

Une démarche humaniste dans le monde normatif de la gestion

De l'approche fonctionnaliste à l'approche compréhensive

Zahir Yanat

Maître de Conférences, Université de Bordeaux IV

Professeur Bordeaux Ecole de Management

680 cours de la Libération

33 405 Talence

France

Zyanat@wanadoo.fr

Abstract:

Firms move in a normed world and that raises serious questions about creativity. The reference to the norms does not have for result a truncated access of the reality ? The object of this communication is to set this question. First, we will try to show that the norms leans on the functionalist paradigm. A second approach, based on the interpretative paradigm, will show that actors do not act exclusively according a system of norms more : they are able to innovation and creativity. In fact, it is question to rehabilitate a humanist practice in the world of management, by going beyond the only reference to the norm.

Keywords:

human approach, society of norms, comprehensive versus functionalism dimension

Introduction

L'entreprise évolue dans un monde normé et cela soulève de sérieuses questions liées à la créativité.

L'existence des normes, leur développement, leur pérennité, contribue à réguler la société et plus particulièrement pour ce qui nous intéresse ici, la société au travail.

Dans un même temps, la référence aux seules normes, qu'elles soient de nature juridique, économique ou morale, n'a t'elle pas pour résultat d'accéder à une connaissance tronquée de la réalité?

La performance de l'entreprise peut-elle faire l'économie de ce qui ne se donne pas à voir? L'entreprise doit-elle, pour être crédible, se contenter de mesurer les écarts, les dysfonctionnements entre ce qui est (la réalité) et ce qui devrait être (la norme) dans le but de privilégier la **norme** (ce qui devrait être) au détriment de la réalité invisible (ce qui est mais ne se donne pas à voir) ou de la réalité en constitution (ce qui est en train de se **créer**).

L'objet de notre communication est de nous impliquer dans ces interrogations.

Les tenants de la norme et de la régulation encouragent le parti pris de l'ordre établi et de la conformité.

Nous fondant sur notre expérience d'auditeur et d'enseignant chercheur, nous tenterons de **montrer dans un premier temps** que ce parti pris s'appuie sur le paradigme **fonctionnaliste**. Il s'agirait d'une démarche qui s'attache aux faits et comportements observables qui ne prend pas en compte les intentions des acteurs.

Une approche alternative fondée sur le paradigme **interprétatif** permettra de montrer, dans un **deuxième temps** que les acteurs n'agissent plus exclusivement selon un système de normes; ils sont capables d'innovation et de créativité.

Il s'agit, en définitive, de réhabiliter une pratique humaniste dans le monde de la gestion par le dépassement de la seule référence à la norme.

Première partie : La norme, un dispositif régulateur nécessaire

Dans le monde complexe des organisations, la régulation volontaire ou non des comportements à travers la règle et la loi, bien qu'elle ait perdu son rôle privilégié pour céder la place à un "libre jeu" des initiatives, conserve encore aujourd'hui son caractère de nécessité.

C'est en toute conscience que les gestionnaires font le choix d'une rationalité (A). Ce choix révèle un parti pris de type fonctionnaliste (B) et développe chez les acteurs un comportement fondé sur une confiance calculée (C).

A. Un choix gestionnaire conscient, au service de la rationalité

Les gestionnaires disposent de plusieurs types d'outils de gestion.

A titre illustratif, nous présenterons ci-dessous l'exemple de la description d'un poste de travail.

Le poste de travail est "porteur de rationalité" une rationalité qui marque de son empreinte les discours managériaux malgré l'avènement actuel de la logique de compétence.

Un poste de travail est une situation de travail où le contenu même de ce travail, les tâches à exécuter, sont largement prédéterminées par l'organisation.

La qualité du tenant du poste peut, certes, modifier la performance réalisée dans le poste, mais elle ne peut pas influencer la nature du poste.

Il découle de cette exigence technique générale un "parti pris" pour un modèle de méthode aux caractéristiques suivantes :

- la méthode doit être concrète : basée sur l'observation et l'analyse des tâches, elle est qualifiée de scientifique dans la mesure où les problèmes sont traités dans "l'esprit de la science", c'est à dire de façon ordonnée et systématique.

- la méthode doit être équitable : l'appréciation des éléments constitutifs du poste de travail est standardisée. On doit pouvoir comparer tous les postes de l'entreprise entre eux et bien les différencier afin de pouvoir apporter des solutions qui ne soient pas remises en question.

- la méthode doit être évolutive, c'est à dire tenir compte des modifications technologiques, grâce à une remise à jour systématique.

- enfin, la méthode doit être totale, c'est à dire applicable aux fonctions à prédominance tant manuelle que non manuelle et fournir des informations susceptibles d'être utilisées à des fins multiples.

Pour ce faire, cette méthode va s'appuyer sur une opération d'analyse des postes de travail de l'ensemble de l'entreprise.

Cette analyse, en permettant l'approfondissement de la connaissance de l'activité, va mettre en évidence :

- la nature et la complexité des tâches
- les connaissances qui s'y rattachent
- les responsabilités qui en découlent
- les conditions de travail psychophysiologiques qui les caractérisent.

Les informations recueillies lors de cette analyse de poste, consignées dans des descriptions de poste, vont servir à la direction du personnel pour alimenter son programme d'élaboration du plan général opérationnel dans les domaines suivants :

- la définition des exigences propres à chaque poste, se traduisant par un profil d'exigences de poste permettant de définir les programmes d'embauche (qui embaucher et pour quoi faire?) et pouvant être confronté avec un profil d'aptitude en vue d'une sélection-orientation appropriée.

- la mise au point de programmes de préparation, mise en place de formation de personnel afin de disposer d'un personnel parfaitement en mesure d'assurer son travail.

- la simplification des tâches et l'amélioration des méthodes de travail, en liaison avec les services d'organisation.

- l'organisation de la prévention des accidents et la mise en place des équipements de protection individuels et collectifs (les équipements devant être attachés au poste et non à la personne qui tient le poste).

B. Les fondements théoriques : paradigme fonctionnaliste

Les fondements théoriques de cette approche "division du travail" sont connus. Il suffira de rappeler ici la référence à Adam Smith¹, à Taylor², si souvent cités par la littérature managériale.

Adam Smith, dans son ouvrage "Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations", paru en 1776, a fait l'éloge de la division du travail.

Selon Smith, la division du travail s'est intensifiée en entraînant une spécialisation elle-même exacerbée par la volonté des dirigeants d'augmenter l'efficacité de leurs usines en réduisant la marge de manœuvre des ouvriers dominés par leurs machines et surveillés par des contremaîtres.

Taylor est le pionnier de ce que nous connaissons aujourd'hui sous le nom "d'organisation scientifique du travail" ou de direction scientifique de l'entreprise.

Parmi les principes encore suivis dans bien des cas, les quatre suivants peuvent être retenus pour leur pertinence et séduire des esprits cartésiens:

- déterminer les perfectionnements possibles au niveau des accessoires, outillages... nécessaires à une tâche donnée.
- déterminer les perfectionnements possibles dans la méthode d'exécution
- fixer les tâches de chacun et déterminer les temps d'exécution
- organiser rationnellement l'ensemble des ateliers et prévoir les liaisons entre services.

Comme le souligne Lebaube³(1991), "le taylorisme se maintient ou survit dans quantité d'endroits et, pis s'acclimate aux nouveaux procédés de production ou resurgit, triomphant, dans les secteurs qui avaient jusqu'à présent été épargnés, comme nombre d'activités de service".

Ainsi, malgré les critiques sévères à l'endroit du taylorisme, l'instrumentalisme et la rationalité qu'il véhicule sévissent encore dans de nombreuses entreprises.

C'est cette dimension rationnelle qui continue de séduire les gestionnaires, pour plusieurs raisons :

- ce mode de pensée vise à **préserver l'organisation** en la maintenant en équilibre au niveau interne. Les postes de travail apparaissent comme autant de pièces d'un puzzle qui s'imbriquent parfaitement, formant un tout cohérent

- les actions de formation sont simples à élaborer : il s'agit le plus souvent de formation au poste, facilement programmables et budgétisables, ce qui renforce encore le confort des dirigeants.

- de manière générale, le discours des spécialistes de la direction des ressources humaines ne font que "reproduire" ceux de leur direction générale et l'on retiendra avec Galambaud⁴(1983) que "le directeur du personnel est, de par sa position, condamné à la solidarité politique avec le management dont il est membre. Il partage avec celui-ci le même discours idéologique".

Le fondement de ce discours idéologique repose sur le paradigme fonctionnaliste. Ce courant valorise l'équilibre, le statut quo et le maintien des structures organisationnelles existantes. Privilégiant la stabilité, l'intégration et la coordination fonctionnelle, il met l'accent sur le perfectionnement de la division du travail. L'organisation apparaît alors comme une entité sociale compartimentée, composée de services et de centres de décisions spécialisés, collaborant pacifiquement entre eux. Selon la conception du courant fonctionnaliste, il ne saurait donc y avoir de conflit. Cette approche va se soucier, avant tout, de savoir si, dans chaque rôle existant sont instituées les récompenses et les sanctions adéquates pour ceux qui réussissent ou échouent. Elle va donc employer son énergie à rendre plus efficace le fonctionnement du modèle organisationnel. Les ajustements introduits viseront à réduire les dysfonctionnements dans le sens d'une régulation sociale prescrite.

C. Implication en terme de comportement des acteurs

Il résulte de ce contexte discursif une pratique comportementale dominée par l'économisme.

Pour les économistes, la confiance dans le comportement d'autrui naît de l'assurance que ce dernier a tout intérêt à se comporter de la façon attendue et de la dissuasion placée sur des comportements alternatifs. Elle n'est donc pas préalable à l'interaction mais est générée dans la transaction, au moyen du contrat ou de contrôle par une hiérarchie

Ainsi, dans la théorie de l'agence, une partie (principal) délègue du travail à une autre (agent), et cette relation est décrite en utilisant la métaphore du contrat. En ce sens, toute organisation peut être considérée comme un nœud de contrats entre tous les individus qui la constituent (Jensen et Meckling⁵, 1976). Les intérêts des deux parties sont systématiquement contraires, voire opposés, et le

contrat sert au manager à contrôler ses subordonnés : ce contrat peut porter sur les résultats à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, les attitudes à adopter.

Un deuxième apport théorique sur la confiance basée sur l'intérêt nous est donné par la théorie des coûts de transactions, qui repose sur l'hypothèse suivante : les individus sont opportunistes, leurs actions sont inspirées par l'égoïsme, et le coût de transaction est créé par le coût de protection des agents économiques contre l'opportunisme des autres (Williamson,⁶ 1993). En fonction de la nature des actifs qui font l'objet de la transaction, le mode de transaction le moins onéreux sera le contrat ou la hiérarchie. La théorie ne considère de nouveau la confiance que comme le résultat d'un calcul rationnel qui tient compte du risque de pénalité ou de perte d'un marché par exemple.

Dans la relation entre client et fournisseur ou sous-traitant, le client limite l'incertitude sur la prestation fournie au moyen, dans un premier temps, du cahier des charges, qui clarifie les besoins, permet la mise en concurrence et constitue les bases de la négociation. Les deux parties fixent ensuite les termes de leur collaboration dans un contrat qui reprend les termes du cahier des charges et les limites fournies par le prestataire. Il stipule les objectifs attendus, les règles de fonctionnement, les indicateurs de performance, et inclut parfois des clauses de partage des gains, mécanisme incitatif à l'amélioration continue de la performance.

Ces approches de la confiance en tant que gestion du calcul et de l'intérêt soulèvent, à notre avis, plusieurs objections (Karpick⁷ 1989, (Bidault et Jarillo⁸, 1995). (Fukuyama⁹, 1995). Elles occultent notamment toute la dimension informelle de la régulation sociale et évacuent toute émotion propre à la nature de l'individu.

Il convient dans ce qui suit de montrer qu'il est vain de se cramponner à l'illusion de la rationalité de l'action humaine et de chercher à gérer les individus sur la base de modèles pré-établis.

Deuxième partie : La créativité, un construit indispensable

L'alternative au modèle pré-établi, dans un contexte de mono rationalité, consiste à rechercher quelles compétences valoriser pour transformer l'organisation et la rendre plus humaine.

Se référer au système humain au lieu du système de poste, c'est envisager le facteur humain selon une approche plus conforme à la réalité quotidienne avec ses "affects", son histoire, ses angoisses en contexte situationnel.

Les réponses alternatives doivent s'analyser en termes de ruptures paradigmatiques qui s'ordonnent autour de trois axes : l'avènement de nouvelles logiques d'organisation du travail (A), le choix d'un paradigme interprétatif en rupture avec le paradigme fonctionnaliste et instrumental (B) et une reconnaissance des acteurs (C).

A. L'avènement de nouvelles logiques d'organisation du travail

Cet avènement passe par quelques lignes de rupture qu'il convient de rappeler avant d'identifier les changements pour une organisation flexible, alternative à l'Organisation Scientifique du Travail et au taylorisme.

Quatre éléments nous semblent incontournables :

- tourner le dos à la division du travail, à la prescription, la spécialisation, la mesure des opérations et à la sur-valorisation du poste de travail.
- rompre avec la séparation conception du travail / exécution et la centralisation des décisions.
- cesser de traiter le travail comme un objet séparable des personnes qui le réalisent et de croire que la parcellisation des tâches peut seule garantir la productivité.

Il est communément admis que le travail moderne est, par essence et non par choix ou par décision, de plus en plus collectif et variable. Nous savons, par ailleurs, que d'autres objectifs, tels que la qualité, la fiabilité, la réactivité, l'équilibre social, continuent, à côté de la productivité du travail, de préoccuper aujourd'hui les entreprises.

- développer la coopération et l'innovation.

On observera, depuis l'avènement de l'analyse systémique, que la performance globale de l'entreprise ne s'entend plus comme la somme des performances parcellisées. La complexité des interactions rend la coopération nécessaire.

Par ailleurs, l'innovation, en tant que facteur de succès de l'organisation, ne doit plus se comprendre, ainsi que cela était conçu dans le modèle classique, comme phénomène parallèle au domaine de la production : une rupture entre activités courantes et scientifiquement organisées de production d'un côté, et, de l'autre, une activité conception/innovation coupée du terrain productif permanent est arbitraire et inefficace.

De nouvelles formes d'organisation du travail sont apparues et d'autres compétences sont exigées de la part des salariés.

- l'élargissement des compétences

Le principe semble s'établir qu'une trop grande spécialisation hypothèque la capacité de changement.

Ainsi l'accord intervenu dans la sidérurgie française "A CAP 2000" relève d'une logique fondée sur "l'insertion permanente entre la formation et l'organisation"

Chez Matra, par exemple, une véritable analyse de l'emploi a été menée à la fin des années 80, en tenant compte des spécificités de chaque entité du groupe.

Aujourd'hui, Matra a modifié ses processus de production, avec l'idée de gagner en coûts et en délais. Après une mise à plat de l'organisation (matricielle en business unit par ligne de produit depuis longtemps) Matra a insisté tout particulièrement sur la coordination, la communication et, surtout, la formation pour favoriser une gestion dynamique des compétences, la mobilité et le transfert.

L'expérience de BMW misant sur une évaluation des compétences disponibles et sur une estimation de leur potentiel d'évolution avant d'effectuer des choix technologiques et organisationnels montre, là encore, l'importance de la prise en compte de la dimension "compétence".

- mise en place du travail en équipe.

De plus en plus, une fonction, une partie du processus de production, sont confiées à un groupe de personnes qui peuvent plus ou moins s'organiser comme ils l'entendent pour obtenir les résultats souhaités : c'est l'apprentissage de l'autonomie qui peut s'accompagner de l'élargissement des compétences de tout ou partie des salariés de ce groupe.

- décentralisation du processus de décision

Pour répondre aux nécessités d'adaptabilité rapide du marché, les zones d'intervention des salariés sont élargies.

B. Fondements théoriques : paradigme interprétatif en rupture avec le paradigme de l'instrumentalité.

Cette rupture va prendre en compte le système de valeurs développé par des entreprises qui mettent l'homme au centre de leurs préoccupations.

Il s'agit d'une conception qui envisage le facteur humain selon une approche plus conforme à la réalité quotidienne avec ses "affects", son histoire, ses angoisses, dans des situations face à l'environnement.

En proposant de privilégier davantage les individus plutôt que la gestion comme référence nous ne prétendons pas proposer le triomphe d'une vérité contre une autre vérité.

Ces derniers devront être des "acteurs éthiques", c'est à dire des acteurs qui mettront du sens, de l'humain, là où il y a du non sens, de l'inhumain.

Dans ce contexte, il nous paraît tout à fait nécessaire de tenter de concevoir une méthode d'approche des problèmes de gestion qui viserait une réhabilitation du sujet humain.

Une méthode qui aurait pour finalité ce qu'Albert Hirschman¹⁰ disait dans un de ses ouvrages (1972) : "moins de promouvoir le développement économique, de tenter des combinaisons optimales de ressources et de facteurs de production donnés, que de faire apparaître et de mobiliser des ressources et des capacités cachées, éparpillées ou mal utilisées".

Le rôle des managers sera alors de communiquer à leurs équipes respectives la volonté de réussir.

Ces managers doivent être animés par la volonté d'être les meilleurs non pas au singulier mais en équipe.

Pousser ses collaborateurs à se dépasser, les aider à devenir plus autonomes, les inciter à prendre des initiatives et des risques est de la responsabilité de ces managers des temps nouveaux.

Pour "saisir" et comprendre le comportement de ces acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, du manoeuvre et employé au PDG, une sociologie de la quotidienneté (C. Javeau¹¹, 1991) sera d'un grand secours. L'observation au quotidien complètera la référence au droit. La construction des idées émergentes sera préférée au dogme de la certitude une fois pour toutes (P. Berger et T. Luckman¹², 1989).

Dans cette approche et comme l'ont montré les travaux de la sociologie américaine (H. Garfinkel¹³, 1967; HS Becker¹⁴, 1985) l'acteur n'est plus conçu comme agissant exclusivement selon un système de normes. Son action est également définie par les relations qu'il noue avec autrui, le contexte n'est plus un simple cadre passif de l'action, il est à son tour interprété.

Selon ce paradigme l'acteur n'est plus porté à la seule écoute de sens unique. Il devra aller vers les autres acteurs, tous les acteurs et appréhender le système entreprise dans sa totalité.

Ici, le concept de confiance fondée sur l'engagement individuel se substituera au concept de confiance fondée sur le calcul

C. L'implication en terme de comportement de l'acteur : confiance et reconnaissance des acteurs

La confiance dans ce cadre est fondée sur l'engagement individuel/

Il s'agit, selon cette conception, d'une forme de relation qui n'a qu'elle-même pour norme. La relation pure est flottante : on choisit l'autre par amour, par amitié. La relation est recherchée pour ce qu'elle peut apporter aux partenaires engagés chacun dans une logique de reconnaissance mutuelle de leur identité propre (Giddens¹⁵, 1991, p. 88 et suiv.).

Cette forme de « relation pure » est née dans le long fleuve turbulent de l'évolution de nos sociétés modernes. Nous vivons en effet dans des sociétés complexes où les chaînes de décisions, d'interactions, de causes à effet, sont si nombreuses qu'il existera toujours des conséquences imprévues de nos actions. Les graves accidents technologiques comme ceux de Tchernobyl, l'explosion de la navette Challenger sont là pour nous le rappeler, et ceux qui auraient déjà oublié ces catastrophes écologiques et technologiques ne pourront rester insensibles au drame que vivent des centaines de milliers de salariés exclus de l'entreprise ou en sursis de chômage. Face à cette angoisse liée aux risques et incertitudes, l'individu va satisfaire un besoin de sécurité ontologique (Erickson¹⁶, 1972) dans le développement de relations interpersonnelles plus riches, plus exigeantes.

Dans ce contexte, le temps ne peut pas être au calcul, à l'opportunisme. Il peut être à une relation fondée sur l'intimité qui assure sécurité et protection. Cette relation pure dépendra de la confiance mutuelle que se font les deux partenaires de la relation. Leur moi est ainsi interpellé. Il est, selon Giddens¹⁷ (1998), plus soucieux de maîtriser les relations sociales et les contextes sociaux. Dès lors, le problème majeur de l'identité personnelle sera une construction réflexivement organisée en fonction des risques, des circonstances et des options qui s'offrent. Les individus ont sans cesse à faire des choix de style de vie et de pensée. Le moi, dit Giddens¹⁸ (1987), se comprend en terme de biographie personnelle, comme capacité de dire « je » dans des contextes variables.

En définitive, la confiance dans ce cadre repose en grande partie sur des processus de régulation informelle entre acteurs

Pour conclure provisoirement

Nous conviendrons de retenir que l'entreprise, lieu de vie de ces acteurs doit être un lieu, non plus de mépris des différences individuelles, mais un lieu de gestion mobilisatrice et de communion (Yanat¹⁹, 1997).

Cette définition de l'entreprise interpelle à la fois gestionnaires et enseignants chercheurs.

Il s'agit de retenir un mode de gestion reposant sur les deux principes fondamentaux suivants :

- développer l'adhésion partenariale : l'ensemble des protagonistes de l'entreprise devront se reconnaître respectivement dans une structure constante d'ajustement permanent ;
- transformer, et de façon plus globale et durable, l'ensemble de la vie en entreprise en un contexte de respect, de partage et d'appropriation.

Il s'agit au total :

- de montrer la richesse de la relation à autrui où l'homme, tout l'homme, développe dans des actions sans cesse renouvelées, une logique de complicité, d'amitié - et pas seulement de confiance calculée- de manière durable.

- de contribuer à la naissance, au sein de l'entreprise, de l'homme total avec ses affects, son histoire, ses attentes, c'est à dire un **acteur éthique** porteur de sens, pas uniquement producteur de marchandises.

- de réhabiliter une pratique humaniste dans le monde de la gestion par le dépassement de la seule référence à la norme.

Références

- ¹ Smith, A [1976], Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations. Paris, Gallimard.
- ² Taylor, W [1957], La direction scientifique des entreprises. Paris. Dunod.
- ³ Lebaube, A [1991], Taylor n'est toujours pas mort. Paris, Le monde initiatives.
- ⁴ Galambaud, B [1983], Des hommes à gérer. Paris, EME.
- ⁵ Jensen, Meckling [1976] Theory of the firm: managerial behavior Agency Cost an ownership structure "journal of financial economics", volume 3, p305-360)
- ⁶ Williamson, DE [1993], Opportunism an its critics, managerial an decision economics, volume 14, p97-107.
- ⁷ Karpick, [1989], L'économie de la qualité. Revue française de sociologie, volume XXX, n°2, p187-210.
- ⁸ Bidault, F et Jarillo, JC [1995], La confiance dans les transactions économique. Paris, Eska.
- ⁹ Fukuyama [1995], Trust : the social virtues an the creation of prosperity. The free press.
- ¹⁰ Hirschman, A [1972], Face au déclin des entreprises et des institutions. Paris, Editions Ouvrières.
- ¹¹ Javeau, C [1991], La société au jour le jour. Bruxelles. De Boeck.
- ¹² Berger et Luckman.[1989], La construction sociale de la réalité. Paris, éditions MK.
- ¹³ Garfinkel, H [1984], Studies in ethnomethodology. Cambridge, Polity Press.
- ¹⁴ Becker, HS [1985], Outsiders, Paris, Métailié.
- ¹⁵ Giddens, A [1991], Modernity an self identity. Cambridge, Polity Pres.
- ¹⁶ Erickson, [1972], Adolescence et crise, la quête de l'autorité. Paris, Flammarion.
- ¹⁷ Giddens, A [1998], In sciences humaines, n°84
- ¹⁸ Giddens, A [1987], La construction de la société. Paris. Puf.
- ¹⁹ Yanat, Z [1997], Audit de l'organisation du travail. Aix en Provence, Université d'été de l'IAS