

Note Critique



Cours de Gestion de Ressources Humaines

Professeur Stéphane Haefliger

MBA HEC 2002-2003

Fabrice Vouilloz

Approche

Venant d'achever une licence d'ethnologie, l'auteur rencontre des membres de la Société Défense Espace (SDE)¹ dans les conditions estivales d'un camp de vacances du comité d'entreprise où il a rejoint des proches. Après une enquête sur les cohabitations conflictuelles dans une cité du sud de la France, il recherche des idées de terrain pour son mémoire de maîtrise. Après observation du comportement et des échanges dans ce cadre singulier des congés, étroitement lié à celui du travail, lui vient l'idée de prendre cette entreprise comme terrain d'enquête ethnologique.

La SDE développe et réalise des produits complexes pour les programmes stratégiques de la Défense nationale et pour le Programme spatial européen. Cette entreprise possède plusieurs établissements au nord et au sud de la France. Chacun de ceux dans lesquels ont été menées les enquêtes accueille approximativement 1'500 salariés. Chaque établissement correspond à une division² de l'entreprise, conduite par un directeur de division entouré d'un comité de direction. Cette instance, d'une douzaine de membres environ, regroupe l'ensemble des fonctions administratives, logistiques et techniques nécessaires à la gestion autonome d'une entreprise. Cependant, les programmes qui alimentent l'activité des établissements relèvent des contrats-cadres négociés par la direction générale. Chaque division travaille donc étroitement sous le contrôle permanent de cette autorité. Le directeur général, supérieur hiérarchique direct des directeurs de division, pilote le fonctionnement interne de l'entreprise et supervise l'ensemble des aspects techniques et fonctionnels des programmes.

Les enquêtes présentées dans l'ouvrage portent sur des cadres supérieurs et les directeurs de la SDE, c'est-à-dire une strate réduite, qui se distingue des autres par l'appartenance de ses membres aux comités de direction, instances emblématiques du pouvoir et de la conduite de l'activité d'entreprise. En partant de l'observation des pratiques concrètes de travail et des formes de sociabilité qui animent les réunions des comités, il s'agit d'étudier les processus de distinction, de hiérarchisation et de domination à travers lesquels se construit le pouvoir à l'intérieur de ces instances et vers les strates inférieures, dans l'activité quotidienne de l'entreprise.

Le choix d'un tel objet par un anthropologue peut surprendre. Les anthropologues ont habitué leurs lecteurs à des populations plus exotiques, y compris lorsque quelques-uns d'entre eux ont commencé à enquêter sur les entreprises. Ici, les enquêtes prennent un caractère relativement nouveau dans la mesure où elles portent sur des cadres et des directeurs. D'emblée, le principe d'altérité culturelle, qui fondait bien souvent les approches précédentes, disparaît ici. Toutefois, ces enquêtes maintiennent le principe d'une démarche qui s'intéresse au point de vue des acteurs en plaçant ceux-ci au centre de l'analyse.

La démarche développée dans cet ouvrage ne consiste pas à « exotiser » l'entreprise en reprenant des théories ou des concepts construits sur les terrains du lointain pour les plaquer de façon analogique : il ne s'agit pas de rechercher les mythes fondateurs de la SDE, ni d'analyser les réunions hebdomadaires des directeurs comme des rites, et encore moins de présenter le lanceur-spatial Ariane comme le totem des salariés. L'entreprise est d'abord un espace de travail et de production caractérisé par une rationalité plus ou moins poussée. Cette dimension a souvent été occultée par les anthropologues qui ont travaillé en entreprise.

¹ Le nom de l'entreprise a été remplacé par un pseudonyme

² Une division correspond à une branche spécialisée dans un type de produit.

L'activité productrice constitue le cadre des sociabilités qui s'y développent, elle est le support autour duquel se construisent les échanges. C'est la raison pour laquelle ces enquêtes ont été menées au cœur même des situations de travail, afin d'appréhender in situ le contenu, le sens et les enjeux fondamentaux des échanges.

La mise en œuvre de la démarche rencontre son principal enjeu : en entrant dans l'entreprise, l'anthropologue n'arrive pas sur un terrain vierge qui lui laisserait toute latitude pour développer sa perspective. L'entreprise n'est pas seulement un espace finalisé, mais aussi un espace modélisé par un ensemble de théories sur les modes de fonctionnement et sur les relations sociales au travail. L'entreprise pose problème aux anthropologues par sa capacité à produire ses propres théories des rapports sociaux. Loin d'être neutres, ces théories sont elles-mêmes finalisées pour répondre, comme chacune des composantes de l'entreprise, à l'objectif de production. De fait, si l'entreprise pose problème aux anthropologues, c'est parce qu'elle se construit comme espace idéologique en organisant une perspective hégémonique de lecture des rapports sociaux et d'assignation du sens des échanges, ainsi subordonnés à une finalité prédéfinie.

Chacune des deux premières parties de l'ouvrage porte sur un établissement et son comité de direction en suivant un déroulement semblable. Dans la perspective d'une analyse des relations de pouvoir, chaque enquête s'attache d'abord à observer ce qu'il se passe dans les réunions des comités de direction. L'intérêt d'une telle démarche est avant tout de parvenir à montrer des pratiques, des comportements et des relations de pouvoir qui restent inaccessibles lorsqu'on utilise des entretiens ou des questionnaires. Une première observation minutieuse décrit le contenu et le déroulement des réunions des comités de direction, l'activité des directeurs et les sujets traités. On observe ainsi la forme que prennent les échanges à travers lesquels s'expriment des rapports hiérarchiques, des ententes et des antagonismes.

L'auteur réinstalle ensuite ces observations dans une histoire des institutions (l'évolution des organisations, des méthodes de gestion et de production) ainsi que des acteurs (parcours scolaire et professionnel). Il établit également, dans la mesure du possible, des relations entre ce qui se passe au comité de direction et ce qui se passe ailleurs dans les autres espaces de l'entreprise, et notamment les formes que prennent les relations avec d'autres acteurs de l'entreprise (subordonnés, syndicalistes, ...). Par ailleurs, l'observation prolongée des échanges montre que l'entreprise ne fonctionne pas comme un univers social clos. L'observation prolongée montre que les individus font intervenir dans les situations de travail des références sociales, culturelles, religieuses construites dans des espaces de sociabilité extérieurs. Ces références multiples s'insèrent dans le jeu des échanges, de façon plus ou moins explicite, plus ou moins codifiée, et contribuent à la construction de leur sens au point d'influencer les pratiques qui en découlent.

Idéologie Managériale et Représentations du Pouvoir

L'objectif de l'auteur ne consiste pas à rendre compte du pouvoir dans son ensemble ni à en donner une définition exhaustive ou essentielle. Il s'agit plutôt d'identifier les logiques et les fondements de son exercice dans des situations concrètes, au sommet de la hiérarchie d'entreprises. L'observation in situ permet de comprendre le sens des actions, des comportements, des interactions en évitant d'enfermer l'analyse dans les perspectives finalisées qui tendent sans cesse à s'imposer à travers les théories managériales. Les modèles de management, acquis à travers l'enseignement, la formation professionnelle et au contact des

consultants, jouent un rôle important dans la compréhension qu'ont les acteurs des situations dans lesquelles ils ont impliqués. Par conséquent, l'étude des relations de pouvoir conduit également à l'analyse de la façon dont ces théories managériales, qui sont autant de théories du pouvoir, sont investies pour construire une perception de soi-même et des autres, des titres et des fonctions qui les distinguent et les agencent et des relations qui les animent.

L'auteur se livre à cet exercice en s'appuyant sur un exemple précis. Il s'agit d'un modèle de management consistant à distinguer au sein d'une organisation les fonctions chargées de l'activité directement productrice, essentiellement des fonctions techniques (les opérationnels) et celles qui viennent en support logistique et administratif (les fonctionnels). On observe que ces catégories d'organisation et de production sont manipulées par les acteurs à travers des logiques d'interprétation très riches, par lesquelles s'élabore une théorie du pouvoir et se construit, ou se reconstruit, un système de hiérarchisation des acteurs. L'opposition opérationnel-fonctionnel et ses enjeux peuvent apparaître ici exacerbés. Il est important de les envisager dans le contexte d'une entreprise dont le principal critère de production est le très haut degré de fiabilité technique des produits réalisés. Les enquêtes de terrain ont montré que les dimensions économiques restent subordonnées à ce critère premier dans le contexte de marchés étatiques où la réussite technique est un enjeu politique.

A travers les différentes situations abordées, le couple de catégories opérationnel et fonctionnel issu d'une modélisation de la division et de l'organisation du travail apparaît dans une relation hiérarchique dont l'ordre et le sens sont donnés par diverses qualités attribuées à la nature de l'activité et du pouvoir relative à chacune. Cependant, loin d'être figée, cette hiérarchie prend elle-même un sens différent selon l'histoire dans laquelle elle s'inscrit et selon les enjeux et les intérêts qu'elle va incarner. Soumise à la négociation, à la spéculation et à l'interprétation rétrospective, elle est instable, incertaine, et réversible dans les faits. Offrant la possibilité d'établir des combinaisons, elle se présente comme le cadre d'un jeu par lequel les individus construisent leur promotion professionnelle et sociale, comportant des paris – effectuer un passage par un poste fonctionnel en vue d'une progression future vers une poste d'encadrement supérieur – et des risques, notamment celui d'y rester. Le problème survient lorsque la possibilité de jouer entre ces catégories se réduit soudainement et que l'opposition hiérarchique emprisonne l'individu dans la totalité d'une catégorie.

Idées-forces

En observant les comités de direction de deux divisions de la SDE, on constate avec une certaine évidence le phénomène suivant : bien que soumises aux mêmes procédures et à l'autorité d'un même acteur, la direction générale, ces deux divisions sont animées par des logiques politiques très différentes l'une de l'autre. On le constate notamment à travers le rôle attribué à la direction générale dans la construction du pouvoir de chacun des directeurs de division et dans les échanges au sein des comités de direction.

Dans la division Sud, la direction générale est invoquée pour affirmer un dénuement de pouvoir. Dans la division Nord, la même direction générale est désignée comme le perturbateur qui justifie l'affirmation d'une communauté solidaire, homogène rejetant la hiérarchie formelle comme principe organisateur.

On finit par constater que l'enjeu des comités de direction n'est pas tant de prendre des décisions ou de négocier des orientations que d'y siéger, c'est-à-dire d'être dans la sphère de

décisions qui sont presque toujours prises ailleurs. On observe également le paradoxe suivant : chacun aspire à appartenir à cette instance mais une fois admis dans l'espace emblématique du pouvoir, il reste pris dans une contradiction entre la nécessité d'y être et le fait qu'il ne s'y passe objectivement rien de décisif. Cette contradiction est accentuée par le fait que pour l'extérieur (les subordonnés, les organisations syndicales) comme pour ses membres, le comité de direction n'a de sens que s'il est conforme à une représentation précise du pouvoir : direction implique décision entraînant une action tangible sur les hommes et sur les choses. On constate alors que moins l'enjeu des comités de direction réside dans ce que l'on y fait, plus la façon dont on y est catégorisé prend de l'importance. L'enjeu central devient donc le statut que l'on acquiert ou que l'on détient en comparaison des autres.

Cette contradiction fondamentale est loin d'être particulière à la SDE. On la retrouve dans d'autres entreprises, notamment dans celles qui vivent aujourd'hui d'importantes mutations liées, soit à un développement interne de l'entreprise à l'instar de la SDE et particulièrement de la division Nord, soit à une croissance externe à travers des démarches d'acquisitions ou de fusions. Le contrôle et la gestion de ces structures complexes nécessitent des instances décentralisées de pouvoir et de coordination. Dans ces instances, les acteurs doivent en permanence construire une articulation cohérente entre, d'une part, l'autonomie de fonctionnement et de pouvoir qui leur est confiée et, de l'autre, leur rôle de relais et d'exécuteur des décisions provenant du sommet.

Les deux études de cas montrent que cette articulation ne conduit pas forcément à un équilibrage des deux rôles. Dans un cas, le rôle de relais s'impose au détriment du pouvoir de l'instance locale et conduit à l'effacement du pouvoir. Dans l'autre cas, l'articulation des deux rôles tend plutôt vers le renforcement d'une autonomie locale corrélative d'une distance, voire d'une certaine défiance, à l'égard de la direction générale.

L'observation des réunions des comités de direction a conduit à considérer deux modes de construction du pouvoir, étroitement articulés, l'un se développant au niveau des interactions entre les acteurs, l'autre au niveau des dispositifs d'encadrement des collectifs.

Selon un premier niveau d'analyse, l'enjeu des confrontations et des négociations pour chacun des acteurs porte tout autant sur le sens qu'il convient d'attribuer à chaque échange, à chaque comportement et à chaque action. La pluralité du sens provient notamment du fait que les systèmes d'interprétation des acteurs, loin d'être communs et réduits à l'espace de l'interaction, sont chacun influencés par la diversité des appartenances sociales et culturelles de l'individu hors de l'espace de travail. Parce qu'il existe une pluralité d'interprétations possibles de ces comportements, les logiques proprement internes du pouvoir traduisent d'abord une lutte pour l'assignation du sens du contenu des échanges et des actions.

Un second niveau d'analyse appréhende le pouvoir à travers les dispositifs institutionnels et idéologiques de construction de l'ordre social interne. Certains considèrent que l'entreprise se construit comme un espace social autonome. Les observations de terrain montrent au contraire que la frontière entre l'espace de travail et les espaces de socialisation extérieurs est toujours questionnée.

Entre ces deux niveaux, on constate l'enjeu fondamental de la maîtrise de la frontière qui sépare l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, qui organise l'enfermement d'une vie sociale et qui garantit la pérennité d'un ordre social spécifique. Cette frontière n'est pas donnée en soi et elle est de moins en moins évidente dans un contexte de mutation des entreprises. Elle n'est pas le simple fait d'une « culture », sorte de valeur incantatoire derrière laquelle les

responsables d'entreprises pensent souvent trouver refuge. Elle est aussi et d'abord l'objet du pouvoir qui, pour s'imposer, doit construire son périmètre d'exercice.

Tel que nous l'observons aujourd'hui à partir des instances de direction et plus largement dans une finalité managériale, le pouvoir ne peut se réduire à la définition qu'en donne la sociologie des organisations, c'est-à-dire la capacité à agir sur autrui. Le modèle du management participatif a influencé la forme des relations hiérarchiques en introduisant de nouvelles références sociales. Par ailleurs, les organisations par projets et autres formes de dispositifs transversaux de pilotage et de coordination ont été largement développés. Ainsi, les consignes et les informations ne proviennent plus d'une seule et même source par laquelle s'exerce une domination hiérarchique. Enfin, avec la complexité accrue des organisations, la décision n'est plus tellement le fait d'un acteur, mais le fruit de coopérations et d'arbitrages de plusieurs d'entre eux. Ainsi, la décision, de plus en plus dispersée, est de moins en moins un marqueur de reconnaissance et de légitimation du pouvoir.

En observant le fonctionnement des comités de direction, et tout particulièrement celui de la division Sud, on constate que cet effacement des marqueurs traditionnels du pouvoir n'est pas pour autant synonyme de disparition du pouvoir. Effectivement, dans un contexte où la contrainte directe est de moins en moins acceptable socialement, et où la complexité des organisations rend plus difficile le contrôle de chacun, le pouvoir ne correspond plus tellement à la capacité d'agir sur autrui pour l'obliger à adopter tel comportement ou lui interdire tel autre. Il correspond de plus en plus à la capacité d'agir sur les représentations d'autrui de telle sorte que chacun adopte, par lui-même, le comportement qu'on attend de lui.

Le pouvoir, comme capacité d'agir sur les représentations, consiste ainsi à fournir à autrui une lecture de lui-même et de son environnement qui assigne le sens de sa présence, de son statut et de son action dans l'entreprise, et qui présente comme socialement acceptable, voire désirable, ce que l'on attend de lui.

Perspective

L'approche de l'auteur peut surprendre, non par le choix de l'objet étudié par un anthropologue, mais par la spécificité et le cadre apparemment restreint de l'investigation. Les enquêtes ne portent, en effet, que sur une vingtaine de cadres supérieurs et directeurs appartenant aux comités de direction de deux divisions d'une unique société, la SDE. Ce n'est donc tant le manque d'altérité culturelle qui choque le lecteur, que le peu de diversité des acteurs eux-mêmes, dont l'auteur souhaite néanmoins en tirer des traits généraux. Il est utile ici de rappeler que le mot anthropologie, employé seul, est une appellation d'origine britannique désormais courante en France (et en Suisse ...) pour désigner la discipline qui tend à *établir les lois de la vie en société*, qu'il s'agisse des peuples occidentaux ou des peuples non occidentaux. Claude Lévi-Strauss, qui a fait le plus pour introduire le terme en ce sens dans la tradition française, décompose la démarche anthropologique en trois moments : celui de l'ethnographie (description et compte rendu des données observées) ; celui de l'ethnologie, qui opère la synthèse des éléments récoltés afin de comprendre la société étudiée ; et enfin, le moment de l'anthropologie à proprement parler, qui, par la mise en relation de systèmes révélés par l'ethnologie, cherche à dégager les propriétés générales de la vie sociale. A ce stade du raisonnement, le lecteur s'interroge alors sur la validité d'une méthodologie censée déduire des lois génériques à partir d'observations aussi particulières.

Cependant, la méthodologie mérite un deuxième niveau de lecture. Il est frappant de constater que les deux comités de directions investigués présentent des caractéristiques uniques, antagonistes, voire mutuellement exclusives. A l'esprit d'un lecteur féru de liens trans-disciplinaires vient alors le concept de vecteurs orthogonaux sous-tendant un espace vectoriel: tout comité de direction, dans « l'espace des entreprises », doit pouvoir se décomposer suivant les deux comités étudiés dans le détail par l'auteur. Cette approche, bien que semblant artificielle, se révèle particulièrement riche dans son application pratique. Cette optique rappelle finalement la catégorisation effectuée au travers de tests psychométriques, où les aptitudes et préférences d'une multitude d'individus se trouvent synthétisées dans un ensemble de classes exclusives. Dans l'exemple du TMS, les rôles préférés d'un individu dans le travail se trouvent dans sept catégories et chaque individu se voit caractérisé par trois rôles, l'un principal et deux autres connexes.

Finalement, la grande force de ce type d'étude est l'identification des logiques et des fondements de l'exercice du pouvoir dans des situations concrètes, plutôt que l'élaboration de théories académiques sans points d'ancrage tangibles. En entrant dans le cadre même de son enquête, l'auteur a ainsi pu observer et appréhender les réactions de l'intérieur de l'éprouvette, plutôt que simplement constater et mesurer les effets de l'extérieur.