

Note critique.

Avant-Propos

L'ouvrage discuté ici¹, "Pouvoirs et Valeurs dans l'Entreprise", intéresse en premier lieu par son titre. Déjà, il s'agit de pouvoirs, et non pas de Pouvoir. L'entreprise serait donc un lieu ouvert où les décisions applicables et appliquées ne sont pas l'apanage d'une seule personne ou entité directrice, mais au contraire le fait de plusieurs parties-prenantes, qui ne sont pas nécessairement d'accord a priori sur la marche à suivre pour le succès de l'entreprise. Quant aux valeurs, tout le monde sait bien qu'il n'y en a pas qu'une, l'unique bonne valeur qui serait une sorte de précepte magique pour assurer la bonne marche des affaires.

Ainsi, voilà l'entreprise présentée d'emblée comme un lieu de diversité absolue en ce qui concerne les ressources humaines qui s'y trouvent, car si la diversité règne sur des points aussi essentiels que les pouvoirs et les valeurs, alors toute la gamme des relations entre personnes se place sous ce signe-là.

Une première réaction pourrait se réjouir d'un tel constat, qui révèle le monde du travail sous le jour d'une sorte de démocratie participative, où les voix et leurs opinions différentes, voire divergentes, peuvent s'exprimer et peut-être influencer les processus de décisions. Cependant, une attention plus poussée montre qu'il y a un problème, pour le moins, et plutôt plusieurs problèmes. Pluralité pour pluralité... Le problème de fond qu'expose M. Juffé dans l'avant-propos de son ouvrage est le suivant: parce que les entreprises sont à présent en proie à l'urgence, en grande partie à cause de la mondialisation des marchés et de la versatilité des clients, les problèmes, qui ne manquent pas de se poser, sont traités de manière instrumentale et technique sans que l'on prenne le temps d'en comprendre les enjeux profonds. Il y a alors évacuation de l'effort moral et intellectuel nécessaire à réfléchir sur la pertinence des moyens et des fins, sur les raisons et les volontés, sur les mœurs et les valeurs. L'auteur plaide en conséquence pour que cet effort reste une composante significative et déterminante de la vie d'entreprise, et base cet appel sur les propositions suivantes [PVE, p.15]:

- *dans l'entreprise, il ne suffit pas de raisonner en termes d'objectifs, on doit s'interroger sur le sens donné aux actions;*
- *pour cela on doit se préoccuper des jeux d'acteurs qui s'inscrivent dans des mises en scène parfois très élaborées;*
- *ces mises en scène résultent d'histoires collectives auxquelles participent, parfois à leur insu, tous ces acteurs.*

À partir de ce programme, un cadre de pensée selon l'auteur, les pensées de huit autres auteurs des sciences humaines sont passées en revue afin d'examiner leurs analyses respectives de la conduite des entreprises et des institutions publiques. Ces huit auteurs sont:

- Henry Mintzberg (HM)
- Renaud Sainsaulieu (RS)
- Michel Crozier (MC)
- Erving Goffman (EG)
- Elliott Jacques (EJ)
- Philippe d'Iribarne (PI)

¹ Pouvoirs et Valeurs dans l'Entreprise (PVE), M. Michel Juffé, collection sciences de l'organisation, Éditions ESKA, 1996, ISBN 2.86911.425-7.

- Claude Riveline (CR)
- Albert Hirschman (AH).

Le choix de ces auteurs a surtout été déterminé par l'influence réelle de leurs pensées dans le monde économique et/ou académique. Pour les quatre premiers (HM, RS, MC, EG), le monde de l'entreprise et celui qui l'environne sont des mondes construits, et ils mettent l'accent sur la relation déterminant/déterminé qu'occupe l'entreprise dans cette construction. Pour les quatre derniers (EJ, PI, CR, AH), ces mondes sont hérités, et ils mettent l'accent sur la nature et le devenir de cet héritage.

De cet avant-propos se dégage tout de suite un soupçon: l'auteur n'est-il pas, avant tout, en train de plaider sa cause, de défendre son métier de chercheur en sciences humaines dont les produits semblent menacés de ne plus trouver preneur sur le marché? Certes l'urgence peut poser problème, mais pour le résoudre il faut alors intégrer l'urgence comme élément à analyser et à mettre en situation au lieu de la mettre entre parenthèse pour approfondir le reste, qui est considéré comme l'essentiel de la vie d'entreprise, tandis que l'urgence ne serait que vaine agitation, sorte d'écume des jours. Bien sûr qu'*"Il sera toujours temps, ensuite, de se procurer ou de fabriquer des instruments... en connaissant les limites de leur usage"* [PVE, p.14], ceci pour pouvoir composer avec l'urgence, et de manière voulue efficace. Reste le risque qu'il sera alors trop tard, et les dégâts seront alors certains si l'urgence a posé un problème inédit qui demandait une réponse rapide.

On ne manquera pas non plus de relever l'ironie de la démarche de M. Juffé: alors même qu'il s'oppose à une caractéristique majeure du marché des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix (1980-1999), son obsession de la performance dans l'urgence, en rappelant la nécessité de s'attarder sur la compréhension du sens de la marche des affaires, il se montre néanmoins aligné sur son époque et bon commerçant à vendre son métier en exposant le fait qu'il y a aussi urgence à prendre en compte les leçons des sciences humaines. À cet escient, il illustre les bénéfices qui peuvent résulter de cette prise en considération en montrant ce que sa discipline a à dire à propos d'un épisode perturbant, c'est le moins que l'on puisse dire, de la vie économique française: la grande grève de la SNCF de 1986. Dix ans plus tard, l'auteur publie le livre qui nous occupe ici, dans lequel il montre, à l'aide d'ouvrages des huit autres auteurs mentionnés ci-dessus, comment les réflexions d'illustres penseurs des sciences humaines offrent des solutions pour sortir d'un blocage qui perdure au sein d'une entreprise, la SNCF, malaise qui aura culminé dans la grande grève qui a eu lieu du 18 décembre 1986 au 15 janvier 1987. Et M. Juffé de souligner, en bon vendeur de sa cause, que *"Ce cas est transposable à toute échelle et dans tous secteurs d'activités, de l'atelier au service, du service à l'entreprise entière, grande ou petite, privée ou publique"*[PVE, p.143].

Introduction

Dans son introduction, M. Juffé s'oblige à préciser le cadre de pensée qui sera présent tout au long du livre. A cet escient il utilise trois analogies courantes en sciences humaines, c'est-à-dire:

1. l'art culinaire,
2. l'art militaire,
3. l'art dramatique,

parce que leur vocabulaire et ses concepts s'accordent bien avec les objets et enjeux considérés dans ce domaine.

La structure suivante se dégage de cette démarche illustrative:

Niveau d'action dans l'entreprise	Analogie théâtral	Analogie militaire	Analogie culinaire
Opérationnel (outils, instruments)	Jeux d'acteurs, scènes	Tactiques	Recettes
Organisationnel (structures, fonctions)	Mises en scènes, actes	Stratégies	Menus
Directionnel (politiques, objectifs)	Scénarios, pièces	Politique	Modes d'alimentation

À chaque niveau, les structures impliquées sont déterminées par des traditions et des valeurs. Pour mieux cerner ce qui est entendu par traditions et valeurs, M. Juffé estime que le vocabulaire du théâtre est le plus judicieux, car "*L'art dramatique est l'art des relations sociales*" [PVE, p.21]. Ainsi, il montre que l'intrigue est essentielle à cet art, car elle anime et oriente les scènes, précise les éléments de la mise en scène, et donne un sens à la pièce (cependant sans empêcher la pluralité des interprétations). L'intrigue correspond à la tradition, en ceci qu'elle se prête à une mise en scène qui est le déroulement d'une pièce, d'une histoire, voire, pour sortir du monde restreint du théâtre, de l'histoire dans son sens le plus large. Mais une intrigue n'est jamais tout à fait continue, elle n'est jamais faite que d'événements qui s'enchaînent fatalement les uns aux autres. Surprises, retournements de situation attestent que le cœur de l'intrigue ne se résume pas à une mécanique, même probabiliste, en action; l'essentiel de l'intrigue manifestée par une histoire est fait de valeurs, un terme qui résume des sentiments fondamentaux constitutifs de la vie sociale, c'est-à-dire l'exercice de droits et de devoirs, le respect et la transgression de coutumes, l'obéissances aux lois ou autres principes.

M. Juffé termine son introduction en affirmant qu'il existe deux manières d'associer le comment et le pourquoi, association indispensable pour toute analyse qui veut s'attaquer aux racines d'un problème accessible aux sciences humaines, et à la sociologie en particulier, car "*C'est en liant étroitement une approche structurelle et une approche historique que j'évite deux pièges possibles: en rester à l'examen des jeux présents; me contenter d'imaginer la suite des événements.*" [PVE, p.22]. Et les deux manières évoquées ci-dessus sont celles du monde construit et du monde hérité.

Ce cadre de pensée peut donc être représenté ainsi:

Niveau d'action (dans l'entreprise)			Attribut en question	Monde construit	Monde hérité
opérationnel	organisationnel	directionnel	Comment	L'histoire est un conflit permanent entre forces sociales opposées et n'a pas de but prédéterminé	L'histoire est la résultante de relations sociales et tient à des valeurs transmises et modifiées
Intrigue (tradition, déroulement d'une histoire)			Pourquoi		
Cœur de l'intrigue (valeurs, sentiments fondamentaux)			Pourquoi du pourquoi		

Dans cette introduction, M. Juffé indique l'ambition de son ouvrage: ne pas se limiter à faire office d'observateur décrivant les tenants et aboutissants d'un problème, ni se borner à émettre des prévisions sur l'évolution inévitable ou probable d'une situation problématique. En se positionnant ainsi, l'auteur critique, indirectement, ceux qui se vouent tout entier à l'éveil des consciences à propos de leur milieu de vie, ceux qui vouent tous leurs efforts à modeler

l'avenir en fonction du présent, et ceux qui font les deux. En effet, ces démarches, bien que peut-être méritoires quant à l'ampleur de la tâche qui peut s'avérer très difficile, ne tiennent pas compte que:

- (i) un monde en construction ne se résume pas à la prise de conscience de l'état actuel des choses ni à se préoccuper des conséquences possibles, car il s'agit avant tout d'œuvrer à améliorer un état de fait qui exige de dépasser le constat et d'engager concrètement ses forces dans ce but sans s'occuper de le prévoir complètement;
- (ii) un monde hérité ne s'arrête pas à l'examen de jeux présents ni à imaginer la suite des événements, car il s'agit surtout de mettre à l'épreuve des faits les valeurs transmises qui l'animent et dont le rôle dans un milieu donné est connu, afin d'obtenir un résultat voulu probant qui s'inscrira dans la trame d'une histoire en cours, qui jugera de sa viabilité (et par là de sa pertinence).

L'ambition de M. Juffé est certes louable, quoiqu'elle puisse aussi être très difficile à maîtriser. Et les deux pièges qu'il mentionne contiennent quand même des perles qui valent la peine d'être considérées pour elles-mêmes. Par exemple, il est des principes qui restent indiscutés ou indiscutables. Imaginer, sur leur base, la suite des événements peut révéler des incongruités insoupçonnées. Autre exemple, il est des jeux relationnels qui sont acceptés dans certains contextes sociaux et pas dans d'autres. Les examiner dans leur actualité permet d'échapper à de vaines tentatives, voire tentations.

M. Juffé ne nomme nulle part, dans cette introduction, le libre-arbitre. Or c'est grâce au libre-arbitre qu'une intrigue n'est jamais tout à fait continue, ni faite que d'événements qui s'enchaînent fatalement les uns aux autres. Ainsi, les surprises et retournements de situation attestent que le cœur de l'intrigue contient un bien souverain: la liberté dans le jugement.

Notons enfin que les traditions connaissent des formes parfois exsangues, comme certaines habitudes, alors que l'histoire ne manque pas d'exemples de valeurs, adoptées en tant que référentiel de jugement, qui occasionnèrent des désastres.

Première Partie : le monde construit.

Nous n'allons pas rendre compte ici de la présentation de la pensée des quatre auteurs qui adhèrent à la thèse du monde construit: M. Juffé résume parfaitement l'essentiel de leurs réflexions à ce propos. Nous allons uniquement discuter les conclusions qu'apporte ce dernier au sujet des thèmes principaux de son livre.

Avant, de se lancer dans cette analyse, il est intéressant de noter qu'une sorte de fil rouge parcourt la présentation des œuvres de HM, RS, MC et EG. Il commence avec HM, par la mention des points communs et différences entre un grand cuisinier et un marchand de hamburger: "*Un grand cuisinier et un marchand de hamburger ont la même mission : nourrir les clients ; ils ont des buts différents : l'un tient à cette activité, l'autre cherche à gagner de l'argent*". [PVE p.28]. Puis en parlant de RS, cette phrase: "*Sainsaulieu veut réconcilier deux courants longtemps antagonistes : Tocqueville, qui cherche à comprendre la construction des sociétés, et Marx, qui veut construire une société plus juste*" [PVE, p.38]. Vient ensuite ce développement, dans le chapitre dévolu à MC: "*Succession engendrée par la politique fiscale des monarques absolus des XVII^e et XVIII^e siècles, telle que la dépeint Tocqueville. Chacun épie son voisin, au besoin le dénonce ; chacun met sa dignité dans de petits privilèges. Il faut donc faire la preuve de son indépendance, précisément parce qu'on est soumis à la pesante autorité du monarque et de ses représentants.*" [PVE, p.53]. Enfin, chez EG: "*L'ordre rituel*

contribue à maintenir l'ordre social car il est fondé sur l'accommodement. Il ne touche pas à l'intimité de chacun, mais lui permet – quel que soit l'arrière-plan – de tenir sa place en société, sans effort excessif. Par cet ordre une personne protège l'idée qu'elle se fait d'elle-même, idée vulnérable à la communication (et non aux faits). Ainsi, «il se peut que le principe fondamental de l'ordre rituel soit la face et non la justice...» [PVE, p.65].

Ces remarques, distribuées de ci de là dans la première partie du livre, suggèrent que dans la perspective du monde construit, un enjeu principal réside dans le jeu simultané de la divergence et de la convergence: tous d'accord pour nourrir le client, mais en désaccord sur ce qui en fait un métier. L'originalité (mets hors du commun) et la qualité (plats raffinés) sont la valeur ajoutée qui justifie pour l'un le droit d'obtenir une rémunération (substantielle); l'aspect pratique (goût standard) et le gain de temps (fast-food) sont pour l'autre ce dont les caisses d'un commerce de hamburger peuvent profiter (à grande échelle). Et le consommateur qui ne veut ni l'un ni l'autre peut rester chez lui pour cuisiner ce qu'il veut, sans besoin de faire appel à un professionnel en la matière. Ce constat plutôt anodin pour l'exemple gastronomique se corse quand il s'agit de considérer la force de travail d'une société, et ce qui peut justifier les conditions d'emploi de personnes dans celle-ci. Pour le tenant du monde construit, c'est là un problème central qui explique les conflits qui s'y déroulent. Face à l'ordre rituel, qui peut permettre le luxe, le calme et la volupté, la justice, qui n'y trouve pas forcément son compte: en principe, tous sont égaux devant la loi. Et à nouveau, un trait ironique: qu'est-ce qui peut justifier un restaurant: pouvoir s'y évader du quotidien, ou que chacun y trouve de la viande bon marché à consommer? Libre à chacun de juger de l'ironie du propos, à fortiori quand on considère les conditions de travail d'un grand chef de la gastronomie et celles d'un employé d'une chaîne de fast-food. Ne nous y trompons pas: l'une et l'autre des alternatives ont leurs avantages et désavantages.

À propos de l'ambiguïté continuelle que M. Juffé décèle dans l'analyse des relations sociales du modèle crozérien, c'est-à-dire "*D'un côté, les croyances collectives résultent des jeux de pouvoir ; de l'autre, ces jeux de pouvoir résultent de manières d'agir culturellement déterminées*" [PVE, p.56], précisons ceci: la croyance dans les vertus de la négociation résulte de la pratique positive de jeux de pouvoir qui résulte pour sa part d'une vivide culture de négociation, soit ancestrale, soit instaurée de manière révolutionnaire. Considérée ainsi, cette ambiguïté n'est pas le dilemme qu'évoque l'auteur. Par contre, la vision du monde construit y trouve un terrain propice aux conflits de l'histoire qui la préoccupe: celui (groupe ou individu) qui veut échapper au carcan ancestral ou celui qui veut faire la révolution pour pouvoir faire valoir ses intérêts poseront problème. C'est donc la rupture, non pas la continuité, qui produit le dilemme.

Dans la conclusion de la première partie, M. Juffé écrit qu' "*En adhérant à l'idée de la personne essentielle, chacun de nos auteurs idéalise un ou des types de personnage, et n'en admet pas d'autres sur la scène de sa description de l'entreprise.*" [PVE, p.76]. Avant ce passage, leur embarras commun est exposé: "*Ainsi tous quatre, malgré leur insistance sur une rationalité des conduites qui feraient d'elles des construits sociaux, autrement dit des intrigues immanentes aux mises en scènes, ne peuvent s'empêcher de faire allusion à des fondements historiques de ces rationalités.*" [PVE, p.76]. Enfin, derniers mots pour cette conclusion: "*Cette diversité des principes repose sur un principe commun plus profond, clairement exprimé par MC et partagé par beaucoup d'auteurs en sciences humaines : la société moderne est radicalement nouvelle, en rupture complète avec les sociétés traditionnelles. Principe qui est aisément adopté par les entreprises, puisque celles-ci vivent [...] de la compétence et du mérite réunis.*" [PVE, p.77].

Face à cette conclusion, l'imbroglia se doit d'être démêlé. Reconnus en tant qu'idéalistes, dont l'idéal provient d'une intime conviction propre et distincte pour chacun d'entre eux, les quatre auteurs dont traite l'auteur dans cette première partie sont confrontés, comme il a été dit, à un embarras commun. Or celui-ci peut résulter du fait qu'ils sont chacun confrontés à d'autres idéal-types de personne et qu'il leur faut bien admettre leur existence sur la scène sociale en général, d'entreprise en particulier. Le fait que dans leur description de l'entreprise ces auteurs excluent certains idéal-types de personnes n'implique pas qu'ils nient leur réalité ni leur droit à l'existence. Il peut s'agir du simple postulat qu'ils n'ont aucun rôle déterminant à jouer dans cette description. Et la suite de l'histoire, d'une entreprise par exemple, viendra vraisemblablement dire si la société peut s'accommoder d'inclure des idéalistes décidés à vivre selon leurs convictions propres, quitte à verser dans un individualisme foncier insistant avant tout sur leurs différences envers tout ce qui est autre. Le verdict sera sans doute question de psychologie... Pour ces gens-là, la valeur repose sur la foi qu'il y a une intrigue (quelle qu'elle soit, qui a une valeur intrinsèque bénéfique pour soi et pour le monde) et qu'il est digne d'engager pleinement sa personne pour cette intrigue, voire d'y risquer sa vie. Il n'est pas difficile de concevoir que certaines personnes ne partagent pas une telle foi, ou en tout cas pas pleinement. En effet, si l'intrigue est au fond manipulatrice pour des fins délétères, se risquer pour elle et ses pseudo-vertus n'est qu'une illusion, une déplorable illusion. Les religions ne dispensent pas de comprendre le sens de la morale et de le questionner. Et pourtant il est grand le mystère de la foi (sur quoi l'on peut débattre sans fin – tartuffes ou non?). Par ailleurs, il y faut parfois aussi le pouvoir, et les dictons qui disent *qui veut peut* ou *where there is will there are ways* sont de sympathiques dictons... jusqu'à preuve du contraire. Mais au lieu de nuancer le propos au sujet de cette vision individualiste et idéaliste du monde construit, M. Juffé se limite à déclarer dans cette conclusion que "*ceci n'est pas une réalité sociologique ou ethnologique observable, mais une idéologie, qui date de quelques siècles.*"[PVE, p.76]. Évacuer le propos du périmètre d'analyse objective de sa discipline a l'avantage d'écartier des conclusions générales inappropriées à la nature même du sujet considéré, et le désavantage de se restreindre à la subjectivité d'une simple opinion par rapport à lui, là où des leçons communément valables peuvent être tirées.

Quant au principe de la rupture totale de la société moderne et des entreprises qui adhèrent à ses valeurs avec les sociétés traditionnelles, la deuxième partie de l'ouvrage de M. Juffé se propose de questionner sa réalité.

Deuxième partie : le monde hérité.

Un postulat de base éclaire cette deuxième partie: "*Aucun [des quatre auteurs étudiés dans cette partie] ne parle de culture propre aux entreprises, précisément parce qu'ils pensent que l'entreprise est culturellement déterminée et non déterminante : quelle que soit son importance, elle n'est rien de plus que la réalisation d'un idéal qui lui est extérieur.*"[PVE, p.79]. Ainsi, le monde hérité diffuse dans celui des entreprises, et si rupture il y a entre monde moderne et monde traditionnel, il suffit de se tourner vers l'histoire des sociétés pour y découvrir ses impacts. Notons en plus que l'idéalisme est décidément coriace dans les visions du monde présentées par M. Juffé.

Le lecteur remarque assez vite que dans cette deuxième partie, le fil rouge de la partie précédente (*grosso modo* la distinction vertical/horizontal) disparaît. Cette phrase sur la thèse *Intervention et changement dans l'entreprise* de EJ marque ce changement: "*Elle abouti à une tentative de fonder des conduites démocratiques sur une théorie psychosociologique (plus tard nommée «socioanalyse») et non sur un cadre préétabli, qu'il soit libéral ou marxiste.*"

[PVE, p.82]. Le libéralisme, basé sur la réussite individuelle, avec sa pyramide de statuts sociaux inégaux, et le marxisme, basé sur l'égalitarisme de classe, avec sa dictature du prolétariat, ne sont désormais plus un cadre adéquat de référence.

Ce fil rouge n'ayant plus lieu, le lecteur constate effectivement, comme annoncé, que "*La multiplicité des interprétations s'ouvre, l'héritage social étant toujours multiple et composite.*" [PVE, p.79]. Nous indiquerons en conséquence les enjeux clés que nous avons relevés pour chacun des quatre auteurs.

Avec EJ, la question se pose d'identifier et de ré-élaborer les pouvoirs qui ont une influence réelle. "*Car le problème fondamental d'une entreprise n'est pas de surmonter des difficultés ponctuelles mais d'affronter tous les changements que lui réserve l'avenir.*" [PVE, p.87]. Et le changement achoppe à deux types distincts de problèmes:

- (i) Le changement est un problème quand il touche aux valeurs transculturelles (p.ex. le meurtre autorisé en temps de guerre);
- (ii) La manière d'opérer un changement est un problème quand elle touche aux valeurs propres d'une culture (p.ex. la manière d'éduquer les enfants).

Il est intéressant de mentionner à ce stade un problème singulier que M. Juffé fait ressortir. "[...]l'observation des entreprises comme d'autres institutions montre que l'autorité peut être affectée par l'anxiété, mais qu'elle n'en dérive pas : l'autorité correspond à la nécessaire cohésion sans laquelle aucune société ne pourrait exister. Mais dire cela, c'est contester une des idées anthropologiques de Freud, à savoir que la société naît du meurtre du père.[...] cette spéculation de Freud, induite de son travail clinique, n'a jamais été confirmée par l'observation ethnologique." [PVE, p.91]. Voilà qui est clair pour les gardes-malades.

Avec PI, la question de la confiance et de l'honnêteté dans le monde des affaires commerciales se pose. "*Être en bons termes avec les autres «états» suppose une grande confiance, car on devient vulnérable si on se rapproche trop d'eux.*" [PVE, p.99]. "*L'honnêteté est la valeur qui fonde la crédibilité, le respect. Ceci doit être concrétisé sans ambiguïté.*" [PVE, p.101]. À ce propos, nous tenons à mentionner le fait que la négociation, qui est un des éléments clés de la culture marchande, repose sur une ambiguïté fondamentale: les intérêts entre les parties sont à la fois convergents et divergents. Il est possible de prétendre ne garder que les convergences pour la mise en œuvre concrète de l'accord atteint, s'il l'est, et de demeurer au chacun pour soi (*mind your own business*) pour le reste. Cependant, un tel purisme peut se révéler virtuellement impossible à réaliser. Quant à la confiance, si elle est vraiment intériorisée, elle occulte le sentiment de vulnérabilité, ce qui est paradoxalement un de ses dangers, que le proverbe *viens ici que je te pousse*, si c'en est un, exprime fort à propos.

Avec CR, la question du lien entre les mythes (ce qui se trame au cœur de l'intrigue) et les rites (la forme que prennent les mythes pour se perpétuer) se pose. "*Une des grandes difficultés de la vie d'entreprise est la relation entre l'incohérence des mises en scène et la rigidité des normes, qui produit des séismes dès que quelque chose change.*" [PVE, p.123]. Et comme CR a plus confiance en la matière qu'en la raison, il précise qu'il vaut mieux s'appuyer sur les rites que sur les mythes, sur les gestes que sur les paroles "*«car contrairement aux mythes et aux tribus il est immédiatement observable et il offre prise à l'action... Le geste possède en outre par rapport à l'idée une merveilleuse propriété, il est ambigu»*". [PVE, p.118]. Les obligations et les interdits sont du ressort du mythe, soit explicite (institution), soit implicite (sacré). À quoi bon s'attarder ou mettre en avant ce qui nous oblige ou nous interdit? Nous sommes de toute façon embarqués, et il y faut de la discipline. Le rite, c'est l'action, et si

l'embarcation sait bien manœuvrer, le but sera atteint, et si le but est atteint, le mythe aura été porteur d'un résultat, qui est ce qui compte avant tout pour un ingénieur (CR l'est). La valeur du mythe pourra alors être jugée selon le résultat concret qu'il aura permis, non selon l'idéal qu'il peut proposer à l'adhésion personnelle. Dans le cadre d'une entreprise, le résultat est fourni surtout par la sanction de la clientèle: est-elle disposée à payer suffisamment pour permettre sa viabilité? En partant du principe que la clientèle ne paye que si elle trouve un surplus de bonheur dans la chose ou le service acheté, il n'y a pas à décider pour autrui ce qui fait son bonheur, seul le résultat compte. Reste la question de ce bonheur: est-il durable, responsable, défendable? Il y a là matière à beaucoup débattre, ce qui n'est pas du tout fait dans ce chapitre, sans doute parce que ce n'est pas là le propos principal que veut traiter l'auteur.

Avec AH, la question de la place des passions dans l'entreprises se pose. En particulier, il traite de la loyauté qui est une valeur qui ne trouve sa place que dans un registre passionnel plus large que celui de l'intérêt et des passions qu'il manifeste (sens de l'honneur, de la gloire, etc.). *"Parler – en économiste – de passions, de prise de parole et de loyauté ouvre toute grande la voie non seulement d'une économie politique élargie, mais plus encore d'une pensée sociologique débarrassée de son sentiment d'infériorité par rapport à l'économie."*[PVE, p.138]. La loyauté-valeur risque la confusion des rôles, qui découle de la multiplicité des relations entre les valeurs d'intrigue et leurs mises en scènes, alignées sur diverses politiques. En effet, quelle vie est-ce que de pratiquer la loyauté envers un robot ménager ou un animal de compagnie cybernétique? Il importe d'entretenir les machines qui nous servent, certes, mais les sentiments ont leurs raisons que la raison peut ignorer. De plus, la loyauté fait appel à la psychologie, qui n'est pas sans risques de violences passionnelles. En admettant qu'une constante du capitalisme veut une heureuse maîtrise de soi, la loyauté envers autrui n'est donc pas une garantie de succès. Mais selon AH, cette orientation fondamentale du capitalisme est devenue inconsciente. *"Ce refoulement est rendu manifeste par le fait que certains critiques du capitalisme lui reprochent d'aliéner l'épanouissement de la personnalité. Or c'est précisément ce qu'on lui demandait au départ: réprimer les passions exubérantes."*[PVE, p.131]. L'utilisation du concept freudien de refoulement par AH, là où selon M. Juffé il s'agit d'un choix – plus ou moins conscient (!?) – fait dans la manière de constituer la mémoire d'une société, reste d'une certaine manière cohérente avec la confusion des rôles, qui a ses dangers propres, parfois absurdes.

La conclusion de la deuxième partie devrait répondre par oui ou par non à la question qui fermait la première partie: la rupture totale de la société moderne, et des entreprises qui adhèrent à ses valeurs, avec les sociétés traditionnelles est-elle réelle? La réponse de M. Juffé est un *ni oui ni non*, et plus précisément un *oui et non*. *"Qu'il faille construire, déconstruire, reconstruire des institutions pour perpétuer et transformer des valeurs, nul doute, mais ces actes de construction eux-mêmes ne prennent sens que par rapport à l'héritage qu'ils respectent, contestent, veulent abolir ou restaurer, mais qui est toujours présent, qu'on le veuille ou non."*[PVE, p.142]. Et M. Juffé de souligner le danger suprême qui guette toute entreprise, à fortiori confrontée à l'urgence: l'instrumentation. Voilà une leçon fondamentale du livre de M. Juffé: *"Ceci nous permet de mettre l'accent sur un élément décisif de l'observation de la vie sociale des entreprises : pour peu que l'on écarte de la réflexion l'histoire dans laquelle s'inscrivent les mises en scènes qu'on observe, pour peu que l'on sous-estime les valeurs qui orientent cette histoire, on tombe dans l'instrumentation, même si on a commencé à la subordonner à des valeurs. C'est pourquoi il est important de relativiser les recettes, de dire dans quel scénario et dans quel contexte elles s'appliquent, si on doit en fournir – ce qui se présente couramment dès qu'on est appelé à agir en entreprise."*[PVE,

p.140]. Autrement dit, l'entreprise est le "temple" du contexte, ce qui permet de restreindre les recettes appliquées, ou les tactiques, ou les scènes jouées par ses acteurs, à son champ d'action immédiat, seul susceptible d'être à portée des instruments mis en oeuvre. Vision à court terme, bornée, superficielle (quoique peut-être fondée), que peut déplorer le chercheur en sciences humaines, tout comme le chercheur en écologie industrielle, par exemple, qui chercherait plutôt à trouver où des synergies peuvent se déployer dans le tissu des entreprises. Mais vision qui a son efficacité, et que l'urgence, à notre avis, peut justifier dans certaines circonstances.

Exercice: huit médecins au chevet d'un malade.

Dans cette partie, M. Juffé applique les leçons apprises dans les deux premières parties au cas de la grande grève de la SNCF de 1986. À l'occasion, l'auteur montre par le biais de cette crise exemplaire des traits typiques qui s'appliquent aux deux visions considérées précédemment. Par exemple, il montre à l'intention du monde construit et de ses rapports de force qu' "*En définitive, ce qui prend le dessus en cas de conflit, est cette constante : les gens ont leur dignité ; ils entendent qu'on la respecte.*"[PVE, p.143]. Il faut en tenir compte, et nous pensons à bien d'autres choses encore, comme la fierté et la fierté mal placée, qui mériteraient des développements approfondis. Par ailleurs, il montre à l'intention du monde hérité et à ses valeurs transmises ou modifiées le poids du passé; "*Enfin, ils redoutent l'arbitraire patronal : «le mérite, ce sera à la souplesse de l'échine»(un conducteur).*"[PVE, p.147], "*Malgré ces réformes de structure, les mœurs semblent évoluer très lentement.*"[PVE, p.150], "*Les cadres sont conformistes, peu portés aux initiatives, et insérés dans une organisation «militaro-hiérarchique»[...].*"[PVE, p.151]. En passant, le désespoir est aussi mentionné, et en effet, le désespoir peut être grave en entreprise. Des philosophes ont traité de ce sujet, mais quid des sciences humaines? Nous pensons qu'il importe que des sociologues s'y attèlent.

Dans le chapitre intitulé La Consultation, M. Juffé répond, à la manière de chacun des huit autres auteurs, aux questions de la signification d'une telle grève et des solutions que l'on peut apporter aux problèmes qu'elle a soulevés. Il n'est jamais aisé de se mettre dans la cadre de pensée d'autrui pour apporter des réponses quand cette structure cognitive n'est pas objective, ou au moins communément reconnue comme telle. Bien qu'il s'agisse en l'occurrence de sciences humaines, cette démarche de l'auteur reste osée, et nous y adhérons, volontiers, plus pour l'exercice de style que pour la puissance convaincante de la démonstration. Ce chapitre regorge en effet de sagaces analyses et de recommandations pertinentes pour sortir de l'impasse et améliorer l'état des choses au sein de la SNCF. Les remèdes proposés sont si nombreux et variés, que nous proposons ici de résumer par une brève description le type de réponse apportée par chacun des auteurs:

- HM: petit précis de management participatif;
- RS: petit précis d'adéquation intégrative à son milieu;
- MC: petit précis de modernisation contractuelle décentralisée;
- EG: petit précis de valorisation partagée durable;
- EJ: petit précis de définition des rôles et fonctions d'entreprise;
- PI: petit précis des droits et devoirs de l'honneur;
- CR: petit précis de fédération de métiers;
- AH: petit précis de loyalisme républicain organisé démocratiquement.

M.Juffé, pour sa part, opère en deux temps pour tirer parti de ces diverses propositions:

1. Analyse des valeurs en jeu,
2. Analyse des mises en scènes.

Dans l'analyse des valeurs, l'auteur traite de l'invention de nouvelles relations sociales. "*L'invention est proprement dramatique, avec l'espoir, plus ou moins clair, que de nouveaux «textes» – de nouvelles formes du lien social – vont en sortir.*"[PVE, p.165]. Or si enrichir le jeu social revient à constituer ses membres en acteurs qui comprennent leurs rôles, on peut douter que l'espoir trouve là de quoi s'épanouir. Tenir un rôle tient parfois beaucoup plus de la nécessité que de l'assentiment intime. "*En fait, on ne cesse de se déplacer dans le monde des valeurs, dans ce qui est au cœur de la cohésion sociale. Mais il faut en voir la hiérarchie : le progrès est une valeur technique, laquelle contribue à une valeur économique, l'équilibre, laquelle contribue à une valeur sociale, l'intégrité.*"[PVE, p.166]. Ces déplacements incessants font penser aux dieux Hermès ou Mercure, selon la tranche d'histoire considérée... "*Si la hiérarchie des valeurs est inversée, autrement dit si la technique est la valeur essentielle, il n'y a aucun espoir qu'un quelconque métier exercé au sein de cette entreprise garde son intégrité.*"[PVE, p.167]. L'instrumentation technique idolâtrée en tant que vecteur de désintégration sociale, à la SNCF comme ailleurs: Les Temps Modernes de C. Chaplin ne datent pas d'hier, et aujourd'hui cette œuvre nous parle toujours, auditeurs compréhensifs (pour un film muet, c'est remarquable!...).

Dans l'analyse des mises en scènes, M. Juffé ne tarde pas à remettre l'accent sur les valeurs. "*On doit d'abord se demander quelles valeurs sont en jeu, si ces valeurs sont communes à tous, si elles prennent plusieurs formes, si elles peuvent évoluer, si elles sont compatibles avec d'autres valeurs au sein de l'entreprise. [...]. Ensuite seulement on pourra élaborer des politiques cohérentes, mettre au point des stratégies fructueuses et utiliser des tactiques pertinentes. Faute d'effectuer ce détour par les valeurs, on se contente de piloter à vue et à la merci de tout incident de parcours.*"[PVE, p.169]. Dans cette insistance de l'auteur à propos de la priorité absolue à accorder aux valeurs, nous remarquons peu à peu un enjeu implicite qui dépasse la simple (et justifiée) critique de l'instrumentation dominante; il s'agit en fait d'éviter une soumission impuissante à l'imprévu, de garder une certaine maîtrise de la situation, de ne pas avoir à dire merci à ceux qui par manque de prévoyance sont incapables de prévenir les contrariétés. Or il est possible d'associer une faute à tout événement évitable et prévisible qui a posé problème par implication de facteurs humains, sur le plan juridique en tout cas. Tout indique que M. Juffé estime préférable d'éviter autant que se peut les litiges sur de telles fautes. Il y a là un point valable pour les entreprises: les procès coûtent parfois très cher, autant en argent qu'en temps. "*Si l'on hiérarchise mal les valeurs, on va tenter de rendre parfaitement cohérente l'organisation et d'imposer une mise en scène type, pour tenter d'unifier une intrigue qui l'est déjà et qui ne garde son intégrité que par la diversité des interprétations qu'elle offre.*" [PVE, p.169]. Sorte de cubisme sociologique, qu'il serait intéressant de considérer dans une perspective culturelle (nous pensons en particulier à Flaubert et à Nietzsche), mais un tel développement sort du cadre cette note critique.

Conclusion.

Dans sa conclusion finale, M. Juffé n'apporte aucun élément nouveau, aucune réflexion inédite. C'est dommage, tant la matière considérée dans le reste de l'ouvrage est riche et variée. Une sorte de darwinisme des valeurs y est exposé, et il rappelle les méfaits de la substitution de la valeur d'une valeur par l'adhésion à ses manifestations. De plus, la confusion courante entre autorité et pouvoir est démêlée. "*L'autorité agit en intention (dans le temps), le pouvoir en extension (dans l'espace).*"[PVE, p.174]. De là, il passe à la vie d'entreprise. "*L'instance législative (qui s'occupe de l'autorité, l'incarne – registre des intrigues), par exemple un conseil d'administration, doit veiller à la moralité de l'entreprise : [...]. Le directeur exécutif et le comité de direction (qui disposent du pouvoir, l'utilisent – registre des*

mises en scène) *doivent mener à bien la poursuite d'objectifs économiques, techniques et sociaux, [...], déclarer scrupuleusement leurs résultats [...] au conseil d'administration et autres instances législatives.*"[PVE, p.175]. Notons que la boucle est à nouveau bouclée: l'action (le pouvoir) doit rendre des comptes aux gardiens des valeurs (l'autorité), qui jugeront les actes.

Enfin, l'auteur termine avec le statut des règles sociales, qu'il reconnaît absolues, c'est-à-dire tenues pour telles dans une société donnée. "*Imaginer qu'elles résultent de l'activité humaine, c'est refuser le déterminisme et prôner l'arbitraire, c'est-à-dire le contraire du libre-arbitre*". [PVE, p.176] (c'est moi qui souligne). "*Et c'est justement parce que nous héritons autant que nous pouvons apporter du nouveau, c'est parce qu'il existe des lois (non-arbitraires) que nous pouvons inventer et innover*".[PVE, p.177]. De telles lois, il n'est pas question – de l'aveu même de M. Juffé – pour le scientifique en sciences humaines de les inventer, de les considérer comme des artefacts, car des choix ne peuvent être intentionnels que s'ils sont faits en connaissance de cause. C'est de prime importance, car les valeurs sont intentionnelles. Ainsi le libre-arbitre, qui n'a jamais été mentionné auparavant et qui l'est avec d'autant plus de force dans cette conclusion, est possible. Fort bien. Mais un scientifique peut réfuter la thèse et prétendre que ce sont les activités humaines, avec leurs lois physiques, chimiques et biologiques, c'est-à-dire naturelles, qui sont à l'origine des lois sociales pseudo-absolues qu'élucide le sociologue. Il y a donc fort à parier que le libre-arbitre ne permettra jamais de trancher en faveur d'une cause ou de l'autre dans ce litige. Et M. Juffé de replacer sa leçon centrale: "*Ainsi, bien qu'il soit important d'établir des règles, il l'est plus encore de savoir de quel type sont les règles qu'on établit, sans quoi on assiste à des dérives juridico-logiques qui tournent au comique ou au tragique selon les enjeux concernés.*"[PVE, p.178]. En effet, restons sérieux, croit-on comprendre.

Nous préférons, pour notre part, conclure sur autre chose. "*Mais ces analyses n'ont pas toutes la même pertinence et la même portée selon le problème que l'on veut résoudre, et qui va dépendre des points de vue de celui ou de ceux qui sont face à ce problème, ainsi que des moyens qu'il croit pouvoir mettre en œuvre, du niveau auquel il pense pouvoir agir et du temps dont il dispose pour agir.*"[PVE, p.164]. Dans cet extrait, trois critères de sélection du bien-fondé d'une analyse et des solutions qu'elle propose sont précisés, les opinions des concernés mises à part:

1. Les moyens à disposition,
2. La capacité d'influencer les causes déterminantes,
3. *Last but not least*, le temps à disposition.

Ce genre de considérations a l'avantage de s'ancrer solidement dans la réalité d'une entreprise, et ouvre d'intéressantes perspectives aux sciences humaines, peu développées dans l'ouvrage de M. Juffé que nous étudions ici. Par exemple, une fois identifiées les causes déterminantes d'une situation, et établie la capacité de les influencer, il importe aussi de savoir sur quelle période elles peuvent être opérantes avec une quantité donnée de ressources, et à quel point elles sont vulnérables à des situations ultérieures de ruptures.