



Cahier de recherche Working Paper

Manager sans a priori Dialectique de l'ordre et du désordre

Par **Antoine Véniard**

Professeur de management des ressources humaines, EM Normandie
a.veniard@esc-lehavre.fr

Métis
laboratoire de recherche

EM
NORMANDIE

opening
tomorrow's
worlds

N°03 - 2004

INTRODUCTION

« Nous vivons, hélas, en un temps où il est plus facile de faire éclater les atomes que nos préjugés. »

Einstein

Il n'y a pas que la défense des intérêts et des jeux de pouvoir qui bloquent le processus de réforme d'une entreprise. Il y a aussi les habitudes de penser, ou ce qu'il convient d'appeler les représentations, qui sont en entreprises les schémas mentaux qui induisent les modes de relations et qui par exemple ancrent dans les esprits, et de façon parfois durable, les modes opératoires.

La question des représentations apparaît de façon sensible lorsqu'un processus de changement est engagé. Pourquoi ? Parce que les groupes s'identifient souvent à leurs modèles (façon de faire, de penser, de se comporter...) et à leurs représentations, et cet effet se renforce dès que l'on essaie de les changer. Ces modèles deviendraient, lors d'un processus de changement, un système de défense après avoir été conçus comme un système d'action.

On a beaucoup parlé en sciences de gestion des équilibres de pouvoir, mais moins des **équilibres cognitifs**, qui se mesurent de manière sensible lorsqu'on entreprend de les modifier.

Les représentations peuvent être appréhendées comme des matrices permettant de sélectionner des facteurs pertinents dans une situation de gestion donnée, mais peuvent en contre partie aboutir à des stéréotypes, au sens où elles peuvent structurer la manière de voir la réalité et d'appréhender les problèmes pour les membres d'une organisation, sans leur laisser la liberté ou la possibilité d'entrevoir d'autres options.

Nous allons développer et argumenter l'idée selon laquelle l'une des clés les plus efficaces de la réussite de ces remises en cause passe moins par des tentatives d'intervention directe sur les représentations, (car celles-ci ne sont ni vraies ni fausses, mais plus ou moins pertinentes, plus ou moins fonctionnelles), que par **l'action sur les conditions** qui peuvent les faire évoluer.

Cela qui nous amènera à la notion d'apprentissage organisationnel. La gestion d'une dynamique de changement ne consisterait pas à décliner les

stratégies de haut en bas, à s'assurer que des ordres sont appliqués, mais à animer un apprentissage collectif.

Le changement s'intègre toujours dans une histoire cognitive spécifique. La première étape pour aider l'organisation à changer, consiste alors à **aider les individus à prendre conscience des modèles qu'ils utilisent pour résoudre les problèmes**. Ce diagnostic des représentations sociales permet d'identifier les **vues partielles et partiales de chaque catégorie d'acteur** sur un même thème. Non pas que ces vues soient fausses ; elles sont plutôt incomplètes, comme la plupart des représentations.

Le diagnostic apparaît donc comme une **compétence majeure**, quand il permet d'intégrer les logiques d'action des autres catégories d'acteurs à sa propre stratégie de changement. Ce diagnostic ne recherche pas seulement à écouter et appréhender le corps social dans sa dimension contestataire, mais aussi dans ses **potentialités constructives**.

Agir en intelligence avec l'existant, c'est tenir compte du fait qu'il y a toujours un passé organisationnel, fait d'équilibres et de compositions antérieurs. Quels sont donc les dispositifs qui doivent relayer le diagnostic ?

Nous pensons que le dialogue et l'expérimentation sont deux sources de transformation des représentations. Pas par n'importe quel dialogue, pas par n'importe quelle expérimentation.

Cela demande d'une part, pour la parole et le dialogue, de gérer et de créer des lieux de confrontation et d'échange. On peut ici parler de gestion dialoguée des phases de changement, où l'on accepte que ce changement soit nourri par les contributions spécifiques des acteurs. Dans ce modèle, on considère les débats et les confrontations pour ce qu'ils permettent d'accomplir. On considère les **situations de discussion comme des situations de gestion**. On ne se demande plus seulement ce que parler veut dire, mais aussi ce que parler peut faire et peut apprendre. C'est en ce sens précisément que l'étude des représentations rejoint l'action de façon tangible.

Cette approche place le travail sur les représentations au niveau de la pratique gestionnaire. Travail qui repose sur la capacité du manager à organiser les représentations et à structurer les contradictions de manière productive et créative. Le changement est ici considéré comme un processus de pourparlers ou l'on construit et négocie en commun le ou les sens du changement. **Aller au devant des acteurs, c'est créer une situation de gestion**. C'est à proprement parler de la gestion car on cherche à définir

ensemble les contours de la future réalité organisationnelle, qui sera en partie construite avec cette réalité discursive.

Cela demande d'autre part, pour l'action cette fois, de créer des dispositifs d'apprentissage et d'expérimentation. L'apprentissage étant conçu comme une succession d'actions ou d'expériences amenant à une évolution des pratiques et des savoirs mobilisés. Les individus agissent ; à partir de ces actions, ils apprennent. L'action, l'expérience, sont ici les moteurs de l'apprentissage, d'un apprentissage vers d'autres théories de l'action.

Ces dispositifs déployés (par l'action et par le dialogue) sont à la base d'une dynamique d'ajustement des représentations, à la base de la production d'arrangements, de compositions et de combinaisons. C'est en ce sens que nous parlerons d'intervention indirecte sur les représentations, car n'étant ni vraies ni fausses, c'est sur leur condition d'évolution et d'émergence que l'on peut intervenir plus que sur leur fondement.

Le changement managérial est ici considéré dans une large part comme émergeant et de nature endogène. On peut aller jusqu'à dire que c'est le processus lui-même qui est le changement, car c'est dans et par ces cadres de confrontations et d'apprentissage que les dynamiques cognitives évoluent.

Concrètement, qu'appelle-t-on des cadres de négociation et d'action ? On a vu lors des cas que ces cadres sont polymorphes (groupes de travail, gestion de projet, formation-action). Il n'y a pas de déterminisme dans ce domaine, ni de recette. Par contre, il y a des écueils à éviter.

Le premier c'est de croire qu'en créant ces dispositifs, on garantit la faisabilité et l'acceptation du changement. Il n'y a pas de comportement explicite dans ce processus.

Ces dispositifs ont déjà été testés ces dernières années et n'ont pas tous donné des résultats convaincants : manipulation, inefficacité, moyen de réduire l'influence des syndicats, sont des critiques récurrentes. Ces critiques sont recevables si le manager n'a pas accompagné ces dispositifs de transformations dans les modes d'interaction et dans les modes d'expression. Il ne suffit donc pas d'être convaincu que le dialogue et l'apprentissage valent la peine pour se lancer dans ce style de management. Il faut être capable de changer certaines règles du dialogue et des relations professionnelles, être capable d'écoute, d'animation, de compréhension des représentations de l'autre, de confiance.

Cela demande enfin des compétences pour penser et révéler l'ambivalence du changement. Le projet de changement serait d'autant plus acceptable qu'il serait plus équivoque et ambivalent, c'est-à-dire qu'il aurait intégré des représentations divergentes, dont l'analyse et les apprentissages ont montré qu'elles pouvaient néanmoins cohabiter et qu'elles pouvaient garantir la pérennité du changement.

L'utilisation de cartes de représentations peut servir cet objectif, car elles permettent d'identifier les divergences, mais aussi de trouver des articulations entre forces opposées, des compatibilités et des points d'accord possibles.

DE VRAIS PROBLEMES DE MANAGEMENT RESTÉS SANS REPONSES

LES « CODES GENETIQUES » EN ENTREPRISE

G. Hamel et C.K. Prahalad utilisent pour désigner les représentations qui guident les comportements et les pratiques organisationnelles le terme de "code génétique" d'une entreprise, qu'ils entendent comme une métaphore, au sens de Morgan [1989]. Pour ces auteurs, chaque dirigeant a en effet en tête toute une panoplie de principes, de représentations et de partis pris concernant la structure de son secteur d'activités, tels la façon d'y faire des profits, l'identité de ses concurrents, mais aussi les représentations et valeurs régissant la façon de motiver les personnes, de concevoir les rapports hiérarchiques, de changer, etc. : *"Le dirigeant tient son code génétique des écoles de commerce ou d'autres expériences de formation de consultants, de gourous du management, de ses pairs, de la presse d'affaires et, en définitive, il est façonné par les expériences acquises au cours de sa carrière ; c'est ce code génétique qui dicte l'éventail des réponses possibles dans une situation donnée. En ce sens, il constitue la grille qui délimite les perspectives d'une entreprise sur ce qui revêt un intérêt stratégique, sur le catalogue de tactiques à employer, etc. La grille managériale limite la perception de la direction à une partie définie de la réalité. Le dirigeant évolue dans cette grille et ignore ce qui est extérieur"*(HAMEL et PRAHALAD, 1995). Les gestionnaires agiraient ainsi en fonction d'une part de leur familiarité avec l'histoire de l'entreprise, mais aussi en fonction de représentations tirées des pratiques de gestion, de "modes" de gestion par lesquelles ils peuvent légitimer leur action. C. Midler écrit à ce propos que les modes managériales sont moins futiles qu'elles n'y paraissent : *"Les séductions de la mode managériale attirent celui qui veut faire évoluer son organisation et qui voit que la méthode de gestion à la mode peut s'inscrire dans son projet. Pour celui-ci, la mode managériale constitue un atout décisif : il ne change pas pour suivre la mode, il utilise la mode pour promouvoir le changement"* (MIDLER, 1986). Notons, comme le souligne P. Romelaer (ROMELAER, 1996), que ces représentations sont souvent une attente de l'environnement du dirigeant : *"Dans la société de conseil X, le PDG nouvellement nommé n'avait toujours pas exprimé une telle vision générale en six mois, et quelques uns de ses collaborateurs ont alors exprimé des*

commentaires d'inquiétude et d'hostilité concernant ce manque de vision." Le discours managérial serait dans cette perspective un discours de mise en scène, de représentations, qui mettrait en opposition le "vieux" et le "neuf" : le succès du modèle américain avec l'Organisation Scientifique du Travail dans les années 1950, celui du modèle suédois avec l'école socio-technique dans les années 1970 et enfin le modèle japonais et l'importance accordée au facteur qualité et au juste à temps dans les années 1980. La plupart des responsables d'entreprise sont en effet marqués - soit pendant leurs études, ou encore par l'écoute de consultants célèbres - par ce qu'on pourrait appeler la "culture classique des dirigeants". Cette culture (qui a à voir avec la meilleure façon de gérer, de manager des équipes ou des projets, de décider, etc.) a forgé chez eux et sur ceux qui les accompagnent des représentations qui ont une efficacité certaine ou supposée et des *a priori* négatifs sur les solutions qui n'entrent pas dans leur "paradigme dominant" (JOHNSON, 1986) : *"la force intellectuelle d'un modèle d'organisation conduit à ne traiter que les problèmes et les solutions reconnues et identifiées par celui-ci. Bon nombre de ressources et de contraintes échappent alors au regard"* (ALTER, 1990). Ces représentations fournissent à une communauté de gestionnaires (ce que T. S. Kuhn a montré concernant les communautés de scientifiques) des problèmes types et des solutions pour un temps et dans une situation donnés.

La notion de « paradigme », telle que T. S. Kuhn l'a définie dans la postface de la *Structure des Révolutions Scientifiques* (KUHN, 1983), a toutes les qualités d'un système de représentations : « *je suggère le terme de matrice disciplinaire : disciplinaire parce que cela implique une possession commune de la part des spécialistes d'une discipline commune ; matrice parce que cet ensemble se compose d'éléments ordonnés de diverses sortes* ». Parmi les éléments composants cette matrice disciplinaire, Kuhn en distingue deux principaux ; la **généralisation symbolique** et l'**adhésion à certaines croyances**.

« *J'appellerai "généralisations symboliques" une catégorie importante de ces éléments constitutifs, désignant par là ces expressions employées sans questions ou dissensions par les membres du groupe, et qui peuvent facilement revêtir une forme logique comme (x) (y) (z), etc.* ». L'analyse que nous pouvons faire d'une Convention Collective, comme cadre qui organise par exemple la gestion de l'emploi, nous met en présence de notions comme celles de coefficient 365, coefficient 250, AT3, C2, I3A, ... Ces notions symbolisent des niveaux ou des catégories professionnelles et remplissent des fonctions similaires à celles des symboles physiques ou mathématiques. Kuhn écrit que

« ces symboles sont des éléments formels de la matrice disciplinaire. Parfois on les trouve sous une forme symbolique : $f = ma$ ou $I = V/R$. D'autres s'expriment généralement sous une forme verbale : "les éléments se combinent dans des rapports de poids constants", ou bien : "l'action est égale à la réaction". En l'absence d'expressions généralement acceptées comme celles-ci, il n'y aurait aucun point que les membres du groupe pourraient prendre comme point de départ pour leurs activités de résolution des énigmes » (KUHN, 1983). Les expressions que nous retrouvons dans la Convention Collective comme celles-ci : "Pour les OUVRIERS de Niveau I : D'après des consignes simples et détaillées fixant la nature du travail et les modes opératoires à appliquer, il exécute des tâches caractérisées par leur simplicité ou leur répétitivité conformément à des procédures indiquées. Pour les OUVRIERS de Niveau III : D'après des instructions précises s'appliquant au domaine d'action et aux moyens disponibles, il exécute des travaux très qualifiés", sont du même ordre et répondent aux mêmes attentes.

Le deuxième élément constituant est pour Kuhn l'adhésion collective à certaines croyances, comme « *les molécules de gaz se comportent comme de petites boules de billard élastiques, se mouvant au hasard* », etc. Les expressions comme : « *s'efforcer de minimiser les pertes et de maximiser les gains* » que relevait Argyris dans l'illustration précédente remplissent les mêmes fonctions que ces croyances partagées. Ces croyances fournissent au groupe des métaphores et des analogies préférées ou permises et contribuent à déterminer ce qui sera accepté comme une explication ou comme une solution. Elles sont construites par et pour une communauté (qu'elle soit une communauté de chercheurs ou de gestionnaires) pour résoudre leurs différents problèmes ou répondre à telle ou telle fonctionnalité, et il est remarquable que la plupart des chercheurs comme les gestionnaires dans leur domaine d'activités acceptent ces symboles et ces représentations sans véritablement s'en préoccuper.

Ces représentations et ces symboles, qui avec le temps deviennent des repères de sens communs, s'avèrent le plus souvent profitables, tant que ces modèles répondent aux problèmes soulevés. Ils sont issus dans les entreprises des manuels d'organisation, des systèmes comptables, etc., et finissent par dominer la scène dans une période donnée en devenant un pôle de référence, même pour ceux qui le contestent. Dans ces conditions, entreprendre un changement organisationnel sans évaluer ce qu'il peut perturber dans les représentations des acteurs se traduit souvent par des résistances et des blocages, immédiats ou différés : *"les principales résistances viennent de la*

peur de perdre des avantages acquis, mais aussi de l'inquiétude liée aux perturbations des modes habituels de pensée ou d'action" (LOUART, 1991).

La démarche (inspirée par les recherches effectuées par les épistémologues sur les communautés scientifiques¹, communautés guidées par des paradigmes réalisant une convergence d'acceptation et composés non seulement de faits scientifiques établis, mais aussi de modes de penser, de croyances, etc.), qui consiste à diagnostiquer sur quels systèmes de représentations ou sur quels principes se fondent les actions des acteurs, est tout à fait opportune en entreprise pour tenter d'anticiper les conditions de possibilité du changement : *"les gens qui refusent un changement ont souvent de bonnes raisons d'agir ainsi (...) Seul un échange basé sur leurs représentations et leurs enjeux permet de comprendre les problèmes"* (LOUART, 1991).

On rencontre à tous les niveaux dans les entreprises, des catégories d'acteurs qui ont adopté une manière unique d'appréhender les choses, à l'exclusion de toutes les autres. P. Romelaer cite G. Frasca, PDG de Fiat France, qui considérait par exemple que les activités ferroviaires et aéronautiques ne constituent pas une diversification hors des métiers de base du groupe : il s'est forgé cette représentation, et *"c'est à partir de la myriade d'informations et de croyances qui lui sert à filtrer les informations qui lui parviennent, qu'il va orienter ses recherches d'informations complémentaires et les orientations de ses décisions"* (ROMELAER, 1996). Les représentations ont, dans cette perspective, une fonction d'orientation des actions des acteurs, en les rendant disponibles à certains phénomènes plutôt qu'à d'autres, en filtrant les informations compatibles avec leurs modèles cognitifs. Ce phénomène, qui peut expliquer certaines résistances, n'a cependant en lui-même rien d'étonnant : on ne peut pas, en effet, traiter simultanément toutes les informations qui nous parviennent de l'environnement, et il est par conséquent **nécessaire qu'il existe un mécanisme cognitif permettant de filtrer les données et informations reçues**, en n'en retenant que les informations vraiment utiles pour nos activités et celles qui sont compatibles avec nos valeurs et nos représentations. Si ce phénomène n'est pas étonnant, il n'en est pas moins à l'origine des résistances ou plutôt d'une certaine « irrecevabilité » du changement. Il est probable par exemple que le dirigeant ne puisse plus identifier certains signaux pourtant présents dans son environnement informationnel parce que ces informations ne s'inscrivent pas dans son système

¹ Cf. chapitre précédent.

d'interprétation (HEDBERG, 1981). Dans la lecture de radiographies médicales, autre exemple², des études ont permis de constater que les fixations oculaires des praticiens étaient concentrées au bord des poumons. D'après cette étude, 25% à 30% de radios positives (personnes atteintes de tuberculose) échapperaient à des radiologistes entraînés : on peut donc faire l'hypothèse que l'exploration des radios se fait en fonction d'une représentation qui ne retient que les zones les plus probables d'apparition des lésions, les représentations du radiologiste contrôlant l'activité de diagnostic. Dans cet exemple, la présence objective des données pertinentes figurées ne suffit pas pour que le praticien les prenne en compte. W. Doise écrit à ce propos que « *s'il y a imperméabilité à l'information, c'est bien parce qu'il y a des principes organisateurs propres aux représentations sociales qui contrôlent l'assimilation des connaissances* » (DOISE, 1990).

REPERAGE DES IDEES TOUTES FAITES, PREALABLE A UNE ACTION DE CHANGEMENT MANAGERIAL ?

De nombreuses entreprises éprouvent souvent des difficultés à sortir de décisions routinières, qui les déterminent à adopter des solutions connues plutôt qu'à rechercher d'autres issues. Les acteurs de l'organisation, surtout s'ils y travaillent depuis longtemps, ont en effet tendance à oublier la nature des savoirs qui sont véhiculés et qu'ils ont appris. Chacun perd alors de vue l'origine de ses convictions et finit par ne plus voir de simples représentations contingentes dans ses habitudes de faire et de penser (des modèles ou des schémas cognitifs qu'ils se sont fabriqués par expérience ou par leur formation) mais des faits de nature, des lois d'airain. « *Les acteurs peuvent en venir à croire que ce qu'ils ignorent ne vaut pas la peine d'être appris ou expérimenté. Les idées qui ont fait leur preuve hier deviennent alors les principes d'orientation générale d'aujourd'hui pour se muer en règles incontournables demain* » (HAMEL et PRAHALAD, 1995). Les représentations sont intériorisées au point d'être considérées comme allant de soi et se manifestent parfois à l'insu de l'intéressé³.

² Etudes réalisées en 1968, citées par A. Weil Fassina, in *L'image opérative chez D Ochanine*, Compte rendu du Séminaire de l'Université de Paris I consacré aux travaux d'Ochanine, 1981. Ecole Pratique des Hautes Etudes, 1990.

³ Cf. supra, le phénomène d'Objectivation décrit dans les définitions.

Si le gestionnaire ignore tout des mécanismes cognitifs collectifs, il risque de décider une mesure ou d'engager un projet coûteux qui ne sera ni accepté par les membres de l'organisation ni par ses clients. Il suffit de se remémorer des exemples médiatiques comme le projet "Socrate" de la SNCF, le projet "Aramis" de la RATP ou la réforme d'Air France en 1994 pour réaliser à quel point la prise de décision devrait intégrer des éléments qui ne respectent pas seulement une logique économique ou technique, et que la réalité sur laquelle se manifesteront les décisions prises est une réalité représentée, c'est-à-dire appropriée et structurée par les individus : *"Les choix techniques ne sont que rarement des choix techniques : combien de projets d'informatisation ou d'autorité ont-ils échoué parce qu'ils n'avaient été appréhendés que comme choix technico-économique, leurs dimensions socioculturelles et organisationnelles ayant été négligées ?"* (AVENIER, 1993). Peu de dirigeants ont pourtant réalisé l'impact de cette dimension cognitive. Certains consultants ou dirigeants restent toujours persuadés qu'il y a une bonne façon de gérer les entreprises. Pour ces derniers et pour d'autres partisans d'une « gestion scientifique » ou « rationnelle » des organisations, la notion de représentation est inopérante et toujours dérangeante : *« De partout fusent des discours et des théories sur l'entreprise et l'administration ; tous ces discours reproduisent, proposent ou cherchent à imposer, chacun, une représentation particulière. Et le plus souvent, ces représentations sont données comme "allant de soi". Mais si, jusque vers la fin des années 1970, les organisations publiques et privées fonctionnaient sans trop de heurts sous la domination de quelques représentations stables (profit, croissance, progrès, économie d'échelle, utilisation des compétences...), on observe à l'heure actuelle que des conflits de représentation entrent de plus en plus souvent dans les organisations, conditionnent leur devenir et les prises de décision de certains responsables"*(MELESE, 1990). Pour d'autres managers ou d'autres théoriciens, la notion de représentation occupe une place déterminante. Ils savent que réussir un changement, c'est à la fois changer un système, et **lutter contre ses propres représentations et ses propres convictions** : certains consultants n'ignorent pas que les conclusions de leur rapport risquent d'autant plus de disconvenir aux dirigeants que celles-ci s'érigent contre leurs représentations.

La première étape, consistant à repérer les systèmes de représentations dominants de l'entreprise et les acteurs qui en sont porteurs, est parfois rendue délicate quand ces représentations sont aussi ancrées dans les esprits que les acteurs n'éprouvent pas le besoin de les évoquer. P. Bourdieu écrit à ce propos que *"le plus caché, c'est ce sur quoi tout le monde est d'accord, tellement*

d'accord qu'on n'en parle même pas, ce qui est hors de question, qui va de soi" (BOURDIEU, 1984). Ces représentations en entreprise peuvent prendre des formes très variées, comme l'objectif de production, les procédures de fabrication, les règles de fonctionnement, les relations entre les différents services, le rôle de l'organigramme, l'évolution de carrière, le rapport aux fournisseurs, etc. Les systèmes de représentations qui sont véhiculés dans les organisations ont souvent une incidence sur la performance même de celles-ci. Si l'on veut par exemple faire une étude sur la performance des vendeurs, on tâchera de s'informer parallèlement sur le système de représentation sous-jacent à leur activité commerciale : les représentations qu'ils se sont construites de la performance, du client, des prix, des produits, de la place qu'ils tiennent dans l'entreprise. Ce genre d'étude est très riche d'enseignements et permet souvent de déceler des aberrations ou des dérives qu'il n'est pas impossible de surmonter, une fois que ces représentations sont repérées.

L'étude menée C. Argyris [1995] , qui a consisté à repérer et à rendre manifestes auprès des dirigeants d'un cabinet de consultants leurs propres modèles cognitifs, a permis à ces mêmes dirigeants de réaliser les effets parfois inhibiteurs de ces modèles lorsqu'ils sont en contradiction avec les changements souhaités : *" Mes collègues et moi avons aidé les sept directeurs associés de cette société à découvrir qu'ils se fondaient sur des théories personnelles de l'action efficace. Ces théories comportaient des valeurs directrices analogues, comme " être toujours en condition de contrôle unilatéral " ou " s'efforcer de minimiser les pertes et de maximiser les gains ". Nous avons ainsi permis aux directeurs de s'apercevoir qu'ils obéissaient à des stratégies telles que " défendre une position de façon à en sortir vainqueur ", etc. Il nous a été alors possible de leur faire comprendre comment pareilles théories de l'action inhibaient l'apprentissage et les surprotégeaient. Et nous leur avons montré comment, sous forme de politiques, de pratiques et de normes, ils fabriquaient des routines défensives au niveau de l'organisation qui renforçaient les effets surprotecteurs et anti-apprentissages, alors même que les dénonçaient les valeurs directrices qu'ils épousaient en public "* (ARGYRIS, 1995).

DIALECTIQUE PRATIQUE

"Nous ne voulons pas qu'on nous redresse. (...) A chaque opposition, on ne regarde pas si elle est juste, mais comment on s'en défera. Au lieu d'y tendre les bras, nous y tendons les griffes. (...) Quand on me contredit, on éveille mon attention, non pas ma colère ; je m'avance vers celui qui me contredit, qui m'instruit."

Montaigne, Essais, III, VIII.

a) Savoir négocier une interprétation collective du projet de changement

Comment maintenir des équilibres précaires ? Le changement ne risque-t-il pas de bouleverser des équilibres antérieurs si chèrement acquis et de provoquer une crise ? Nous tenterons maintenant de répondre à la manière dont se composent des équilibres entre intérêts divergents, entre les contraintes technico-économiques et les contraintes socio-cognitives ou socio-politiques.

Les apprentissages sont une manière de rétablir les équilibres collectifs, puisque les différentes catégories d'acteurs participent à l'action novatrice, puisque dans le processus même de changement les confrontations et les conflits au sujet de l'élaboration du projet sont rendus possibles. Gérer un changement serait dans cette configuration être à la recherche d'un équilibre toujours instable mais constructif entre hétérogénéités irréductibles sur certains points, et **renoncer à l'intervention directe sur les représentations** et à la seule initiative de transférer les informations liées au projet en espérant que l'intendance suivra (comme l'hypothèse behavioriste le laisse penser).

Les expérimentations que nous avons pu mener ont permis des appropriations progressives du nouvel outil, à travers des séquences **d'essais et d'erreurs**⁴, d'ajustement aux situations, de constructions qui paraissaient pertinentes et acceptables pour la majorité des acteurs : "*admettre l'erreur et le doute comme source de vérité sont autant de conditions nécessaires à la créativité positive*" (SAINSAULIEU, 1992). A l'opposé des démarches fonctionnalistes et objectivistes, la démarche que nous avons adoptée vise à décrire l'entreprise comme une organisation en train de se faire, un "organizing" au sens de Weick (WEICK, 1979). Ces ajustements, ces élaborations et ces

⁴ "L'essai et erreur caractéristique de la méthode expérimentale, directement appliquée aux jeux d'acteurs produit ensuite son lot de transformations structurelles et culturelles" (SAINSAULIEU et PIOTET, p. 36, 1994).

constructions de régulations et d'outils nouveaux passent par des ruptures négociées, des débats parfois virulents. Ces passages se gèrent et demandent une attention particulière non seulement aux distributions des pouvoirs dans l'entreprise, mais aussi aux **distribution des savoirs**. Les savoirs nouveaux affectent en effet les savoirs anciens, et ceci peut avoir des effets indésirables sur la légitimité du changement si les acteurs n'ont pas pu trouver un sens à ces nouvelles régulations.

Nous avons vu que l'excès - ou la recherche - d'homogénéité pouvaient risquer de bloquer les initiatives et les innovations. Dans ce contexte, *"la pluralité des représentations est génératrice de tensions créatrices, les divergences et les antagonismes nourrissant le processus de changement."* (GLADY, 1996). Mais il faut en même temps toujours se méfier de l'excès du jeu politique et cognitif qui, lui, peut risquer d'enfermer les acteurs dans une *"sclérose cognitive puisqu'aucune métamorphose des acteurs n'apparaîtrait possible"* (HATCHUEL, 1990). Ce processus favorisant les tensions ne présente aucune garantie d'efficacité *a priori*, et, comme le soulignent March et Simon [1971], le management politique représente un risque au sens où « les jeux ne sont pas joués d'avance ». Une certaine tension est, à notre avis, néanmoins à maintenir pour les promoteurs du changement, dont une des tâches est de prendre en compte des antagonismes et leur expression, et de rechercher des points d'accord et de compositions susceptibles de faire accréditer le projet.

Dans le même ordre d'idée, les travaux sur le « changement stratégique » et sur le « **management politique** » de F. Pichault (PICHAULT, 1993) montrent que la réussite des projets de changements technico-organisationnels dépend étroitement de la capacité de la direction à négocier le changement avec les acteurs concernés et en particulier à **modifier la signification de son projet en fonction des sens dont l'investissent les salariés eux-mêmes**. Le développement d'un changement réellement innovateur passe par une nécessaire prise en compte de ce que Pichault appelle les significations que les membres de l'organisation attribuent à leur environnement. Cette prise en compte a toutes chances de conduire à un changement sensiblement différent de celui prévu au départ par la direction ou par l'expert, mais au moins induit-elle des formes d'adaptation qui tiennent compte des conduites d'appropriation et favorisent l'acceptation du changement par les acteurs impliqués : *« si un groupe menacé par un projet rationalisateur parvient à maintenir ou à reconquérir sa marge de liberté, il a, en quelque sorte, réussi son appropriation du changement »* (PICHAULT, 1993). Pichault débouche sur une vision constructiviste du changement : *« les règles du jeu ne sont*

nullement fixées a priori mais, collectivement, les acteurs ont su créer une situation nouvelle qui peut être lue comme une réussite relative, même si les objectifs initiaux d'une des parties n'ont guère été véritablement atteints ». Il s'agit ici de concevoir des projets de changement ouverts à la multiplicité des rationalités. Cet auteur insiste sur le rôle déterminant du management politique, capable ou non de négocier une **interprétation collective** du processus de changement, où chaque acteur puisse trouver sa place, dans un dépassement volontaire des méthodes traditionnelles de "persuasion" ou de résolution de problèmes basée sur le consensus à tout prix, là où au contraire il convient de poser le désaccord sur les enjeux comme une donnée constitutive, capable enfin de faciliter les ajustements réciproques entre les différentes parties.

b) Animer et gérer des conflits de rationalités et de systèmes de représentations

F. Pichault (PICHAULT, 1993) conseille d'éviter de sombrer dans l'illusion selon laquelle il serait possible de manipuler à sa guise les représentations des acteurs ; il convient plutôt de jouer la carte de l'expérimentation et de l'apprentissage mutuel pour garantir des comportements innovants. L'expérimentation permettant de provoquer d'autres représentations et, à terme, de créer de nouvelles formes de régulations progressivement expérimentées comme fiables et durables. Le rôle du promoteur de changement sera ici **d'impulser des processus d'expérimentation et de réguler l'affrontement des groupes d'intérêts, de canaliser et de valoriser les appropriations successives dans le sens d'une poussée de l'innovation**. C'est l'aptitude à prendre en compte les modes d'apprentissage de la technique qui décide en définitive de l'émergence d'une véritable logique d'innovation ou au contraire d'une logique de perpétuation du fonctionnement existant. Dans cet esprit, gérer le changement, c'est tenter d'animer et de gérer le conflit des rationalités en favorisant l'émergence de nouveaux repères et de nouvelles règles du jeu.

Pour Di Giacomo et Doise [1986], le jeu des relations intergroupes détermine la dynamique des représentations sociales et donc leur transformation. Dans ce cadre, l'approche du changement organisationnel est principalement fondée sur un **modèle de confrontations intersubjectives, où les représentations nouvelles émergent des interactions répétées entre les acteurs**.

Nous avons cherché à montrer qu'il existait au cœur des interactions des processus qui permettaient d'actualiser ou de transformer les représentations

sociales. Ces processus ont pour postulat que si l'homogénéité des représentations concernant tel ou tel projet n'était pas avérée, il était indispensable de procéder à des confrontations, des débats contradictoires pour tenter d'obtenir un compromis acceptable : *"face à la complexité, l'acteur a besoin de croire qu'il exerce une certaine influence. Si la complexité lui échappe, il produit des effets pervers par des actions visant le court terme (...)* Pour éviter ces impasses, l'un des chemins consiste à développer une vision plus interactive et plus appropriée du réel" (LOUART, 1993).

P. Louart intègre le **conflit des rationalités** dans une pratique du changement, où le conflit est considéré comme structurant et inscrit au cœur même de la gestion du changement. Le conflit posséderait une "fonction" (DUBET, 1994, p.49) en gestion. L'hypothèse d'un conflit de rationalités décentre la démarche du gestionnaire vers la gestion de l'intersubjectivité dans un champ de processus socio-cognitif. Le conflit serait le passage obligé d'une modification réelle des fonctionnements, car tout changement profond heurte les connaissances et les pouvoirs établis.

Quant à la nature du conflit des rationalités, cet auteur la définit à la fois comme antagonisme normal entre les acteurs (leurs intérêts, leurs représentations) et comme une forme de tension spécifique entre deux rationalités à la fois complémentaires et antagonistes : les rationalités technico-économiques (RTE) et les rationalités socio-politiques (RSP) (LOUART, 1995). Les premières sont orientées vers l'action opérationnelle : elles renvoient à l'ensemble des objectifs économiques et aux moyens les plus rationnels pour les réaliser. De même, elles introduisent un processus de dépersonnalisation de l'organisation et d'externalisation des conflits sur l'environnement (la concurrence, les marchés, les contraintes, etc.) De leur côté, les RSP correspondent aux représentations et intérêts des différents acteurs ou groupes d'acteurs en présence. C'est la base subjective et en partie tensionnelle des objectifs officiels, entraînant adaptations et appropriations de toutes sortes. Ces rationalités ne sont pas marginales par rapport aux RTE, elles marquent au contraire le poids des logiques d'acteurs, en tant que ces derniers investissent l'ensemble des processus organisationnels et ouvrent des espaces de jeux plus ou moins conflictuels dont le management se propose d'encadrer la dynamique : *"tout changement est moins à chercher dans ses contraintes "objectives" (technologie, environnements agressifs) que dans les valeurs, croyances et idées qui en nourrissent la trame"* (LOUART, 1996). Pour Louart, RTE et RSP ne peuvent être isolées qu'artificiellement : toute GRH se construit

à partir de ces deux types de rationalités, dans une tentative d'équilibrage des aspects à la fois opérationnels et représentationnels du réel.

c) La démarche dialectique d'appropriation du changement

La démarche dialectique consiste à analyser un phénomène comme le déploiement d'une dynamique mue par des forces contradictoires. La **contradiction** est le concept central de la méthode dialectique. Et dire que cette méthode est fondée sur la contradiction, cela signifie qu'elle est une logique de la relation (sous sa forme la plus simple, le négatif, c'est l'autre), une logique du conflit (les choses se limitant mutuellement, en mettant des bornes à leurs actions respectives, se trouvent en rapports d'affrontement ou d'antagonisme), une logique du changement. La méthode dialectique est considérée par les philosophes la pratiquant (Socrate, Platon, Hegel...) comme mouvement de la connaissance. Elle n'est pas autre chose que la méthode du dialogue, c'est-à-dire de la discussion. D'après Socrate, c'est du choc des opinions diverses et adverses que jaillit finalement l'étincelle de la vérité : une thèse s'oppose à une antithèse, qu'elle provoque d'ailleurs. Elles s'affrontent, se corrigent mutuellement, se combinent et engendrent en fin de compte une vérité synthétique. Mais celle-ci n'est encore qu'une opinion parmi bien d'autres. La méthode n'est dialectique que parce qu'elle implique un élément négatif : à savoir l'antithèse qui s'oppose à la thèse dans une lutte verbale (KOJEVE A., 1947).

La **négation** dialectique est la négation d'une **identité** (celle des représentations sociales ancrées par exemple), c'est-à-dire quelque chose de déterminé, de spécifique qui correspond à une nature fixe et stable : "*l'inspiration première de la dialectique est la démolition de tous les concepts acquis, en vue d'empêcher leur momification*" (GURVITCH, 1962). Identité et négativité sont deux catégories ou deux forces qu'on retrouve en entreprise, où la dialectique détermination/recomposition se localise au cœur même de la pensée organisationnelle. Ce que nous avons expérimenté lors de processus de changement peut s'assimiler à une épreuve dialectique où la thèse (représentations dominantes et opérantes) précède l'antithèse (la volonté de changer de modèle), qui est suivie de la synthèse (construction et aménagement dialectique d'une nouvelle réalité) par le jeu des interactions (PIAGET, 1970) ; cette dernière présente ensuite les caractéristiques d'une nouvelle thèse... Dit autrement, les interactions qui accompagnent la conduite d'un changement déclenchent chez les acteurs une activité cognitive

débouchant sur la construction d'une connaissance qui articule tout à la fois détermination et re-figuration. C'est, dans cette conception du changement où les réponses ne sont pas connues d'avance, et pour entreprendre de véritables compositions⁵, au **gestionnaire "d'accueillir des stratégies sociales d'opposition"**.

Cette dialectique à l'œuvre en entreprise rejoint les thèses des auteurs de la "**gestion des contradictions**" (BRABET, LOUART, 1993) qui illustrent bien la transformation des représentations. Pour ces auteurs, en effet, *"on ne peut pas comprendre la réalité sociale et ses chances de transformation et de progrès si l'on n'accepte pas l'existence de contradictions et si l'on refuse d'en analyser la signification"*. Véhiculer une représentation de l'entreprise comme lieu de conflits n'est pas neutre ; elle vient s'opposer à une représentation mythique du consensus, de la cohérence et de l'harmonie : *"ce modèle remet en cause les harmonies et affirme l'ambivalence et la contradiction interne"*. Ce modèle (BRABET, 1993) préconise de laisser aux acteurs, à l'intérieur d'orientations générales larges et négociées, des marges de manœuvre, des espaces transitionnels dans lesquels ils puissent créer, s'impliquer, se satisfaire et réaliser des ajustements souples et évolutifs permettant de mieux gérer les conflits, les incertitudes et le changement, *"sachant qu'un débat dialectique est toujours nécessaire pour aiguïser les choix, les fonder ou les faire accepter"* (LOUART, 1995).

Cette vision pousse le gestionnaire à aller au devant des contradictions si celles-ci n'apparaissent pas spontanément. Celui-ci doit adopter une attitude plus modeste car son action volontaire est moins rationnelle et moins structurante que dans les modèles classiques. *"Le changement implique une dialectique de l'ordre et du désordre, des auto-régulations et du contrôle qu'interdit la mise en oeuvre de programme rigides"* (BRABET, 1993).

Cette démarche du gestionnaire n'est ni évidente ni naturelle. "L'esprit GRH" serait d'aller à la rencontre de ce que l'on appelle à juste titre les ressources humaines, au devant des confrontations et des conflits, non pour malmener délibérément le projet, mais pour trouver ou construire des points d'accord et faire en sorte que la plupart des acteurs s'approprient le projet en participant à sa composition.

⁵ Fait de mettre ensemble, de former un tout en rassemblant des éléments divers.

d) D'un idéal de planification à la création d'un cadre pour la confrontation

Sur le plan de l'organisation du changement, Louart [1993] suggère plutôt de rechercher à satisfaire les **besoins d'influence des acteurs**. Pour satisfaire ces besoins, il revient au manager de créer un cadre de communications et d'échanges ouvert, un "*cadre pour la confrontation entre concepteur d'un projet nouveau et opérateurs*" (DANIELLOU et GARRIGOU, 1995) permettant d'introduire au débat ce qui peut être conflictuel, permettant aussi aux acteurs de dire, de concevoir de nouvelles formes de fonctionnements. Il s'agit de centrer, de canaliser cette confrontation sur une approche des formes possibles du changement futur. La création d'espaces de négociation⁶ peut être à la base de production d'arrangements multiples, de combinaisons, de compromis qui seuls permettent aux acteurs et aux choses de tenir ensemble (CALLON, 1988). Bien entendu les malentendus, les blocages et conflits d'intérêts restent nombreux, même si par ce genre de pratique on peut plus facilement dénouer les problèmes par une écoute attentive ou des discussions suivies d'effets. L'essentiel est de respecter une "*continuité relationnelle susceptible de densifier suffisamment les ajustements socio-politiques entre acteurs, c'est-à-dire en réalité de favoriser des apprentissages interactifs*" (GLADY, 1996). On veillera donc à maintenir tout au long du projet une gestion dialoguée des phases du changement, en acceptant que celui-ci soit nourri par les contributions spécifiques des acteurs, quitte à ce que, du même coup, le projet se construise de façon sensiblement différente par rapport à sa définition initiale. Dans ce modèle, on considère les débats et les confrontations directes non seulement pour ce qu'ils disent, mais aussi pour ce qu'ils accomplissent : "*il s'agit de se demander, au-delà de ce que parler veut dire, ce que parler peut faire*" (BORZEIX, 1995). Dans ce modèle enfin, le succès du changement comme construit socio-technique dépendra pour une part de la qualité du cadre d'action instauré par le management.

⁶ Que l'on pourrait appeler des "espaces démocratiques" si l'on reprend la définition de la démocratie proposée par F. Dubet [1994] "*capacité de combiner les logiques de l'action coprésentes dans une formation sociale*" (p.259).

COMPOSITION, EQUIVOCITE ET POLYMORPHIE

Toutes les situations composites qui mettent à disposition des êtres relevant de natures différentes ne tournent pas au différend.

Boltanski & Thévenot, 1987.

Les modèles abordés dans le précédent chapitre remettent en cause le postulat de la convergence des finalités, des enjeux et des représentations. Sur un même projet, nous avons vu que les enjeux différaient, qu'il pouvait avoir des usages et des interprétations multiples. Cela ne va pourtant pas à l'encontre de la faisabilité du projet ni de son appropriation. Chacun peut adhérer au projet en ayant des intérêts différents, voire opposés.

Le projet est de nature polyvalente en ce sens qu'il peut se présenter sous des aspects différents. Et pourtant il s'agit du même projet ! Ce qu'il faut comprendre, c'est le **besoin et la capacité qu'ont les acteurs à s'approprier le changement** : ils peuvent voir dans le projet des ressources que d'autres ne voient pas ou n'acceptent pas ; ils peuvent interpréter le projet d'une façon totalement différente d'un autre groupe. **Tant que le projet, qui s'est construit collectivement, permet des ouvertures et est riche en interprétations multiples et appropriations possibles, il a des chances d'être accepté.** P. Louart [1995] écrit à ce propos "*qu'il ne faut pas s'inquiéter de la complexité des usages, à condition qu'il n'y ait pas d'incohérences majeures. Mieux vaut laisser un peu d'ombre sur les opportunités possibles des instruments implantés.(...) Le flou permet aux différentes représentations de coexister dans un espace plus large que celui imposé par une clarification partielle et unilatérale.* Si les acteurs ou groupes d'acteurs sont intervenus pendant les phases de faisabilité ou de mise en oeuvre, il est naturel qu'ils recherchent dans le projet abouti des traces de leur contribution, traces qui leur permettront de construire une représentation du projet partiale et partielle, mais néanmoins en conformité minimale avec leurs intérêts et leurs attentes : *"les techniques se dynamisent à être tissées de différentes façons dans les conduites opérationnelles ; en offrant des sens complémentaires à leurs fonctions de base, elles s'adaptent aux intérêts pluriels des salariés"* (LOUART, 1995). Il s'agit moins de construire des représentations partagées sur un même objet que de permettre aux différents acteurs de s'approprier ne serait-ce qu'une partie du projet, celle qui la leur rend tolérable, acceptable et compréhensible, celle qui leur permettra de développer des "*stratégies non coopératives individuelles fructueuses*" (FAVEREAU, 1994).

Lorsqu'il y a un concert discordant de représentations sociales, une "dissonance cognitive" certaine (FESTINGER, 1957) sur un projet de changement, **l'art de diriger consiste non pas à établir une harmonie et une consonance hors de portée, mais à faire de la dissonance et de la polyphonie un genre managérial à part entière.**

Le changement continue ici de faire coexister les différences et ne cherche pas à installer un conformisme appauvrissant (SAINSAULIEU, 1987). On retrouve ici l'idée de "**compromis**" développée par les théoriciens de "l'économie des conventions" : *"le compromis dépasse les "grandeurs" en présence et établit un certain dosage du mélange entre elles et associe réellement les registres d'action des acteurs concernés (...) le dispositif consiste à extraire des objets relevant de plusieurs mondes et à les associer ensemble pour construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origine"* (HERREROS et LIVIAN, 1996). **Le projet de changement serait d'autant plus acceptable qu'il serait plus équivoque⁷, c'est-à-dire qu'il aurait intégré des représentations divergentes dont l'analyse et les apprentissages ont montré qu'elles pouvaient néanmoins cohabiter.** Pour les théoriciens de "l'économie des conventions" (THEVENOT, 1985, ORLEAN, 1994), la convention est une forme qui permet de coordonner des intérêts et des représentations différentes, voire contradictoires qui relèvent de logiques opposées (dont on admet pour chacune la rationalité) mais qui ont besoin d'être ensemble pour être satisfaites. Ce qui est visé par la convention n'est rien d'autre que l'équilibre, la compatibilité implicite de logiques et de rationalités différentes au sein d'une même entreprise.

Dans le cadre d'un projet de changement, nous avons vu qu'il était important que, dès le début, chaque acteur engagé dans le processus ait le sentiment que ses idées et ses représentations soient sérieusement prises en considération. **L'utilisation de cartes de représentations peut servir à cet objectif, car elles permettent d'identifier les divergences, mais aussi de trouver des "articulations entre forces opposées"** (SAINSAULIEU, 1995), des compatibilités et des points d'accord possibles, articulations qui rendent le projet acceptable car les individus y retrouvent une partie de leurs représentations conservée ou admise.

Nous avons vu en outre que le changement était un processus socialement élaboré : cette construction intersubjective, ce processus actif

⁷ Weick décrit lui aussi les processus d'organisation en termes de résolution de "l'équivocité" (WEICK, 1979) inhérente aux problèmes complexes.

permet au projet de ne pas se réduire à une contribution majeure qui refléterait le point de vue d'un acteur unique : *"la transformation de l'organisation apparaît alors comme le résultat d'une composition entre la volonté des dirigeants et le pouvoir dont dispose le "reste" de l'entreprise"* (ALTER, 1990). Le responsable du projet d'innovation connaît l'orientation générale et les contours de son projet, mais pas encore toutes les nuances. Il devra pour cela composer avec des acteurs ne partageant pas les mêmes représentations ni les mêmes intérêts. Au consensus, source de fusion qu'il sait d'emblée improbable sur de tels projets mobilisant des acteurs hétérogènes et qui touchent à l'emploi, au management, à l'économique et au social, il préfère pouvoir capter les dissensions, sources de négociation. Il accepte de trouver des accords, des compromis ou des compositions, et *"refuse de se couler dans un unanimité interdisant la mise en oeuvre d'intérêts divergents"* (ALTER, 1990). **D'un projet que certains voudraient "pur", aussi bien le diagnostic que l'épreuve dialectique (COSIER, RUBLE, APLIN, 1978) de confrontations intersubjectives risquent de pervertir cette intention de pureté initiale, mais cette perversion aura peut-être permis de tirer profit du potentiel humain des différentes catégories non exclues.**

L'exclusion du conflit des représentations permet de maintenir l'ordre, mais dans ce cas, les changements risquent d'être mineurs et non suivis des effets attendus car non appropriés : *"le prix à payer pour préserver la paix sociale est donc ici élevé"* (ALTER, 1990). C'est ce qui fait dire à cet auteur que tant que les directions des ressources humaines seront contraintes " *d'assurer la paix sociale*", elles ne tenteront pas ce genre de diagnostic et d'engendrement conflictuel du changement, *"d'ajustements nouveaux"* (DUBET, 1994), par des **solutions endogènes**, issues de négociations et de compositions (PARADEISE, 1990) entre catégories d'acteurs hétérogènes.

CONCLUSION

L'entreprise tire sa force non plus des seuls moyens ou vertus de ses dirigeants, mais plutôt "*de la régulation du système social des rapports entre tous les acteurs qui la composent*" (SAINSAULIEU, 1987). Le diagnostic va donc porter à la fois sur les forces de résistance, mais aussi et surtout sur les forces capables de contribuer et de participer à l'effort de construction. Ce n'est plus seulement au gestionnaire ou au décideur de faire changer l'organisation et ses repères cognitifs, mais au corps social, dans toute son hétérogénéité. Un changement ne pourrait dès lors réussir que si ce corps social le prend à son compte, se l'approprie et participe à sa mise en oeuvre, car c'est lui en définitive qui accompagne et soutient le changement. Le manager, dans la conduite du changement, demeure important dans ses fonctions de médiateur et de « **facilitateur** » **d'heuristiques et d'apprentissages**, dans sa "*capacité de représenter les points de vue et les désirs convergents d'autres acteurs*" (BRABET, 1993). Un des "privilèges" du gestionnaire diagnosticien serait alors de posséder des informations sur l'ensemble social que des groupes ou des individus ne maîtrisent pas de la même manière. Il n'est pas le héros qui va redresser à lui tout seul l'entreprise ni le "*réformateur autoritaire* (ou le technocrate) *agissant au nom de sa connaissance rationnelle des problèmes*" (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), mais celui qui va au contraire amener le corps social à changer ses représentations et à voir différemment la réalité par lui-même et lui faciliter ses capacités de changement. La faculté d'apprendre et la faculté de savoir faire face aux conflits peuvent ou doivent devenir dans ces circonstances un critère majeur d'appréciation des acteurs de l'entreprise.

Lorsqu'on ressent en entreprise le besoin d'organiser différemment la production ou le management et que cette nouvelle organisation doit reposer en grande partie sur la capacité des acteurs eux-mêmes à prendre directement un certain nombre d'initiatives, il est fortement recommandé de ne pas se tromper sur l'ampleur réelle du changement. On ne peut entreprendre un programme d'amélioration sans avoir préalablement pris connaissance des écarts à combler. Il est, dans ces moments, nécessaire que l'entreprise soit, comme le souligne M. Crozier, « *à l'écoute* », à l'écoute de tout le corps social. Le temps où Louis XIII pouvait écrire au cardinal de Richelieu qu'il y a « *longtemps que je vous ai dit qu'il fallait fortifier mon Conseil ; c'est vous qui avez toujours reculé de peur des changements, mais il n'est plus temps de*

*s'amuser à tout ce qu'on en dira : c'est assez que c'est moi qui le veux... »*⁸, ce temps et ce style ne sont pas toujours révolus dans les entreprises, et il y a certaines circonstances où cette façon de décider peut-être plus efficace qu'une autre. Les enseignements actuels du management ont tendance à établir que la forme de gouvernement dans les entreprises, sans suivre pour autant les modèles politiques, a tout intérêt à être de plus en plus à l'écoute de « *tout ce qu'on en dira* », à se préoccuper des positions des autres afin d'organiser les interventions : "*la connaissance et l'écoute du terrain, de ses contraintes comme de ses opportunités constituent donc le premier commandement du bon entrepreneur*" (FRIEDBERG, 1993).

Les entretiens que nous avons eus avec les managers nous ont appris que la majorité d'entre eux ne raisonnaient pas en termes d'optimisation, mais qu'ils étaient devenus conscients que les processus de changement, de par leur complexité, les obligeaient à agir sur des leviers d'action de plus en plus complexes et nombreux (action sur les structures, sur les systèmes de gestion, sur les processus), et devaient intégrer des facteurs aussi divers que " l'analyse système ", " l'analyse stratégique " et " l'analyse culturelle ". Cette dernière analyse acquiert dans les entreprises une dimension véritablement gestionnaire non seulement lorsqu'elle permet d'identifier les différents éléments de cette culture mais qu'elle donne aussi les moyens de les traiter. L'analyse des représentations est une des dimensions et une des expressions de l'analyse culturelle qui, à notre avis, apporte au gestionnaire une contribution importante dans les processus de changement qu'il met en œuvre, car le changement déstabilise et est souvent un destructeur de convictions, un fossoyeur de routines.

⁸ Lettre de Louis XIII à Richelieu du 9 juin 1626.

BIBLIOGRAPHIE

- Abric J.-C.**, "Méthodologie de recueil des représentations sociales", in **Abric J.-C.** (dir.) *Pratiques sociales et représentations*, PUF, 1994.
- Akrich M., Callon M., Latour B.**, *A quoi tient le succès des innovations ?*, Gérer et Comprendre n°11, juin 1988.
- Allard-Poesi F.** *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de l'Université de Paris IX Dauphine, mai 1997.
- Alter N.** *La gestion du désordre en entreprise*. L'Harmattan, 1990.
- Argyris C.**, *Savoir pour agir*, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, InterEditions, 1995.
- Berger P. et Luckman L.**, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986.
- Bernoux P.**, *La sociologie des Entreprises*, Paris, Seuil, 1995.
- Bournois F., Livian Y.F., Thomas J.** "Les nouvelles perspectives de la recherche", in Brabet (Ed), *Repenser la GRH*, Economica, 1993.
- Brabet J.** "La gestion des ressources humaines en trois modèles", in **Brabet J.** (éd.) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* Economica Gestion, 1993.
- Brunsson N.**, *Propensity to change : An emperical study of decisions on reorientations*, Bias, 1976.
- Charue F. et Midler C.**, "L'apprentissage organisationnel d'une nouvelle logique industrielle", in *Cahiers du CRG* n°9, Ecole polytechnique, CNRS, 1992.
- Coser L.** *Les fonctions du conflit social*, PUF, 1987.
- Crozier M. et Friedberg E.**, *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- David A. et Giordano J.L.**, *Représenter c'est s'organiser*, Gérer et comprendre, juin, 1990.
- Doise W.**, *Expériences entre groupes*, Paris, Mouton, 1979.
- Doise W.**, "Les représentations sociales", in **Ghiglione R., Bonnet C., Richard J.F.**, *Cognition, Représentation, Communication, Traité de psychologie cognitive* 3, Dunod, 1990.
- Favereau O.**, "Règles, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes", in *Analyse économique des conventions*, sous la dir. d'A. Orléan, PUF, 1994.
- Girin J.**, "Problème du langage dans les organisations", in Chanlat J.F., *L'individu dans les organisations, les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université de Laval, 1990.
- Gladly M.** *Communication d'entreprise et identités d'acteurs. Pour une théorie discursive des représentations sociales*. Thèse de l'Université de Provence, 1996.
- Grize J.B.**, "Logique naturelle et représentations sociales", in D. Jodelet (dir.) *Les représentations sociales*, PUF, 1989.
- Hamel G., Prahalad C.K.**, *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.
- Hatchuel A.**, Les savoirs de l'intervention, Colloque de Cerisy : " *Les métiers de l'organisation* ", Juin 1988, p. 7.
- Jodelet D.**, *Les représentations sociales*, PUF, Paris, 1989.
- Jodelet D.**, "Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie", in *Psychologie sociale*, sous la dir. De S. Moscovici, PUF Fondamental, 1992.
- Koenig G.**, "L'apprentissage organisationnel ; repérage des lieux", in *Revue Française de Gestion* n° 97, janv. 1994.
- Lahire B.**, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, 1998.
- Linhart D.**, *La modernisation des entreprises*, Ed. La Découverte, 1994.
- Louart P.**, "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", *Cahiers de recherche de l'I.A.E. de Lille*, 1990.

- Louart P.**, *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Liaisons, 1995.
- March J. & Olsen J.**, "The uncertainty of the past : organizational learning under ambiguity", *European Journal of political Research*, n°3, 1975.
- Mendras H. & Forsé M.**, *Le Changement social, Tendances et paradigmes*, Ed. A. Colin, 1983.
- Midler C.**, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, 1993.
- Moingeon B. et Ramanantsoa B.**, in C. **Argyris**, *Savoir pour agir*, InterEditions, 1995.
- Morgan G.**, *Les images de l'Organisation*, Presses de l'Université Laval, Eska, 1989.
- Moscovici S.**, *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF, 1961.
- Padioleau J.G.**, *L'ordre social. Principes d'analyse sociologique*, L'Harmattan, 1986.
- Piaget J.**, *L'Epistémologie génétique*, PUF, Que sais-je, 1970.
- Pichault F.**, *Le conflit informatique. Gérer les ressources humaines dans le changement technologique*, De Boeck Université, Bruxelles, 1990.
- Pichault F.**, *Ressources humaines et changement stratégique*, De Boeck Université, 1993.
- Romelaer P.**, "Rôles des dirigeants et structures des entreprises", *Revue Française de Gestion* n°11, nov. Déc. 1996.
- Sainsaulieu R.**, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques, 1988.
- Sainsaulieu R.**, "La conduite sociologique du changement piloté en entreprise", in *Education permanente*, n° 113, déc. 1992.
- Thévenot L.**, "Les investissements de forme", in *Conventions économiques*, PUF, CEE, 1985.
- Thiéart R.A. & Forgues B.**, "Dialectique de l'ordre et du chaos", in *Revue française de Gestion*, n° 93, mars, mai 1993.
- Vergès P.**, "Une possible méthodologie pour l'approche des représentations économiques", *Communication - Information*, vol. VI, n° 2/3, Québec, 1984.
- Watzlawick P.**, *L'invention de la réalité*, Ed. du Seuil, 1988.
- Weick K. E.**, *The social psychology of organizing*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1979.

hal-00581581, version 1 - 31 Mar 2011

Cahier de recherche N°03 Manager sans a priori Dialectique de l'ordre et du désordre

■ **Antoine Véniard**
Professeur de management des ressources humaines, EM Normandie
a.veniard@esc-lehavre.fr

Introduction :

Il n'y a pas que la défense des intérêts et des jeux de pouvoir qui bloquent le processus de réforme d'une entreprise. Il y a aussi les habitudes de penser, ou ce qu'il convient d'appeler les représentations, qui sont en entreprises les schémas mentaux qui induisent les modes de relations et qui par exemple ancrent dans les esprits, et de façon parfois durable, les modes opératoires.

La question des représentations apparaît de façon sensible lorsqu'un processus de changement est engagé. Pourquoi ? Parce que les groupes s'identifient souvent à leurs modèles (façon de faire, de penser, de se comporter...) et à leurs représentations, et cet effet se renforce dès que l'on essaie de les changer. Ces modèles deviendraient, lors d'un processus de changement, un système de défense après avoir été conçus comme un système d'action.

On a beaucoup parlé en sciences de gestion des équilibres de pouvoir, mais moins des équilibres cognitifs, qui se mesurent de manière sensible lorsqu'on entreprend de les modifier.

Les représentations peuvent être appréhendées comme des matrices permettant de sélectionner des facteurs pertinents dans une situation de gestion donnée, mais peuvent en contre partie aboutir à des stéréotypes, au sens où elles peuvent structurer la manière de voir la réalité et d'appréhender les problèmes pour les membres d'une organisation, sans leur laisser la liberté ou la possibilité d'entrevoir d'autres options...

