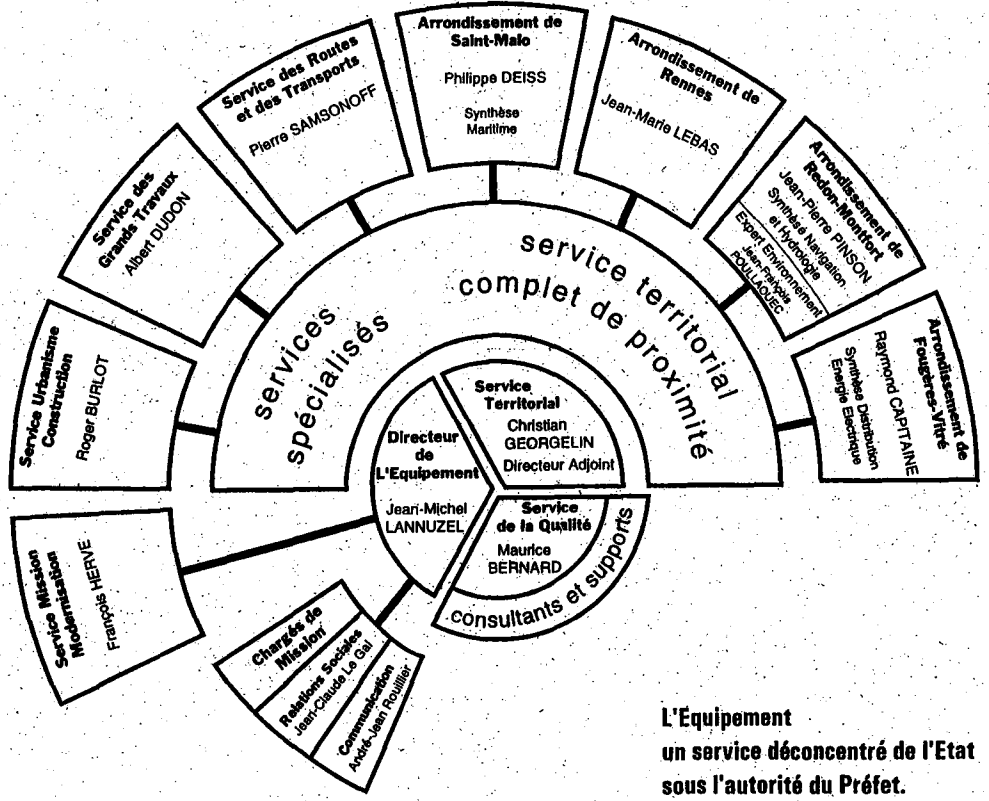
Ille et Vilaine

VOS PARTENAIRES

AVRIL 1997

Cellule Information Documentation

LA DIRECTION



L'Equipement
un service déconcentré de l'Etat
sous l'autorité du Préfet.

LES CONSULTANTS ET SUPPORTS

Service de la Qualité
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.42.24
Maurice BERNARD

Bureau du Personnel
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennés cedex - Tél. 02.99.33.45.20
Christelle MAINGUY

Bureau Formation Professionnelle
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.42.26
***

Bureau Hygiène et Sécurité du Travail
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.44.21
Gilbert TERNIL

Bureau Défense
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.81
Farouk BELAZZOUGUI

Bureau Social
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.44.53
Roseline AUBOIN **Marie Noëlle BEILLARD**

Prévention Médicale
9, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.02.30.98
Dr Abel BIDEAU **Dr Céline MARTIN**

Moyens de l'Action Sociale
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex
C.L.A.S. - Tél. 02.99.33.42.53 Mutuelle - Tél. 02.99.33.44.14
Michel NEUBEKER **Yvette OLLIVRIE**

Chargé de Mission Personnel
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.45.70
Jean Claude LE GAL

Bureau Aménagement Conduite d'Opérations
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.45.73
Pierre LE BERRE

Bureau Etudes Eau et Assainissement
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.80
Jean Claude MOYSAN

Bureau des Affaires Contentieuses
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.44.46
Guy BAREAU

Cellule Information Documentation
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.42.40
André Jean ROUILLIER

Bureau des Moyens Généraux
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.44.37
Jean Michel BROUDIC

Bureau des Marchés
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.44.44
Marie Paule THOMAS

Bureau de la Comptabilité
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.44.30
Dominique BERTRAND

Cellule Reprographie et P.A.O.
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.42.10
Guy HAMON

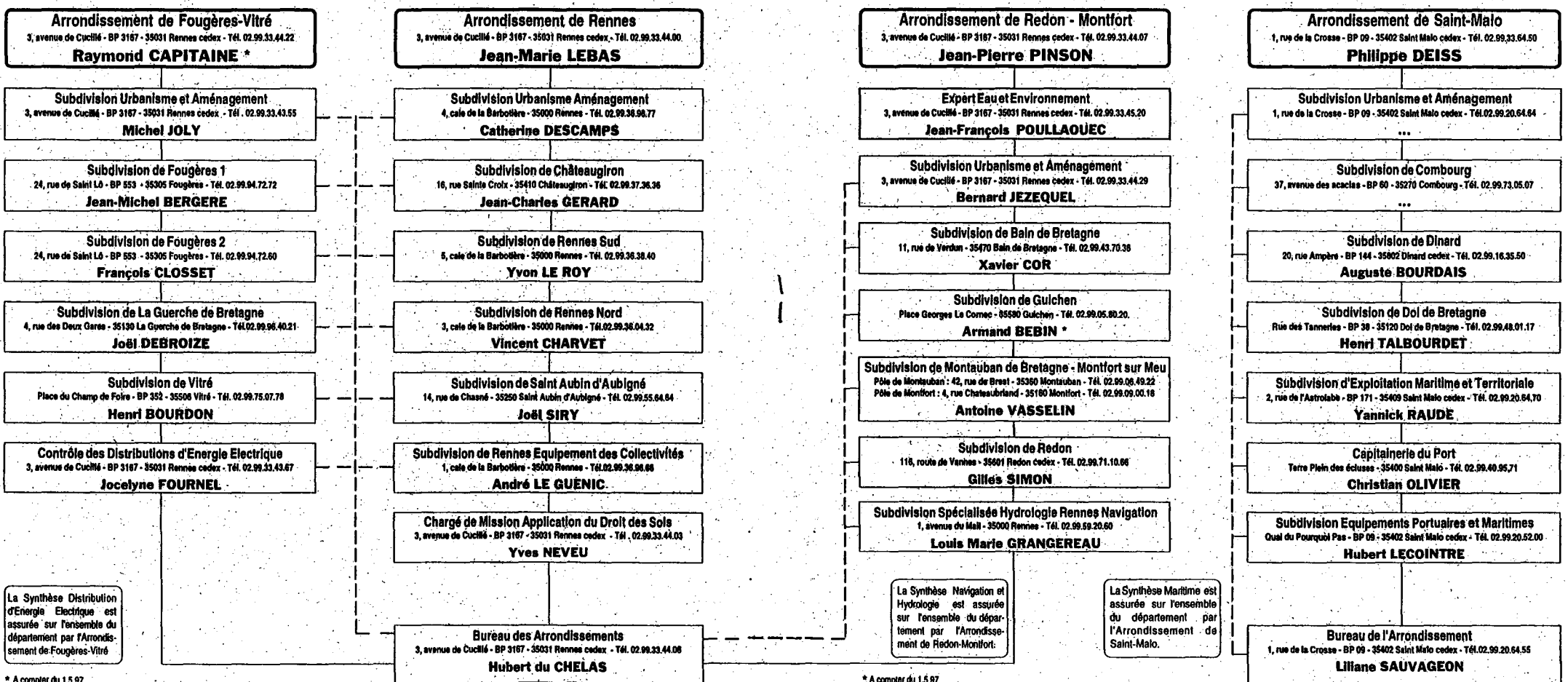
Chargé de Mission Fonctionnement des Services
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.45.37
Joseph GASNIER

Service Mission Modernisation
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.45.74
François HERVE

Bureau Informatique
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.42.51
Jean-Philippe LISSONDE

Suivi de Gestion
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.44.32
Jean-Pierre LECOUEY - Daniel PILET

LE SERVICE TERRITORIAL COMPLET DE PROXIMITE



LES SERVICES SPECIALISES

Service des Grands Travaux
8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.00
Albert DUDON

Adjoint au Chef de Service
8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.03.
Daniel GUYOMARD

- **Subdivision Etudes et Grands Travaux N°1**
  8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.30
  Olivier PAUGAM
- **Subdivision Etudes et Grands Travaux N°2**
  8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.40
  Alain CARMOUET
- **Subdivision Etudes et Grands Travaux N°3**
  8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.50
  Pierre TOURNEUX
- **Subdivision Etudes et Grands Travaux N°4**
  8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.60
  Bruno QUESNEAU
- **Subdivision Etudes et Grands Travaux N°5**
  8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.70
  Pierre EWALD
- **Bureau Foncier**
  8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.10
  René GUILLOUX
- **Subdivision Etudes et Travaux d'Ouvrages d'Art**
  8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.20
  Joël SIELLER
- **Bureau des Affaires Générales**
  8, rue Jean-Julien Lemordant - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.59.84.05
  Marie-Paule FOURNIER

LES SERVICES SPECIALISES

Service des Routes et des Transports
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.45.95
Pierre SAMSONOFF

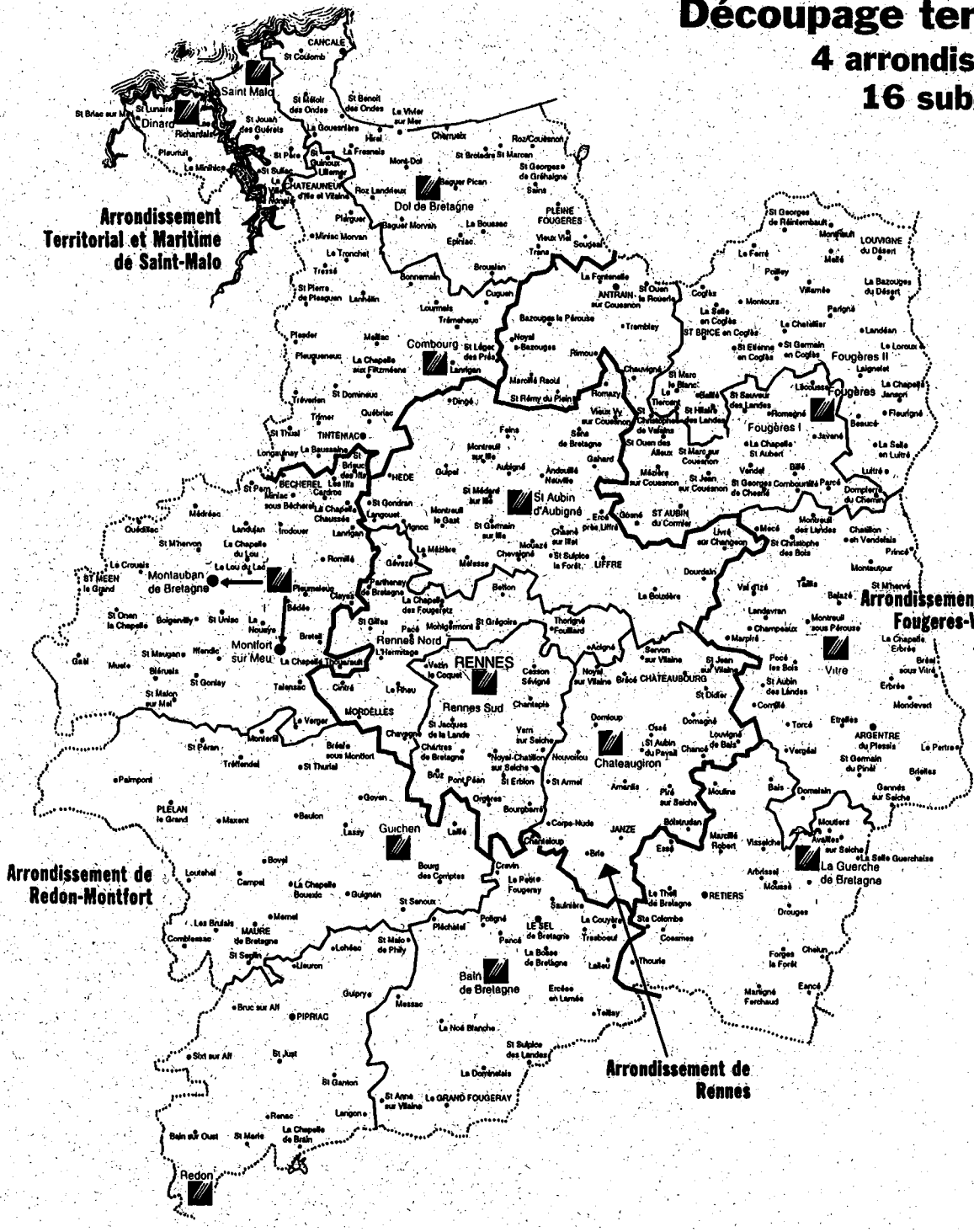
- **Bureau Programmation et des Transports**
  3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.45.22
  Nicole CHAUVEL
- **Bureau Technique Routière**
  3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.45.62
  Jean CELTON
- **Cellule Départementale d'Exploitation et de Sécurité**
  3 , avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.42.32
  Jean-Claude ROULLEAU
- **Laboratoire Départemental**
  42, allée de la Gautrais - 35136 Saint Jacques de la Lande - Tél. 02.99.35.34.09
  Claude VIZET
- **Parc Départemental**
  Le Hil - 35230 Noyal - Chatillon sur Seiche - Tél. 02.99.66.71.35
  Bertrand NASSIVET
  Centre de Saint-Malo
  14, avenue Franklin-Roosevelt - BP 171 - 35409 Saint-Malo - Tél. 02.99.20.00.00
  Jacky LEFEUVRE
- **Subdivision des Bases Aériennes**
  42, allée de la Gautrais - 35136 Saint Jacques de la Lande - Tél. 02.99.35.34.10
  Bernard GRANDLIN

Service Urbanisme Construction
3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.00
Roger BURLOT

- **Bureau de l'Urbanisme**
  3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.31
  Jean Yves LE HUEROU
- **Bureau des Organismes HLM**
  3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.27
  Martine GUHUR
- **Bureau du Logement Neuf**
  3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.40
  Gilles PAQUIER
- **Bureau de l'Habitat**
  3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.04
  Jacques LEMASSON
- **Bureau des Constructions Publiques N° 1**
  8, rue Jean Julien Lemordant - 35000 Rennes - Tél. 02.99.28.07.31
  Pascal BRERAT
- **Bureau des Constructions Publiques N° 2**
  8, rue Jean Julien Lemordant - 35000 Rennes - Tél. 02.99.28.07.47
  Evelyne LE MOAL
- **Chargé de Mission Habitat**
  3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.83
  Josianne Le GALL
- **Bureau des Affaires Générales**
  3, avenue de Cucillé - BP 3167 - 35031 Rennes cedex - Tél. 02.99.33.43.03
  Danielle SAUVEE

Découpage territorial

4 arrondissements
16 subdivisions



Conception Equipement - CID Communication - imprimerie Equipement

ANNEXE 7: EXTRAIT D'UN PLAN OBJECTIFS MOYENS D'UNE DDE

PROJET N° 2

SE POSITIONNER VIS A VIS DES COMMUNES

(dans le cadre de la nouvelle intercommunalité)

Pilotes :

Qualité de l'A.D.S.

Connaître nos forces et nos faiblesses | S'organiser | Préciser la doctrine

1997

Implication des Subdivisionnaires sur les affaires sensibles et des contrôleurs territoriaux sur la nécessité d'apporter la connaissance du terrain
R. A. :
- 4ème trimestre 1997

- Fixer des consignes pour la prise en compte des risques dans l'instruction des PC
- Mettre en route des PPR
- Actualiser les POS
R. A. :
- 4ème trimestre 1997

1998

Etat des lieux du fonctionnement actuel de l'ADS
Siège + Subdivisions
R. A. :
- 1er trimestre 1998

Mieux gérer les délais
- traiter vite les dossiers faciles
- faire remonter tôt les dossiers sensibles avec note argumentée
- établir un tableau de bord statistique de suivi des délais
R. A. :
- 1er semestre 1998

Arrêter une position définitive par rapport à la question
R. A. :
- 1er semestre 1998

Arrêter une position cohérente par rapport à l'ABF
R. A. :
- 1er semestre 1998

En déduire un plan d'action complémentaire
R. A. :
- mi 1998

Mutualiser les moyens pour compenser l'atomisation et renforcer notre performance
R. A. :
- 1er semestre 1998

Organiser l'analyse concertée des dossiers sensibles
R. A. :
- 1er semestre 1998

1999

- publier le tableau de bord du contentieux mensuellement
R. A. :
- à compter du 1/1/1998

- tirer des enseignements du contentieux et du contrôle de légalité pour améliorer la qualité de nos productions
R. A. :
- Fin 1998 - début 1999

Améliorer notre compréhension des textes au regard de leur finalité au service d'une vision d'aménagement
R. A. :
- 1999

DDE

P.O.M. 97 - 99

PROJET N° 2

SE POSITIONNER VIS A VIS DES COMMUNES

(dans le cadre de la nouvelle intercommunalité)

PILOTES :

Les communes, individuellement ou collectivement, attendent de notre part des prestations de qualité, que ce soit dans le domaine de l'ingénierie ou de l'urbanisme. Nous devons être capables de leur apporter un «service complet», dépassant la simple prestation technique.

Service Complet

FICHE 2/4

- Assurer un nouveau mode de relation avec nos clients
- Lisse des commandes
- Engagements sur les délais
- Service après vente

- Approfondir notre compréhension des enjeux du territoire pour offrir un conseil global en aménagement

Qualité de l'ingénierie

FICHE 3/4

- Connaître les attentes de nos clients
- Mieux s'organiser
- Renforcer notre compétence

Qualité de l'A.D.S.

FICHE 4/4

- Connaître nos forces et nos faiblesses
- S'organiser
- Préciser la doctrine

PROJET N° 2

SE POSITIONNER VIS A VIS DES COMMUNES

(dans le cadre de la nouvelle intercommunalité)

Pilotes :

Service Complet

Instaurer un nouveau mode de relations avec nos clients
- Prise de commande
- Engagements sur les coûts et les délais
- Service après vente

Approfondir notre connaissance des enjeux du territoire pour offrir un conseil global en aménagement

1997

Mener des expériences en matière de conduite d'opération
R. A. :
- 97 et 98

Positionnement des contrôleurs territoriaux
1997 - R. A. :

Opération pilote SIVOM de
1997 - R. A. :

Dossier de subdivision projet 1

Expérimenter la réalisation d'un diagnostic terrotorial dans 1 ou 2 subdivisions
R.A. :
- Début 1998

Etablissement de projets de Subdivision, projet 5

1998

Former les Subdivisionnaires
- budget communal
- structures intercommunales
- Europe (financement)
R.A. :
- Courant 1998

Utiliser le «guide du financement» (produit par SAU)
R.A. :

Initier les Subdivisionnaires au Logement
(1ers renseignements, repérage problèmes logement)
R.A. :
- Mi 1998

Former les Subdivisionnaires à la conduite d'opération
R.A. :
- Fin 1998

Former les Subdivisionnaires au diagnostic territorial
R. A. :
- 2ème semestre 1998

Expérimentation
R. A. :
- 2ème semestre 1998

Généraliser la réalisation de diagnostics territoriaux (par vagues successives)
- Fin 1998, début 1999

1999

Généraliser progressivement la prise en charge de projets de conduite d'opération en Subdivision
R. A. :
- 1999

Généralisation progressive dimension logement en subdivision
R. A. :
- 1er semestre 1999

Conseil global en aménagement

Etudes prospectives : Synergie Siège-Subdivisions, projet 5

Enrichissement par capitalisation des expériences

Paysagiste conseil
1999 - R. A. :

PROJET N° 2

SE POSITIONNER VIS A VIS DES COMMUNES

(dans le cadre de la nouvelle intercommunalité)

Pilotes :

Qualité de l'ingénierie

Connaître les attentes de nos clients

Mieux s'organiser

Renforcer notre compétence

1997

Mettre en place un suivi continu
- établir un planning général (BE, Subdis) pour mieux tenir les délais et faciliter les arbitrages
- tableau de bord financier
- tableau de bord des affaires sensibles
R.A. :
- Fin 1997

Tenir des réunions périodiques de capitalisation : les réussites et les échecs
R. A. :
- Dès 1998

1998

Etat des lieux en interne sur le fonctionnement actuel de l'ingénierie au siège et en Subdivision
R. A. :
- 1er trimestre 1998

Audit externe auprès de nos clients et partenaires (attentes dans tous les domaines dont ingénierie)
R. A. :
- Mi 1998

Plan de formation
- 1998

- Déterminer nos créneaux / compétences / attentes / enjeux / partenariat DDAF, etc
- Clarifier la doctrine dans chaque domaine
- Définir qui fait quoi entre Siège et Subdivisions
R. A. :
- Courant 1998

1999

Réorganisation du pôle ingénierie du Siège :
R. A. :
- Courant 1999

Mutualisation des moyens des Subdivisions
- recenser spécialités, matériels etc

ANNEXE 8: ORGANIGRAMME D'UNE SUBDIVISION AYANT SUBI LA REFORME DE LA REPARTITION DE SES CONTROLEURS PAR ACTIVITES

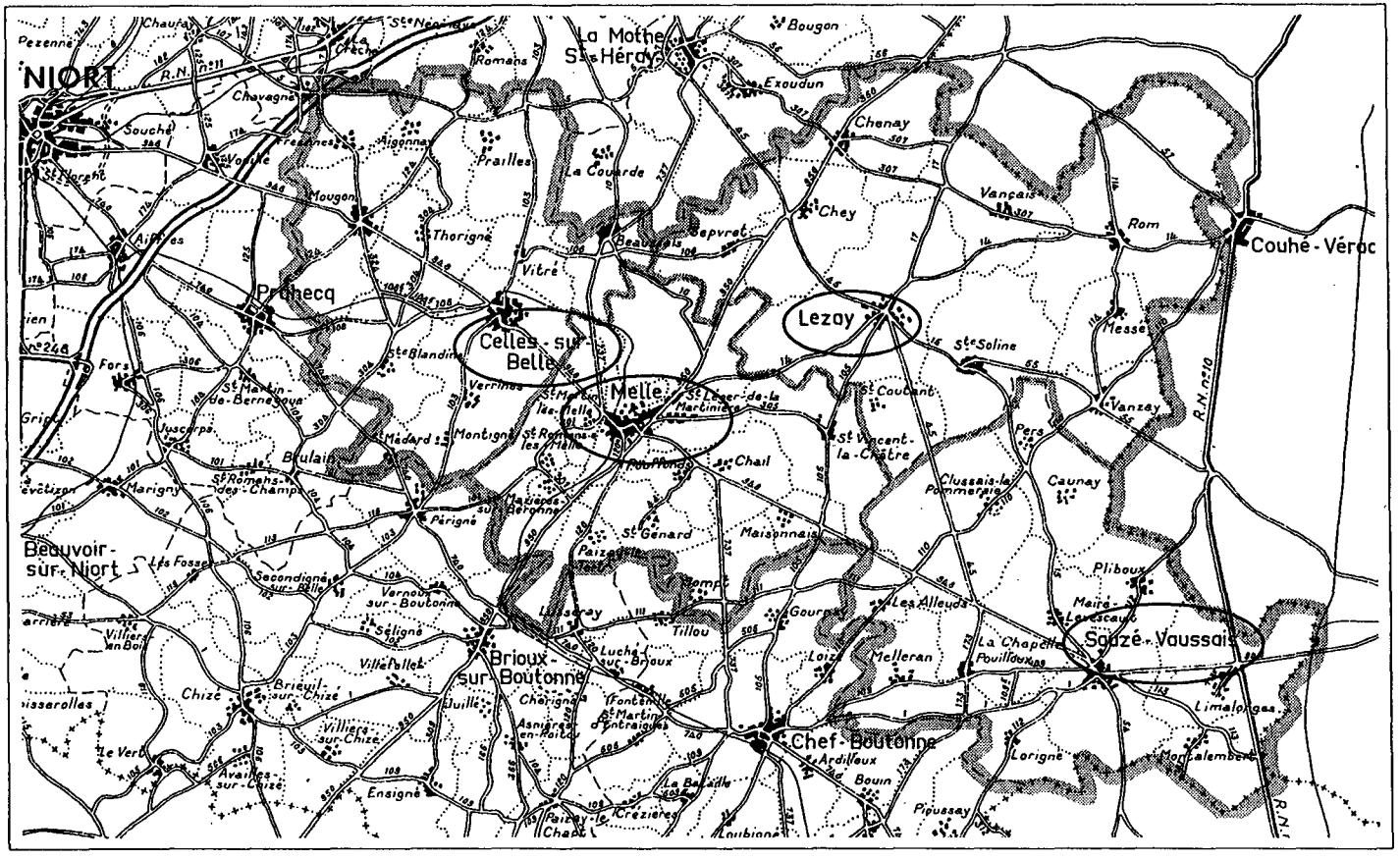
Direction Départementale de l'Equipement

Deux-Sèvres

subdivision Melle

Le Simplot - route de Poitiers 79500 Melle
Tél : 05.49.27.00.65
Fax : 05.49.27.24.21

être au plus près ...



Alain DUCLOUX
Subdivisionnaire

Franck JONCHIER
Adjoint

Daniel ROUGIER
Entretien, gestion, exploitation RN et RD

MISSIONS FONCTIONNELLES

Michèle SORIN
Secrétariat

Dany GATINEAU
Pierrette FERRER
Comptabilité

Jean-Marie CADU
Aide aux contrôleurs

ATELIER ETUDES MELLE BRIOUX
Franck JONCHIER

site de Melle

Stéphane BONNIN
Marc RICHARD

ATELIER URBANISME BRIOUX MELLE
~~**Christine MULLIEZ**~~

site de Melle

Sylvie BONNET
Geneviève ROLAND

EQUIPEMENTS DES COLLECTIVITÉS

Francis PINTAUD
commune de Celles-sur-Belle
Claude BERNARD
Didier GUERIN
autres communes du canton de Celles-sur-Belle

Claude BERNARD
communes du canton de Melle sauf St-Vincent-la-Châtre (+ les communes de : Chey, Chenay, Sepvret situées sur le canton de Lezay)

Didier GUERIN
communes du canton de Sauzé-Vaussais (+ les 7 communes restantes du canton de Lezay) et la commune de St-Vincent-la-Châtre

Centre d'exploitation de CELLES-SUR-BELLE
La Revêtizon 79370
Tél : 05.49.32.90.90

Jacky EMERY
Chef d'Equipe d'Exploitation

Jacky CAQUINEAU
André COUTHOUIS
Paul MOREAU
Michel TRICOT

Centre d'exploitation de MELLE
Le Simplot route de Poitiers 79500
Tél : 05.49.27.00.65
Yves MERCIER
Chef d'Equipe d'Exploitation

Patrick GABOREAU
Christian LEONARD
Laurent MASSIAS
Yves NAU
Bernard SENELIER

Centre d'exploitation de LEZAY
rue du parc 79120
Tél : 05.49.29.41.84

Jacques LOMBARD
Chef d'Equipe d'Exploitation

Jean-Louis FORGET
Gilbert GIRARD
Rémy MINAULT
Joël POUPARD

Centre d'exploitation de SAUZE VAUSSAIS
Impasse de la gare 79190
Tél : 05.49.07.61.32
René AIRAULT
Chef d'Equipe d'Exploitation

Gilbert DROCHON
Jean-Claude MERCIER
René PARENT
Bernard POUPIN
Alain RETAIL
ClotaireTEXIER

18/06/97

ANNEXE 9: LES CHANGEMENTS AU METL: TOILETTAGE DE LA BUREAUCRATIE OU DE-BUREAUCRATISATION: QUELQUES EXEMPLES

La revue interne "Equipement Magazine", destinée au personnel du METL, consacre un numéro spécial (Février - Mars 1999) à "la modernisation", avec comme sous-titre: "Travailler autrement au service du public".
On notera au passage le glissement sémantique évoqué dans cette étude, de "service public" à "service du public".
Outre les propos de responsables du METL, ce magazine présente des exemples de changement recueillis dans les divers services. S'ils ne sont pas toujours de ceux que nous avons pu constater sur le terrain, ils demeurent dans l'esprit de ce que nous avons pu observer par nous-mêmes.
La variété de ces exemples est en accord avec l'impression de volonté de changement que nous avons retirée de notre enquête et qui a été confirmée par nos autres contacts avec le METL.
Le magazine met en exergue, en haut d'une de ses premières pages, une citation d'un représentant syndical: *"L'Equipement est en perpétuel acceptation du changement, c'est sa culture"*. Nous sommes donc tenté de souscrire à cette assertion quelque peu flatteuse; elle reflète du moins une ouverture et une bonne volonté ressentie auprès de bon nombre d'interlocuteurs.
Toutefois, qu'est-ce que ce changement ? L'examen des exemples produits par ce magazine est instructif à ce sujet. Il montre que ces changements sont d'une portée variable par rapport aux principes qui fondent l'organisation, même s'ils peuvent tous paraître pertinents. Le tableau ci-dessous résume les exemples de changement qui sont présentés dans ce magazine et propose quelques commentaires à ce sujet. Nous distinguons les changements qui peuvent être apparentés à un "toilettage" de la bureaucratie, pour reprendre le mot d'Heckscher (op. cit.1994) de ceux qui vont à l'encontre des principes bureaucratiques.
Les mots de "changement" ou de "modernisation" révèlent donc ici leur ambiguïté; d'un coté, il n'est pas niable que des efforts de changement et de modernisation sont faits; de l'autre, toutes les promesses de ces mots, en terme d'ampleur du phénomène, ne sont pas nécessairement tenues, ou encore, ceci permet d'accorder des points de vue divergents entre acteurs, autour de mots suffisamment imprécis

Exemples d'innovations dans des services, présentés comme signes de changement	**Ces changements remettent-ils en cause les principes bureaucratiques classiques ?**
Meilleur partage des orientations de la DDE avec son encadrement Formation de l'encadrement au management	Oui; décloisonnement vertical. Toutefois, la formation est un moyen; on ne sait encore quels résultats elle produira
Mise au point d'une politique de transfert des savoirs en cas de changement de titulaire d'un poste; constitutions de "bibles".	Non. Ceci passe par une meilleure formalisation du travail
Mise en place d'une mémoire des savoirs et des pratiques	Non. Idem ci-dessus
Introduction d'une analyse des risques juridiques dans les plans annuels des directions	Non. Seulement une adaptation à des menaces nouvelles de l'environnement
Mieux intégrer la politique de formation dans le plan stratégique à trois ans (dans une direction centrale)	Oui. Mais, ici aussi, il s'agit de la mise en œuvre d'actions dont on ne connaît pas encore le résultat
Mise en place d'un site web	Non. Actualisation logique de l'interface avec le public
Partenariat avec une radio locale pour informer les usagers sur l'état des routes en hiver	Oui, dans l'esprit de la relation au public. Non dans l'organisation interne.
Développement de la formalisation de la prise de commande des élus par les contrôleurs	Non. Elément de base d'une politique qualité
Pacte avec l'ordre local des architectes pour améliorer l'efficacité du circuit des permis de construire, comportant des engagements réciproques	Oui dans l'esprit de la relation avec le public; Oui dans l'organisation interne du fait d'engagement de résultats

ANNEXE 10 : PLAQUETTE DE PRESENTATION DU CAPA

CENTRE D'ANALYSE ET DE PROSPECTIVE

DE L'ASSURANCE

UN ORGANISME AU CŒUR
DU MONDE DE L'ASSURANCE

AN ORGANIZATION
AT THE HEART
OF THE INSURANCE WORLD

Créé par les assureurs en 1952, le CAPA est le Centre d'Analyse et de Prospective de l'Assurance. Ses travaux portent sur les enjeux stratégiques de l'industrie de l'assurance et des acteurs qui la composent. Ils visent notamment à approfondir la connaissance des marchés d'assurance et à contribuer à l'amélioration de l'organisation des entreprises du secteur.

Created by insurers in 1952, CAPA stands for "le Centre d'Analyse et de Prospective de l'Assurance". CAPA's activity is centred around the strategic stakes in the insurance industry and of those involved in it. It aims essentially at increasing knowledge of insurance markets and contributing to the improvement of company organization in this sector.

3

Le CAPA et son Organisation

Le CAPA, dirigé par Henri Debruyne, se compose de deux entités :

L'Association CAPA qui réalise des travaux collectifs destinés uniquement à ses adhérents et la société commerciale CAPA Conseil qui propose de multiples prestations.

Le CAPA compte 41 collaborateurs dont les compétences s'exercent plus particulièrement dans les domaines suivants : la distribution, les statistiques, les nouvelles technologies, le marketing, l'information, le contrôle de gestion, la communication, l'ingénierie des ressources humaines et de la formation.

Le CAPA s'appuie également sur les recommandations d'experts issus du monde de la recherche et du conseil.

Enfin, pour renforcer sa dimension internationale, le CAPA a constitué un réseau de correspondants étrangers qui lui permet de nouer des liens privilégiés avec les assureurs et les organismes en Europe et aux États-Unis. Il a signé en 1996 un accord de partenariat avec l'organisation américaine LOMA.

▪ *le conseil d'administration*

Le conseil d'administration de l'Association CAPA est présidé par Claude Tendil, Directeur Général d'AXA. Il est composé de personnalités francaises de l'assurance représentant les sociétés adhérentes :

■ *GAN : Jean-Jacques Bonnaud, Président,C.E.O* ■ *GMF : Christian Sastre,*
Manager ■ *MAAF : Jean-Claude Seys, Directeur Général, General Manager*
d Voyer, Président Directeur Général, Chairman and Managing Director
er, Directeur Général, General Manager

Sont membres également du conseil :
Denis Kessler, Président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance,
René Dessal, Conseiller du CAPA.

▪ *qui sont les adhérents de l'Association CAPA ?*

L'Association CAPA est ouverte aux personnes physiques ou morales qui appartiennent à l'industrie de l'assurance. Elle regroupe ainsi tous les types d'entreprises d'assurance (sociétés traditionnelles, mutuelles, bancassureurs, sociétés de vente directe) soit un total de plus de 150 entreprises.
En France, ces entreprises représentent 80 % du chiffre d'affaires de l'assurance. Sont ainsi membres du CAPA : AGF, AXA, CNP, COFACE, GAN, GENERALI, GMF, MAAF, MACIF, LA MONDIALE, PACIFICA, PRÉVIPOSTE, SCOR, UAP...

Le CAPA compte également plus de quarante sociétés étrangères de douze pays parmi lesquelles : Bayerische Rückversicherung, Austria, ABB Assurances, Royale Belge, RVS, Catalana Occidente, Grupo Vitalicio, Mapfre, Lloyd Adriatico, Unipol, Le Foyer, Imperio, Suisse de Ré...

5

LES TRAVAUX DU CAPA

DEPUIS 1995, ***l'Association CAPA*** A OUVERT DIFFÉRENTS CHANTIERS DE RECHERCHE DONT LES PUBLICATIONS SONT RESERVÉES À SES ADHERENTS.

▪ *les relations assureurs-assurés – l'intercompréhension : difficultés et ajustements*

RÉALISÉE EN COLLABORATION AVEC LE CNRS, CETTE ÉTUDE PORTE SUR LA COMPRÉHENSION ET L'ANALYSE DES COMPORTEMENTS DES ACTEURS LORS DES DIFFÉRENTS ÉCHANGES ET PROPOSE DES PISTES D'AMÉLIORATION DES RELATIONS ENTRE ASSUREURS ET ASSURÉS.

▪ *l'organisation et la compétitivité des entreprises - panorama international d'expériences réussies*

CETTE ÉTUDE PRÉSENTE DES TYPES D'ORGANISATION D'ENTREPRISE LES PLUS ADAPTÉS POUR RÉPONDRE À L'UN DES DÉFIS DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE : COMMENT GAGNER DES PARTS DE MARCHÉ TOUT EN RÉDUISANT LES FRAIS GÉNÉRAUX ?

LE CAPA ANALYSE L'ENSEMBLE DES MÉCANISMES INTERNES AFIN DE PROPOSER DES VOIES POSSIBLES DE MODIFICATIONS DES STRUCTURES ET DES MÉTHODES DE FONCTIONNEMENT.

▪ *la distribution*

LA DISTRIBUTION EST UN DES ENJEUX DE L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE.
SES MÉCANISMES SONT ENCORE INSUFFISAMMENT CONNUS.

LES TRAVAUX DU CAPA PROPOSENT DE RECHERCHER LES FACTEURS D'OPTIMISATION DES DIFFÉRENTS CANAUX DE DISTRIBUTION SUIVANT LES SEGMENTS DE CLIENTÈLES, D'ANALYSER LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT ET D'ÉLABORER DES STANDARDS DE RÉFÉRENCE, D'OBSERVER DES COMPORTEMENTS DES ACTEURS DE LA DISTRIBUTION SUR LE COÛT DU PRODUIT.

▪ *scénarios de rentabilité des entreprises d'assurance-vie en France*

AU TRAVERS DE DIFFÉRENTS SCÉNARIOS, CETTE ÉTUDE VISE À RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES : QUELLE POURRA ÊTRE LA PLACE DE L'ASSURANCE-VIE DANS L'ÉPARGNE DES MÉNAGES DANS LA PROCHAINE DÉCENNIE ? QUEL IMPACT CELA POURRAIT-IL AVOIR SUR LES CHARGES ET LA PROFITABILITÉ DES ENTREPRISES D'ASSURANCE ? QUELS MONTANTS DE FONDS PROPRES SERAIENT NÉCESSAIRES ? LEUR RENTABILITÉ SERA-T-ELLE ASSURÉE ?

CAPA

7

LES TRAVAUX DU CAPA

▪ *le vieillissement des populations*

L'OBJECTIF DE CE CHAMP DE RECHERCHE EST DE MENER UNE RÉFLEXION PROSPECTIVE SUR LES CONSÉQUENCES DU VIEILLISSEMENT DES POPULATIONS OCCIDENTALES SUR LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE ET DES PRODUITS FINANCIERS EN COLLABORATION AVEC DES COMITÉS D'EXPERTS : ASSUREURS, SOCIOLOGUES ET GÉRONTOLOGUES.

▪ *les enjeux de l'assurance maladie*

CE THÈME DE RECHERCHE ÉTUDIE LES ENJEUX DE L'ASSURANCE MALADIE DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS OÙ LA PROTECTION SOCIALE ÉTATIQUE MONTRE SES LIMITES ET OÙ LES BESOINS DES ASSURÉS ÉVOLUENT FORTEMENT.

▪ *la logique économique et la logique sociale*

DANS UNE PÉRIODE OÙ LA LOGIQUE ÉCONOMIQUE ET LA LOGIQUE SOCIALE DANS L'ENTREPRISE ONT TENDANCE À S'OPPOSER, LE CAPA ÉTUDIE COMMENT RATIONALISER LES RESSOURCES HUMAINES POUR DÉFINIR LES MODALITÉS DE RAPPROCHEMENT DE CES DEUX LOGIQUES D'UNE MÊME POLITIQUE D'ENTREPRISE.

L'Association CAPA offre à ses adhérents d'autres prestations :

▪ *de nombreux clubs et groupes de travail*

- LE CLUB DES UTILISATEURS DE STATISTIQUES
- LE CLUB ET LES GROUPES DE TRAVAIL CONSACRÉS AU CONTRÔLE DE GESTION
- LE CLUB DES RESPONSABLES DE RÉSEAUX D'AGENTS GÉNÉRAUX
- LE CLUB BANCASSURANCE VIE
- LE CLUB COMMUNICATION
- LE CLUB DES RESPONSABLES DE FORMATION
- LE CLUB DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES
- LE CLUB DES RESPONSABLES INFORMATIQUES

▪ *un abonnement*

UN ABONNEMENT À LA REVUE TRIMESTRIELLE "DIRECTIONS" CONSACRÉE AUX MARCHÉS DE L'ASSURANCE ET À L'ORGANISATION DES SOCIÉTÉS.

CAPA

9

LES PRESTATIONS DE CAPA CONSEIL

CAPA Conseil, société commerciale PROPOSE DES PRESTATIONS DE DIFFÉRENTES NATURES :

▪ *des données statistiques sur la production et la distribution de l'assurance*

DES ANALYSES PORTANT SUR LES MARCHÉS DE L'ASSURANCE :

- UNE ENQUÊTE TRIMESTRIELLE DE PRODUCTION EN IARD ET VIE
- DES STATISTIQUES ANNUELLES PAR DÉPARTEMENT EN IARD ET EN VIE
- UNE ANALYSE DE PLUS DE 20 INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX
- DES DIAGNOSTICS STATISTIQUES PERSONNALISÉS PERMETTANT À CHAQUE SOCIÉTÉ DE RÉALISER SES PROPRES COMPARAISONS
- UNE BASE DE MARKETING LOCAL PROPOSANT DES OUTILS D'ANALYSE DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE AU NIVEAU DES DÉPARTEMENTS, DES ARRONDISSEMENTS ET DES CANTONS.

DES OUTILS D'ANALYSE DE LA PRODUCTIVITÉ DES ACTEURS DE L'ASSURANCE :

- UNE ENQUÊTE ANNUELLE SUR LES BUDGETS INFORMATIQUES DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE
- DES NORMES DE PRODUCTIVITÉ DANS LES DIFFÉRENTS RÉSEAUX DE DISTRIBUTION
- UN OBSERVATOIRE DES DIFFÉRENTS SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION DES RÉSEAUX
- UN TABLEAU DE BORD DES RÉSULTATS COMMERCIAUX DES AGENCES D'ASSURANCE.

▪ *des données documentaires sur l'assurance européenne*

LES BASES DE DONNÉES BIBLIOGRAPHIQUES GÉRÉES PAR LE CENTRE DOCUMENTAIRE DU CAPA ET SON RÉSEAU DE CORRESPONDANTS DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISMES QUALIFIÉS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER LUI PERMETTENT DE RÉALISER TOUTE RECHERCHE D'INFORMATION SUR LES MARCHÉS DE L'ASSURANCE EN EUROPE. AINSI, LE CENTRE DOCUMENTAIRE PROPOSE :

- DES BULLETINS DOCUMENTAIRES "DOCAPA"
- UNE BASE D'INFORMATION SUR LES SOCIÉTÉS
- UNE COLLECTION DE DOCUMENTS SYNTHÉTIQUES : "LES CAHIERS DOCUMENTAIRES"
- DES GUIDES PRATIQUES CONSACRÉS NOTAMMENT À LA FISCALITÉ, L'ÉPARGNE, LA RETRAITE ET AUX RÉGIMES SOCIAUX
- DES ANALYSES ÉCONOMIQUES SUR LES MARCHÉS DE L'ASSURANCE : FRANCE, GRANDE-BRETAGNE, ALLEMAGNE, HOLLANDE, BELGIQUE, ITALIE ET ESPAGNE.

11

LES PRESTATIONS DE CAPA CONSEIL

▪ *des outils de veille sur l'évolution de la distribution de l'assurance en France et en Europe*

• UNE ÉTUDE CONCERNANT LES STRATÉGIES DES PRINCIPAUX INTERVENANTS, LES ÉVOLUTIONS DES COMPORTEMENTS DES CLIENTS, LES MODES DE DISTRIBUTION, LES INNOVATIONS MARKETING, LES CARACTÉRISTIQUES DES PRODUITS, ETC.

• L'OBSERVATOIRE PERMANENT DE L'ASSURANCE QUI RASSEMBLE DES DONNÉES PRÉCISES SUR LE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS FACE À L'OFFRE D'ASSURANCE À PARTIR D'ENQUÊTES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES.

• UN BAROMÈTRE SOCIOCULTUREL PERMETTANT DE SUIVRE LES ÉVOLUTIONS DES GROUPES SOCIAUX ET D'ANTICIPER LEURS IMPACTS SUR L'ASSURANCE.

• UNE ÉTUDE CONDUITE AVEC LE CNRS DESTINÉE À ÉVALUER LA TENEUR DES RELATIONS ENTRE LES AGENTS GÉNÉRAUX ET LEURS CLIENTS EN PROPOSANT UNE GRILLE DE SEGMENTATION COMPORTEMENTALE DES CONSOMMATEURS DANS LE DOMAINE DE L'ÉPARGNE.

• DES DOSSIERS CONSACRÉS AUX CAMPAGNES PUBLICITAIRES DE L'ASSURANCE REGROUPÉS AU SEIN DU "CLUB PUBLICITÉ & ASSURANCE". CES DOSSIERS CONSTITUENT UNE VEILLE DES CAMPAGNES PUBLICITAIRES PRESSE ET TÉLÉVISÉES DES COMPAGNIES FRANCAISES ET ÉTRANGÈRES SOUS FORME DE CASSETTES VIDÉO ET DE RECUEILS D'ANNONCES PRESSE.

▪ *des données et des prestations concernant l'organisation et les ressources humaines des entreprises*

• SPÉCIALISTE DE L'INGÉNIERIE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION, CAPA CONSEIL PROPOSE DES OFFRES TRÈS POINTUES EN RELATION AVEC LES TRAVAUX DE RECHERCHE DU CAPA AINSI QU'UN OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE.

• UN OBSERVATOIRE DES TECHNOLOGIES MENÉ AVEC LE CABINET DIDRO. CETTE ÉTUDE PERMET DE CONNAÎTRE LES ÉVOLUTIONS DES STANDARDS TECHNOLOGIQUES AU SEIN DES COMPAGNIES D'ASSURANCE.

• "LES AUTOROUTES DE L'INFORMATION ET LE MULTIMÉDIA : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS POUR LES COMPAGNIES D'ASSURANCE". CETTE ÉTUDE S'APPUIE SUR LA CONTRIBUTION DE 15 SOCIÉTÉS D'ASSURANCE ET 8 OFFREURS DE SOLUTIONS INFORMATIQUES.

LES SÉMINAIRES DE CAPA CONSEIL

- ***la Semaine Internationale de l'Informatique dans l'Assurance (SIIA)***

CETTE MANIFESTATION ORGANISÉE TOUS LES TROIS ANS EST LA SEULE RENCONTRE INTERNATIONALE DE CE TYPE. ELLE RASSEMBLE PLUS DE 500 PARTICIPANTS DE 20 PAYS ET PERMET DE FAIRE LE POINT SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION LES PLUS NOVATRICES. PAR AILLEURS UNE EXPOSITION PRÉSENTE LES DERNIÈRES OFFRES DE SOCIÉTÉS DE SERVICE FRANCAISES ET ÉTRANGÈRES. LA PROCHAINE A LIEU EN JUIN 1998.

- ***le Symposium International du Marketing de l'Assurance***

TOUS LES TROIS ANS, CETTE MANIFESTATION RÉUNIT PLUS DE 400 PARTICIPANTS. LA NEUVIÈME ÉDITION S'EST DÉROULÉE EN JUIN 1996 À PARIS.

LORS DU SIMA, LE CAPA DÉCERNE LES "TROPHÉES INTERNATIONAUX DU MARKETING DE L'ASSURANCE" REMIS AUX ENTREPRISES LES PLUS INNOVANTES.

- ***les "rendez-vous d'octobre"*** CONSTITUENT LE PRINCIPAL RENDEZ-VOUS DES DIRECTEURS MARKETING ET COMMERCIAUX DE L'ASSURANCE FRANCAISE.

- ***la rencontre internationale sur la qualité de service dans la banque et l'assurance***

- ***les rencontres "bancassurance"***

- ***Différents séminaires sur des thèmes économiques et financiers.***

- ***Des voyages d'étude à l'étranger.***

AINSI EST ORGANISÉ UN VOYAGE D'ÉTUDE AUX USA SUR LE THÈME DE L'ASSURANCE SANTÉ EN SEPTEMBRE 1996 AFIN DE RENCONTRER DES EXPERTS ET DES SOCIÉTÉS SPÉCIALISÉS DANS LE "MANAGED CARE".

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABRAHAMSON E. (1991). Managerial Fads and Fashions : the Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review.* 16 : 586-612

ADLER P. et BORYS B. (1996). Two Types of Bureaucracy : Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly.* 41: 61-89

ADLER P. et COLE R. (1993). Designed for Learning : A Tale of Two Auto Plants. *Sloan Management Review.* Spring 1993 pp 85-94

AKTOUF O. (1994). *Le management entre tradition et renouvellement.* Gaëtan Morin, Montréal

ALVESSON M. (1987). *Organization Theory and Technocratic Consciousness.* De Gruyter, Berlin

ALVESSON M. et DEETZ S. (1996). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. in *Handbook of Organization Studies.* Clegg R., Hardy C. Nord W. (eds). Sage, London

ALVESSON M. et WILLMOTT H. eds (1992a). *Critical Management Studies.* Sage, London

ALVESSON M. et WILLMOTT H. (1992b). Critical Theory and Management Studies : an Introduction. in *Critical Management Studies.* Alvesson M et Willmott H. (eds). Sage, London

AMADO G. (1975). Imaginaire groupal et résistance au changement : le cas du poisson. *Etudes psychanalytiques,* n°20, pp 89-93

AMADO G. (1980). Psychoanalysis and Organization. *Sigmund Freud House Bulletin* Vol 4 n°2, pp 17-20

AMADO G. (1988). Cohésion organisationnelle et illusion collective. *Revue Française de Gestion.* n°69 pp 37-43

AMADO G. (1994). La résonance psychosociale au cœur de la vie et de la mort - *Revue Internationale de Psychosociologie* vol.1, n°1 p 87-94

AMADO G. et ENRIQUEZ E. (1997). Psychodynamique du travail et psychosociologie. *Revue Internationale de Psychosociologie.* n°6-7 pp 159-168

Anonyme (1997). The Dis-organisation of Oticon. *Industry Week.* Vol. 234, issue 14 Jul.18. pp 22-28

ANZIEU D. (1972). *Le travail psychanalytique dans les groupes.* Anzieu et al. Dunod, Paris

ARGYRIS C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses.* Allyn and Bacon, Boston

ARGYRIS C. (1998). Empowerment : the Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review.* May - June pp 98-108

ASHFORTH B. et HUMPHREY R. (1993). Emotional Labor in Service Roles : The Influence of Identity. *Academy of Management Review.* vol.18 n°1, 88-115

ASTLEY G. et VAN DE VEN A. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly.* 28 : 245-273

ATLAN H. (1979). *Entre le cristal et la fumée.* Seuil, Paris.

AUBERT N. et GAULEJAC V. (de). (1991). *Le coût de l'excellence.* Seuil, Paris

AUBREY B. (1994). *Le travail après la crise.* InterEditions, Paris

AXELOD R. (1996). *Comment réussir dans un monde d'égoïstes.* (traduction française) Editions Odile Jacob, Paris.

BACHELARD G. (1938). *La formation de l'esprit scientifique.* Vrin, Paris

BADHAM R., BENDERS J., SEWELL G. (1997). *From Cop to Coach(man) ?: managerial control of work teams.* Paper presented at the 13th EGOS Colloquium, Budapest.

BALANTZIAN G. (1997). *L'avantage coopératif.* Editions d'Organisation, Paris.

BANDT J. (de) et GADREY J. (1994). *Relations de service, marchés de service.* CNRS, Paris

BARNARD C. (1938). *The Functions of the Executive.* Harvard University Press, Cambridge, Mass.

BAUM J. (1996). Organizational Ecology. in *Handbook of Organization Studies.* Clegg R., Hardy C. Nord W. (eds). Sage, London

BECKER J. et HOMBURG C. (1999). Market-Oriented Management : A Systems-Based Perspective. *Journal of Market Focused Management.* 4. 17-41

BERGER P. et LUCKMANN T. (1967). *The Social Construction of Reality.* Anchor, Garden City, NY.

BERTALANFFY (von) L. (1968). *General System Theory.* George Braziller Inc, New York

BESSEYRE DES HORTS C.H. (1988). *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise.* Editions d'Organisation, Paris

BION W.R. (1976). *Recherche sur les petits groupes.* (trad. française) PUF, Paris, 1976

BLAKE R. et MOUTON J. (1985). *The Managerial Grid III; The Key to Leadership Excellence.* Gulf Publishing Company, Houston.

BLANKENBURG HOLM D., ERIKSSON K., JOHANSON J. (1999). Creating Vakue Through Mutual Commitment To Business Network Relationships. *Strategic Management Journal.* 20 : 467-486

BLAU P. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy.* University of Chicago Press, Chicago

BOLTANSKI L et CHIAPELLO E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme.* Gallimard, Paris

BOLTANSKI L et THEVENOT L. (1991). *De la justification.* Gallimard, Paris

BORZEIX A. et LINHART D. (1988). La participation : un clair-obscur. *Sociologie du Travail.* 1/88 pp 37-54

BOUCHIKHI H. (1998). Living with and Building on Complexity : A Constructivist Perspective on Organizations. *Organization.* Vol. 5(2) 217-232

BOURDIEU P. (1980). *Le sens pratique.* Editions de Minuit, Paris

BOURDIEU P. (1984). *Questions de sociologie.* Editions de Minuit, Paris

BOURDIEU P. (1989). *La Noblesse d'Etat.* Editions de Minuit, Paris

BOURGEOIS D. (1998). *Customer Orientation as A Text : Some Interpretations inside the Organization.* 3rd International Conference on Organizational Discourse. King's College, London

BOURGEOIS D. et RAMIREZ R. (1997a). *Does Customer Orientation Necessary Lead to De-bureaucratization ?* 13th EGOS Colloquium, Budapest

BOURGEOIS D. et RAMIREZ R. (1997b). *Le passage d'une offre de biens à une offre de services: l'exemple de Cryoservice (groupe Air Liquide).* Cas Groupe HEC, Jouy en Josas

BOURGEOIS D. et RAMIREZ R. (1999). Un divorce trop vite annoncé : le service et la bureaucratie. *Revue Française de Marketing.* n°171 pp 33-51

BOURNOIS F., LIVIAN YF., THOMAS J. (1993). Les nouvelles perspectives de la recherche. in *Repenser la gestion des Ressources Humaines ?* chapitre 6. Brabet J. (ed.). Economica, Paris.

BOWEN D., SIEHL C., SCHNEIDER B. (1989). A Framework for Analysing Customer Service Orientations in Manufacturing. *Academy of Management Review.* vol.14, n°1, 75-95

BOWER C. et DIAL J. (1994). *Jack Welch : General Electric's Revolutionary.* Harvard Business School case n° 9-394-065, Boston, MA.

BRABET J. (1993). La gestion des ressources humaines en trois modèles. in *Repenser la gestion des Ressources Humaines ?* chapitre 3. Brabet J. (ed.). Economica, Paris.

BRAVERMAN H. (1974). *Labor and Monopoly Capital.* Monthly Review Press, New York

BROWN S. et EISENHARDT K. (1998). *Competing On The Edge.* Harvard Business School Press, Boston.

BUE J. (1996). Pratiques participatives, organisation du travail et climat social. *Travail et Emploi.* n°1/96 pp 59-70

BURNS T. et STALKER G.M. (1961). *The Management of Innovation.* Tavistock, London

BURRELL G. et MORGAN G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, London.

CALORI R. et SARNIN P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance : A French Study. *Organization Studies* 12/1 p49-75

CAMPINOS-DUBERNET M. (1994). Le client-cible ou le client-acteur des politiques de la qualité : quels problèmes de coordination ? in *Mutations de l'entreprise et performance; coopérer, oui...mais comment ?* Cahier de recherche n°70, pp 45-53. GIP Mutations Industrielles, Marne-la-Vallée

CARLSZON J. (1985). *Renversons la pyramide !* (traduction française) InterEditions, Paris

CASTELLS M. (1996). *The Rise of the Network Society.* Blackwell, Oxford.

CASTORIADIS C. (1975). *L'institution imaginaire de la société.* Seuil, Paris.

CHAIZE J. (1992). *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur.* Calmann-Lévy, Paris

CHANDLER A.D. (1962). *Strategy and Structure.* MIT Press, Cambridge, Mass.

CHANLAT JF. et SEGUIN F. (1983, 1987). *L'analyse des organisations T1 et T2.* Gaëtan Morin, Boucheville, Québec.

CHILD J. (1972). Organization Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice. *Sociology.* 6 : 1-22

CHRISTENSEN C. et BOWER J. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal.* Vol 17 : 197-218

COCHOY F. (1999). *Une histoire du marketing.* La Découverte, Paris

COHEN S. (1993). New Approaches to Teams and Teamwork. in *Organizing for the Future; the new logic for managing complex organizations*. Galbraith, J., Lawler, E. III et al. chap. 8. Jossey-Bass, San Francisco

COHEN M. MARCH J et OLSEN J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly.* 17 : 1-25

COHENDET P. et LLERENA P. (1990). Flexibilité et évaluation des systèmes de production. in *Gestion industrielle et mesure économique. Approches et applications nouvelles.* ECOSIP (dir). Economica, Paris

COMTE A. (1949). *Cours de philosophie positive.* Garnier, Paris

COOKE W. (1988). *Summary report of task I: survey of Michigan business".* Report prepared for Michigan Labor Management Partnership Project, Michigan Department of Commerce, Institute of Labor and Industrial Relations, University of Michigan

COURPASSON D. (1997). Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du Travail.* n°1/97 pp 39-61.

COURPASSON D. et LIVIAN Y.F. (1991). L'émergence de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines.* n°1, Octobre

CROZIER M. (1963). *Le phénomène bureaucratique.* Seuil, Paris

CROZIER M. (1989). *L'entreprise à l'écoute.* InterEditions, Paris

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977). *L'acteur et le système.* Seuil, Paris

CYERT R. et MARCH J (1963). *A Behaviorial Theory of the Firm.* Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

DE LEEDE J. et LOOISE J. (1997). *Innovation and the Mini-Company Concept.* Paper presented at the 13th EGOS Colloquium, Budapest.

DEAL T. et KENNEDY A. (1982). *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life.* Addison-Wesley, Reading, Mass.

DELAUNAY,JC et GADREY J. (1992). *Services in Economic Thought : Three Centuries of Debate.* Kluwer Academic Publishers, London

DELMESTRI G. (1998). Do All Roads Lead to Rome...or Berlin ? The Evolution of Intra- and Inter-organizational Routines in the Machine-Building Industry. *Organization Studies.* 19/4 639-665

DEMAILLY L. (1992). Simplifier ou complexifier ? Les processus de rationalisation du travail dans l'administration publique. *Sociologie du Travail.* n°4 pp 429-450

DEMING W.E. (1982). *Out of the Crisis.* Harvard University Press, Cambridge, Mass.

DESREUMAUX A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion.* Janvier-Février pp 86-108

DEVEREUX G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement.* Gallimard, Paris

DILTHEY J. (1947). *Le Monde de l'esprit.* (trad. française) Aubier, Paris.

DRUCKER P. (1954). *The Practice of Management.* Harper et Row, New York.

DRUCKER P. (1993). *Post-Capitalist Society.* Butterworth-Heinemann, Oxford

DU GAY P. et SALAMAN G. (1992). The Cult(ure) of the Customer. *Journal of Management Studies.* 29 : 5 pp 615-633

DUBOST J. (1987). *L'intervention Psychosociologique.* PUF, Paris

DUBUISSON S. (1996). *Codification et prestation dans les activités économiques; analyse de deux modalités de coordination.* Thèse de doctorat. Ecole des Mines, Paris.

DULWORTH M., LANDEN D., USILADER B. (1990). Employment Involvement Systems in US Corporations : Right objectives, Wrong Strategies. *National Productivity Review.* Spring : 141-156

DUMOND JP. (1997). Oblativité et rationalité instrumentale dans le travail de coopération. *Revue Internationale de Psychosociologie.* Vol 3, n°8, pp 127-138

DUMONT L. (1977). *Homo Aequalis; genèse et épanouisement de l'idéologie économique*. Gallimard, Paris.

DUPUY F. (1998). *Le client et le bureaucrate.* Dunod, Paris

DUPUY F. et THOENIG J.C. (1985). *L'administration en miettes.* Fayard, Paris.

ECO U. (1990). *The Limits of Interpretation.* Indiana University Press, Bloomington.

EIGLIER P. et LANGEARD E. (1987). *Servuction.* Mc Graw Hill, Paris.

EISENHARDT K. (1989). Building Theories from Case Research Study. *Academy of Management Review.* Vol. 14 n°4 pp 532-550

ELIAS N. (1974). *La société de Cour.* (traduction française). Calmann-Lévy, Paris.

EMERY F.E. (1969). *Systems Thinking.* Penguin, Harmondsworth

EMERY F.E. et TRIST E.L. (1965). The Causal Texture of the Environment. *Human Relations,* vol 18, p 21-32

ENRIQUEZ E. (1983). *De la horde à l'Etat.* Gallimard, Paris

ENRIQUEZ E. (1987). Personnalité et organisation. in *Organisation et management en question(s).* pp11-29. Collectif Sciences Humaines Paris IX- Dauphine. L'Harmattan, Paris

ENRIQUEZ E. (1989). L'individu pris au piège de la structure stratégique. *Connexions.* 54-2

ENRIQUEZ E. (1992). *L'organisation en analyse.* PUF, Paris

ETZIONI, A. (1988). *The Moral Dimension.* The Free Press, New York

EZZAMEL M. et WILLMOTT H. (1998). Accounting for Teamwork : A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control. *Administrative Science Quarterly.* 43 : pp 353- 396

FANELLI A. (1997). Embededness or Freedom ? Integrating Institutional and Contingency Theory. *13th EGOS Colloquium.* Budapest.

FAYOL H. (1979). *Administration industrielle et générale.* Dunod, Paris

FEYERABEND P. (1975). *Against Method.* New Left Books, London

FOMBONNE J. (1977). La montée de la fonction Personnel. *Personnel.* n°196, Mai.

FOMBRUN C. (1986). Structural Dynamics Within and Between Organizations. *Administrative Science Quarterly.* Vol 31: 403-421

FOOT R. (1994). La représentation du voyageur et la RATP; une analyse par les dispositifs de transport. in *Mutations de l'entreprise et performance; coopérer, oui...mais comment ?* Cahier de recherche n°70, pp 45-53. GIP Mutations Industrielles, Marne-la-Vallée

FOUCAULT M. (1966). *Les Mots et les Choses.* Gallimard, Paris

FOUCAULT M. (1969). *L'archéologie du savoir.* Gallimard, Paris

FOUCAULT M. (1975). *Surveiller et punir.* Gallimard, Paris

FOUCAULT M. (1978). *Naissance de la Clinique; une archéologie du regard médical.* PUF, Paris

FRERY F. (1995). De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle. *Entreprises et Histoires,* 10.

FREEMAN E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach.* Pitman Inc., Boston

FREUD S (1981a). Psychologie des foules et analyse du moi. in *Essais de Psychanalyse* (traduction française) Payot, Paris

FREUD S (1981b). Au delà du principe de plaisir in *Essais de Psychanalyse* (traduction française) Payot, Paris

FRIEDBERG E. (1993). *Le pouvoir et la règle.* Seuil, Paris

FUAT FIRAT A. et VENKATESH A. (1993). Postmodernity : The Age of Marketing. *International Journal of Research in Marketing.* Vol.10 : 227-249

FUAT FIRAT A. et VENKATESH A. (1995). Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. *Journal of Consumer Research.* Vol 22 : 239-267

FUKUYAMA F. (1995). *Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity.* Hamish Hamilton, London

GALBRAITH J., LAWLER E.III et al. (1993). *Organizing for the Future; the new logic for managing complex organizations.* Jossey-Bass, San Fransisco.

GANESAN S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing.* 58 : 1-19

GAULEJAC V. de (1987). L'organisation managériale. in *Organisation et management en question(s).* pp128-152. Collectif Sciences Humaines Paris IX-Dauphine. L'Harmattan, Paris

GAULEJAC V. (de) et ROY S. (eds) (1993). *Sociologies cliniques.* Desclée de Brouwer, Paris

GERSHUNY J (1978). *After Industrial Society ? The Emerging Self-Service Eco,omy..* McMillan, London

GIDDENS A. (1987). *La Constitution de la société.* (traduction française). PUF, Paris.

GIRIN J (1990). L'Analyse Empirique des Situations de Gestion. in *Epistémologie et Sciences de Gestion.* Martinet A.Ch. (ed.) Economica, Paris.

GLASER. B. et STRAUSS A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory; Strategy for Qualitative Research.* Adline, Chicago

GLASERFELD E. von (1988). Introduction à un Constructivisme Radical; in *L'Invention de la Réalité; Contributions au Constructivisme*. (traduction française) Watzlawick P. (ed.) Seuil, Paris

GLEICK J. (1989). *La Théorie du Chaos.* (traduction française) Albin Michel, Paris

GORDON D. (1996). *Fat and Mean.* The Free Press, New-York

GOULDNER A. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy.* Free Press, Glencoe, Ill.

GRONROOS C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition.* Free Press, Lexington Books, Mass.

HALL E. (1993). Smiling, Deferring, and Flirting : Doing Gender by Giving "Good Service". *Work and Occupation.* Vol 20, n°4, 452-471

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review.* May-June pp 63-76

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1994). *Competing For The Future.* Harvard Business School Press, Boston

HAMMER M. et CHAMPY J. (1993). *Reengineering the Corporation : a Manifesto for Business Revolution.* Nicholas Brealey, London

HANCOCK P. (1997. Citizenship or Vassalage ? Organizational Membership in the Age of Unreason. *Organization.* 4(1) : pp93-111

HANNAN M. et FREEMAN J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology.* 83 : 929-984

HARDY C. et LEIBA-O'SULLIVAN S. (1998). The Power Behind Empowerment : Implications for Research and Practice. *Human Relations.* Vol. 51, n°4, pp 451-483

HATCHUEL A. et PALLEZ F. (1997). Services publics : la subversion par les nouveaux produits. *Revue Française de Gestion.* n°115 pp 84-94

HECKSCHER C. (1994). Defining the Post-Bureaucratic Type. in *The Post-Bureaucratic Organization.* Sage, Thousand Oaks, Ca.

HECKSCHER C. (1995). *White Collar Blues.* Basic Books, HarperCollins, New-York

HEDLUND G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal.* Vol. 15, 73-90

HIRSCHMAN A. (1980). *Les Passions et les Intérêts.* (traduction française) PUF, Paris.

HOCHSCHILD A. (1983). *The Managed Heart : Commercialisation of Human Feeling.* University of California Press, Berkeley

HOFSTEDE G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1987

IRIBARNE (d') P. (1989). *La logique de l'honneur.* Seuil, Paris

ISHIDA H. (1994). Amoeba Management at Kyocera Corporation. *Human Systems Management.* vol 13 issue 3 pp 183-195

JAQUES E. (1955). Social System as a Defense against Persecutory and Depressive Anxiety. in *New Directions in Psychoanalysis.* Klein, M. et al. (eds). pp 478-498. Tavistock Publications, London.

JERMIER J. (1998). Critical Perspectives on Organizational Control. *Administrative Science Quarterly.* 43 : pp 235-259

KETS DE VRIES M. et MILLER D. (1984). *The Neurotic Organization.* McGraw Hill, New-York

KILMANN R. (1995). A Holistic Program and Critical Success Factors of Corporate Transformation. *European Management Journal.* Vol.13 n°2 pp 175-186

KNIGHTS D. et MORGAN G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, ans Subjectivity : A Critique. *Organization Studies.* 12/2 251-273

KNOX S. (1998). Loyalty-Based Segmentation and the Customer Development Process. *European Management Journal.* Vol 16 n°6 pp 729-737

KOHLI A et JAWORSKY B. (1990). Market Orientation : the Construct, Research Propositions and Managerial Implications.. *Journal of Marketing.* 54 : 1-18

KOLODNY H., LIU M., STYMNE B., DENIS H. (1996). New Technology and the Emerging Organisational Paradigm. *Human Relations* vol 49, n°12

KOTLER P. (1967). *Marketing Management, Analysis, Planning and Control.* Prentice Hall, Englewodd Cliffs, NJ.

KOTTER J.(1995). Leading Change : Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review.* March-April pp 59-67

KRAMER R. et TYLERT. eds (1996). *Trust in Organization.* Sage, Thousand Oaks, CA.

KUHN T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions.* University of Chicago Press, Chicago

KUMAR N. (1996). The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review.* November-December pp 92-106

LALANDE A. (1988). Vocabulaire technique et critique de la philosophie. (16ème édition). PUF, Paris.

LAMBIN JJ. (1996). The Misunderstanding about Marketing. *CEMS Business Review.* 1 : 37-56

LAMPEDUSA,T. di (1989). *Il Gattopardo.* Feltrinelli, Milano.

LANDIER, H. (1987). *L'entreprise polycellulaire.* Entreprise Moderne d'Edition, Paris.

LATOUR B et WOOGLAR S. (1988). *La vie de laboratoire; la production des faits scientifiques.* La Découverte, Paris

LAUFER R. (1993). Marketing, sciences sociales et nouvelle rhétorique. *Revue Française de Getion.* Novembre- Décembre pp 136-152

LAUFER R. (1995). Généalogie de la notion de service. in *L'inscription sociale du marché.* pp 168-198 Vérin, H. et Jacob, A. (eds). L'Harmattan, Paris

LAUFER R. et BURLAUD A. (1980). *Management Public : gestion et légitimité.* Dalloz, Paris

LAWLER.E, MOHRMAN. S. et al. (1995). *Creating High Performance Organizations : Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies.* Jossey-Bass, San Francisco

LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W. (1967). *Organization and Environment.* Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.

LEFORT C. (1971). Qu'est-ce que la bureaucratie ? in *Eléments d'une critique de la bureaucratie.* Droz, Genève (1ère publication en 1960).

LEINBERGER P. et TUCKER B. (1991). *The New Individualists.* HarperCollins, New-York

LEMOIGNE JL. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in *Epistémologies et Sciences de Gestion.* Martinet A.Ch. (ed.) Economica, Paris.

LEROY D. (1996). Le management par projets : entre mythes et réalités. *Revue Française de Gestion.* Janvier-Février pp 109-120

LESTER T. (1993). The Gore's Happy Family. *Management Today.* Feb. pp 66-68

LEVI C. (1998). Christian Mayeur : les clients achètent du plaisir dans la relation. *Les Echos.* 27.10.1998, p45

LEVINE, DAVID, KRUSE, DOUGLAS (1991). *Employee Involvement Efforts : Incidence, Correlates and Effects.* School of Business Administration, University of California, Berkeley.

LEVITT T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review.* 38 (July-August) : 24-47

LEVY J. (1996). *L'orientation vers le marché dans les services : une contribution au concept, à sa mesure et à son application.* Thèse de doctorat. HEC, Jouy en Josas.

LEWIN A. et STEPHENS C. (1993). Designing Post-Industrial Organizations : Combining Theory and Practice. in *Organizational Change and Redesign.* Huber G. et Glück (eds). Oxford University Press, Oxford.

LEWIN K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues.* 2 : 34-46

LEWIN K. (1965). Décisions de groupe et changement social. (trad. française) in *Psychologie sociale; textes fondamentaux anglais et américains.* Lévy, A. (ed.). Dunod, Paris

LINHART D. (1993). A propos du post-taylorisme. *Sociologie du Travail.* 1/93 pp 63-74

LIVIAN Y.F. (1998). *Organisation.* Dunod, Paris.

LONGENECKER C., STANSFIELD T., DWYER D. (1998). The Human Side of Manufacturing Improvement. *California Management Review.* Vol. 40 n°4

LOUART P. (1993). L'intervention en gestion des ressources humaines. in *Repenser la gestion des ressources humaines ?* chapitre 7. Brabet, J. (ed). Economica, Paris.

LOUART P. (1996). L'apparente révolution des formes organisationnelles. *Revue Française de Gestion.* Janvier-Février pp 74- 85

LOUART P. et GRHEP (1993). Les champs de tension en gestion des ressources humaines. in *Repenser la gestion des ressources humaines ?* chapitre 5. Brabet, J. (ed). Economica, Paris.

LOVELOCK C. (1996). *Services Marketing.* Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

LYOTARD JF. (1979). *La condition post-moderne.* Editions de Minuit, Paris.

MACCOBY M. (1996). Knowledge Workers Need New Structures. *Research Technology Management.* vol.30 n°3 : 56-58

MARCH J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science.* 2(1) : 71-81

MARCUSE H. (1954). *Eros and Civilization.* Beacon Press, Boston

MARTIN J. et FROST P. (1996). The Organizational Culture War Games : a Struggle for Intellectual Dominance. in *Handbook of Organization Studies.* Clegg, S., Hardy, C. Nord, W. (eds). Sage, London.

MARTINET A.Ch (1990). (ed.). *Epistémologie et Sciences de Gestion.* Economica, Paris.

MARTINET A.Ch. (1990). Grandes Questions Epistémologiques et Sciences de Gestion. in *Epistémologie et Sciences de Gestion.* Martinet A.Ch. (ed.) Economica, Paris.

MAYO E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization.* Mc Millan, New York

MBENGUE A. (1997). Le fonctionnement dual des organisations. *Revue Française de Gestion.* n°114 (Juin-Juillet-Août) pp27-36

Mc CARTHY J. (1960). *Basic Marketing, a Managerial Approach.* Richard D. Irwin, Homewood, IL

Mc HUGH P., MERLI G., WHEELER W. (1995). *Beyond Business Process Reenginering.* Wiley, New York

MENZIES LYTH I. (1960). Social Systems as a Defense Against Anxiety. *Human Relations* 13 - p93-121

MERTON R. (1965). *Eléments de Théorie et de Méthode Sociologiques.* (traduction française) Plon, Paris.

MEYER J. et ROWAN B. (1991). Institutionalized Organizations : Formal Structures as Myth and Ceremony. in *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Powell W. et DiMaggio P. (eds). The University of Chicago Press, Chicago.

MILES M. et HUBERMAN M. (1994). *Qualitative Data Analysis.* Sage, Thousand Oaks, CA

MILLER D. et MINTZBERG H. (1983). On the concept of configuration. in *Beyond Method-* Morgan Gareth (ed.) p 57-74, Sage, Beverly Hills, CA

MILLER W. (1995). The future ? Not yet : census bureau survey shows firms have been slow to adopt new concepts. *Industry Week.* April 17 : pp73+

MINTZBERG H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science* vol 24, n°9 May

MINTZBERG H. (1979). *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research* Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

MINTZBERG H. (1996). Managing Government, Governing Management. *Harvard Business Review.* May-June pp 75-83

MONOD, J. (1970). *Le Hasard et la Nécessité.* Seuil, Paris

MORGAN Gareth. (1983). Research as Engagement; a Personal View. in *Beyond Method.* Morgan G. (ed.).. Sage, Berverly Hills

MORGAN Gareth. (1986). *Images of Organization.* Sage, Thousand Oaks.

MORGAN Glenn (1992). Marketing Discourse and Practice : Towards a Critical Analysis. in *Critical Management Studies.* Ch.7. Alvesson,M et Willmott,H. (eds). Sage, London

MORGAN R. et HUNT S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing.* Vol 58 : 20-38

NARVER J. et SLATER S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profiitability. *Journal of Marketing.* 54 :20-35

NEUVILLE JP. (1998a). La tentation opportuniste; figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel. *Revue Française de Sociologie.* XXXIX-I, 71-103

NEUVILLE JP. (1998b). Béni soit le partenariat; les dix commandements du fournisseur performant. *Gérer et Comprendre.* n°51 pp 55-64

NEVAN WRIGHT J. (1996). Creating a Quality Culture. *Journal of General Management.* vol 21 n°3 pp 19-29

NONAKA I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review.* n°6 pp 96-104

NORMANN R. (1982). *Service Management.* Published in English in 1984, Wiley, New York

NORMANN R. et RAMIREZ R. (1993). From Value Chain to Value Constellation : Designing Interactive Strategy. *Harvard Bisiness Review.* 71 : 65-77

NORMANN R. et RAMIREZ R. (1994, 1998). *Designing Interactive Strategy.* Wiley, Chichester

OSTERMAN P. (1994). How Common Is Workplace Transformation, and Who Adopts it ?. *Industrial et Labor Relations Review.* 47,2 : 173-188

OUCHI W. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly.* Vol 25 pp 129-141

OUCHI W. (1981). *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Addison Wesley, Reading, MA.

PAGES M., BONETTI M., GAULEJAC V. de, DESCENDRE D. (1979). *L'emprise de l'organisation.* PUF, Paris.

PARETO V. (1968). *Traité de Sociologie Générale.* Droz, Genève.

PARSONS, T. (1959). *Economy and Society.* London, Routledge and Kegan Paul

PERETTI JM. (1990). *Ressources Humaines.* Vuibert, Paris

PETERS T. (1987). *Thriving on Chaos.* MacMillan, Basingstoke

PETERS T. (1992). *Liberation Management.* Alfred Knopf, New-York

PETERS T. et WATERMAN R (1983). *Le prix de l'excellence.* (traduction française) InterEditions, Paris.

PETIT F. (1987). Les théories organisationnelles. in *Traité de psychologie du travail.* Lévy-Leboyer, C. et Sperandio, JC. (eds). PUF, Paris

PFEFFER J. et SALANCIK G. (1978). *The External Control of Organizations.* Harper et Row, New York

PIAGET J. (1967). Les deux problèmes principaux de l'épistémologie des sciences de l'homme. in *Logique et connaissance scientifique* Piaget, J. (ed.). La Pléïade, Gallimard, Paris

PIAGET J. (1968). *L'Epistémologie Systémique.* Que-sais-je ? PUF, Paris

PIORE M. et SABEL C. (1984). *The Second Industrial Divide.* Basic Books, New York

POLANYI K. (1983). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps.* Gallimard, Paris (traduction française; parution originale en 1944).

POPPER K (1973). *La Logique de la découverte scientifique.* (traduction française) Payot, Paris.

POWELL W. et DI MAGGIO P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* The University of Chicago Press, Chicago.

PRIGOGINE I. et STENGERS I. (1988). *Entre le temps et l'éternité.* Arthème Fayard, Paris.

PROBST G. et MERCIER Y. (1991). Une pensée globale pour le management de la complexité et le développement de l'entreprise internationale. *Cahier de Discussion,* Université de Genève

QUINN J.B. (1992). *Intelligent Enterprise.* The Free Press, New-York

QUINN JB., DOORLEY T., PAQUETTE P. (1990). Beyond Products : Services-Based Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, pp58-67

QUINN MILLS D. (1994). *L'entreprise post-hiérarchique.* (traduction française) InterEditions, Paris.

RACKHAM N. (1997). New Directions and New Strategies for Selling. *Strategies and Leadership.* May-June pp 38-46

RAJAGOPALAN N. et SPREITZER G.M. (1996). Toward a Theory of Strategic Change : a Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review* vol 22, n°1 p 48-79

RAMIREZ R. (1983). Action Learning : a Strategic Approach for Organizations Facing Turbulent Environments. *Human Relations vol* 36, p 210-215

RAMIREZ R. (1999). Value Co-production : Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal.* 20 : 49-65

REICHHELD F. (1996). *The Loyalty Effect.* Harvard Business School Press, Boston

REYNAUD JD. (1989). *Les Règles du Jeu.* Armand Collin, Paris.

RISPOLI M. et TAMMA M. (1992). Beni e servizi, cioè prodotti. *Sinergie.* n°29

RITZER G. (1998). *The Mac Donaldization Thesis.* Sage, London

ROETHLISBERGER F.J.et DICKSON W.J. (1939). *Management and the Worker.* Harvard University Press, Cambridge, Mass.

ROMELAER P. (1994). James March. *Revue Française de Gestion.* Avril-Mai, pp 48-60

ROSENTHAL P., PECCEI R. et HILL S. (1998). "Emotional Vampires" or "People Like Us" ? Academic Discourses of the Customer. *3rd International Conference on Organisazational Discourse.*King's College, London

ROUSTANG G. (1997). Logique tentaculaire du marché et individualisme négatif. *Revue Internationale de Psychosociologie.* Vol.3 n°8 pp 53-63

RUECKERT R. (1992). Developing a Market Orientation. An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing.* 9 : 225-245

SAHLINS M. (1980). *Au cœur des sociétés; raison utilitaire et raison culturelle.* (traduction française). Gallimard, Paris

SAINSAULIEU R. (1977). *L'identité au travail.* Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris

SAINSAULIEU R. et al. (1990). *L'Entreprise, une affaire de société.* Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris

SAINT-SIMON (Fondation). (1998). *France : les révolutions invisibles.* Calmann-Lévy, Paris

SCHEIN E. (1986). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey Bass, San Francisco

SCHLESINGER L. et HESKETT J. (1991). The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*, September-October pp 71-81.

SCHNEIDER B. (1994). HRM - A Service Perspective : Towards a Customer-Focused HRM. *International Journal of Service Industry Management.* vol.5, n°1 pp64-76

SCHULER R. (1987). *Personnel and Human Resource Management.* 3rd edition. West Publishing Company, St Paul, MN

SELZNICK P. (1949). *TVA and the Grass Roots.* University of California Press, Berkeley.

SEMLER R. (1993). *Maverick !* Century, London.

SENGE P. (1990). *The 5th Discipline.* Doubleday/Currency, New York

SEWELL G. (1998). The Discipline of Teams : The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly.* 43 : pp 397-428

SHAMIR B. (1980). Between Service and Servility : Role Conflict in Subordinate Service Roles. *Human Relations* Vol. 33, n°10, pp 741-756

SHAPIRO B. (1988). What the Hell is Customer Orientation ? *Harvard Business Review*, November - December

SHRIVASTAVA P. (1985). Integrating Srategy Formulation with Organizational Culture. *Journal of Business Strategy*. Vol 5 n°3 pp 103-111

SIMMEL G. (1981). *Sociologie et épistémologie.* (traduction française) PUF, Paris déjà publiée dans Revue Internationale de Sociologie en 1894.

SIMMEL G. (1987). *La philosophie de l'argent.* PUF, Paris

SIMON H. (1957). *Administrative Behavior (2nd edition).* Macmillan, New York

SINGLY, F (de). (1996). *Le Soi, le couple et la famille.* Nathan, Paris

SLATER S. (1997). Developing a Customer Value Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Sciences.* 25 :162-167

SLOAN A. (1966). *Mes années à la General Motors.* (traduction française). Ed. Hommes et Techniques, Puteaux.

SMITH P.B. (1992). Organizational Behaviour and National Cultures. *British Journal of Management.* vol.3, 39-51

STABEL C. et FJELSTAD O. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage : on Chains, Shops and Networks. *Strategic Management Journal.* 19 : 413-437

STEWART T. (1997). A Satisfied Customer Isn't Enough. *Fortune.* July 21. pp 70-71

STRAUSS A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists.* Cambridge University Press, Cambridge, Mass.

STREBEL P. (1996). Why do Employees Resist Change ? *Harvard Business Review.* May 6 June pp 86-92

STURDY A. (1998). Customer Care in a Consumer Society : Smiling and Sometimes meaning It ? *Organization.* 5(1) pp 27-53

TABET J. et TEBOUL J. (1995). *Karolinska Sjukhuset.* Case Study. INSEAD, Fontainebleau

TAYLOR F. (1911). *Scientific Management.* Harper Brothers, New York

THOMPSON J. (1967). *Organizations in Action.* Mc Graw Hill, New York

THOMPSON P. (1993). Postmodernism : Fatal Distraction. in *Postmodernism and Organizations.* Ch.11. Hassard, J. et Parker, M. (eds). Sage, London

TIXIER P.E. (1986). Management participatif et syndicalisme. *Sociologie du Travail.* n°3 pp 353- 372

VASCONCELOS F. (de) (1998). *La formation des problématiques dans les organisations; une analyse des structures matricielles.* Thèse de doctorat, HEC, Jouy en Josas.

VASCONCELOS F. (de) et RAMIREZ R. (1996). Competences and Complexity : an Exploration. *Organizational Learning Symposium,* Lancaster University, GB

VELTZ P. et ZARIFIAN P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du Travail.* 1/93 pp 3-25

WATZLAWICK P. (ed.) (1988). *L'Invention de la réalité; contributions au constructivisme* (traduction française) Seuil, Paris.

WEBER M. (1959). *Le Savant et le Politique.* (traduction française) Plon, Paris

WEBER M. (1967). *Ethique Protestante et Esprit du Capitalisme.* (traduction française) Plon, Paris

WEBER M. (1985). *Essais sur la théorie de la Science.* (traduction française). Plon, Paris.

WEBER M. (1995). *Economie et Société.* (traduction française) Plon, Paris.

WEBSTER F. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing.* Vol 56 : 1-17

WEICK K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly.* 21 : 1-19

WEICK K (1979). *The Social Psychology of Organizing.* (2ème édition). Random House, New York.

WEICK K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Man Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38 : 628-665

WEICK K. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Sage, Thousand Oaks

WELLER JM (1993). *Le bureaucrate et l'usager; les modifications de la relation administrative de service.* Thèse de doctorat en sociologie. IEP, Paris

WELLER JM. (1998). La modernisation des services publics par l'usager : une revue de littérature (1986-1996). *Sociologie du Travail.* n°3 : 365-392

WELLER J.M. (1999). *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics.* Desclée de Brouwer, Paris

WHITAKER A. (1992). The Transformation of Work : Post-Fordism Revisited. in *Rethinking Organizations* Reed, M. et Hughes, M. (eds). Sage, London

WHITE P. (1927). *Scientific Marketing Management. Its Principles and Methods.* Harper et Bros. New York

WHITELEY R. et MULLIEZ G. (1994). *La dynamique du client; une révolution des services.* Maxima, Paris.

WHITTINGTON R. (1988). Environmental Structure and Theories of Strategic Choice. *Journal of Management Studies.* vol 25 n°6 pp 521-536

WHYTE W. (1956). *The Organization Man.* Simon et Schuster, New York

WILLIAMSON O. (1989). Transaction Cost Economics. in *Handbook of Industrial Organization*, ch. 3, vol.1, Schmalensee R.et Willig R.D. (eds). Elsevier Science Publishers, Amsterdam

WOODWARD J. (1965). *Industrial Organisation : Theory and Practice.* Oxford University Press, London

YIN R. (1994). *Case Study Research.* Sage, London

ZARIFIAN P. (1993). *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*. L'Harmattan, Paris

RESUME

Cette thèse vise à interroger l'impact de la "révolution du client" que sont amenées à vivre des organisations bureaucratiques contemporaines.

La révolution est caractérisée à la fois par la capacité accrue du client de faire valoir ses exigences et par l'évolution de la relation client - fournisseur, passant d'une transaction autour de produits à une co-production de solutions pour le client.

La bureaucratie est définie par la faible coopération entre ses membres et la sécurisation de ces derniers, entraînant leur faible responsabilisation sur des résultats définis en fonction de bénéficiaires.

Le client va-t-il tuer la bureaucratie ? Après avoir analysé les arguments qui ont été, ou pourraient être, développés pour défendre les réponses possibles à cette question, nous nous efforçons d'approfondir et d'enrichir la position selon laquelle la bureaucratie n'est pas nécessairement condamnée par la montée en puissance du client.

Trois études de cas permettent de montrer que :

- la complexité issue d'une relation au client fondée sur une offre de solutions peut être, dans certains cas au moins, traitée par des mécanismes accessibles à une bureaucratie ;
- lorsque la pression du client est gênante pour une bureaucratie, dans la mesure où les rapports de force avec ce dernier ne sont pas trop déséquilibrés, le caractère faiblement cohérent et l'ambivalence de cette organisation peuvent lui permettre de produire une adaptation imparfaite mais suffisante au client ;
- ce dernier peut même devenir un allié de la bureaucratie en procurant un sens au travail à ses collaborateurs, compensant ainsi le caractère faiblement mobilisateur de ce type d'organisation.

Les conditions d'occurrence, dans d'autres cas, des mécanismes mis en évidence sont analysées et une délimitation en est proposée. Celle-ci est suffisamment large pour que puisse être envisagée, dans la période actuelle, la diffusion de ce que nous définissons comme des "néo-bureaucraties orientées vers le client".

Mots-clés :
Bureaucratie – Nouvelles formes d'organisation - Client