Réforme permanente et qualité des échanges dans une entreprise publique : *une analyse critique*

Jean-Luc Metzger (*)

S'inscrivant dans un courant critique des pratiques de management, et à partir d'observations de terrain menées sur longue période au sein d'une entreprise publique, l'auteur vient ici casser l'image d'une modernisation forcément bénéfique. Empilement de réformes, modification quasi permanente des structures, instabilité des règles du jeu de la gestion des hommes et des carrières, induisent une perte de repères chez les agents, qui développent alors des comportements d'opportunisme ou de retrait. D'autre part, la diffusion d'outils informatiques sans cesse renouvelés et sophistiqués, accompagnée d'un dialogue factice entre utilisateurs et concepteurs, installe de nouvelles relations de pouvoirs dans l'entreprise et renforce le contrôle et la perte du sens de la mission commune. Au total, l'absence d'espace de négociation de ces nouvelles pratiques apparaît, selon l'auteur, de nature à compromettre l'implication des agents de l'entreprise et à affaiblir la qualité de leur coopération, en contradiction avec les objectifs et les enjeux des réformes mises en œuvre.

Depuis 1986, les services publics sont soumis à de nombreuses et fréquentes injonctions à se transformer. De telles modifications, qualifiées de modernisation, sont présentées tantôt comme le moyen de dépasser des dysfonctionnements internes (cercles vicieux bureaucratiques, mauvaise prise en compte de la demande sociale), tantôt comme la nécessaire adaptation aux évolutions d'un environnement réputé autonome. Mais si la « rigidité » des services publics fait l'objet de critiques abondantes, plus rares sont les études qui évaluent l'impact des réformes sur la qualité du lien social en leur sein [1].

Pourtant, la qualité des échanges entre salariés des services publics n'est pas sans lien avec la qualité du service rendu au public. Il est donc important de savoir si les pratiques réformatrices consistent à greffer de nouvelles technologies sur des modes socio-organisationnels, hiérarchiques et coopératifs demeurés intacts dans leurs principes (LINHART, 1994), ou si elles permettent de favoriser la mise en œuvre de circuits de participation. Il est non moins important de déterminer si une telle mobilisation, prescrite par le management, ne conduit pas à instrumentaliser les pratiques « clandestines » (MARTIN, 1995).

Ces questions prennent d'ailleurs un relief accru quand la modernisation consiste en une succession d'injonctions au changement. Celles-ci, par leurs effets cumulés et imbriqués, n'engendrent-elles pas de nouveaux dysfonctionnements, de nouvelles causes de blocage ? Et dans ce cas, quelles attitudes adoptent les différentes catégories de salariés pour « travailler malgré tout » ? Voit-on émerger des pratiques négociatrices plus fréquentes ? La confiance entre collègues, sommés de résoudre des problèmes imprévus, en ressort-elle renforcée ?

Pour répondre, nous allons mobiliser les résultats d'une recherche menée sous forme d'observation participante, pendant quatre ans (1994-1997), dans une entreprise publique [2]. Une caractéristique de ce « terrain » est d'avoir connu, pendant plus d'une décennie, une succession ininterrompue de réformes [3], dont on peut retenir, d'une manière globale, trois effets émergents, correspondant, de surcroît, à l'atteinte des objectifs de la direction : a) prééminence du modèle de la concurrence dans les relations internes ; b) responsabilisation accrue des managers locaux ; c) et multiplication de conditions paradoxales où se débattent des agents à la fois plus autonomes et plus déroutés. C'est sur ces bases que nous allons analyser la qualité du lien social, en examinant dans quelle mesure les situations créées favorisent les pratiques négociatoires et coopératives.

Une question de coopération

Il convient cependant de préciser deux points. Tout d'abord, ce mouvement de réforme permanente peut

1. À l'exception de (DEMAILLY, 1992), (ALTER et REYNAUD, 1996) et (DUGUÉ, 1997).

2. Plus précisément, la recherche a permis d'observer quatre secteurs d'activité au sein de cette entreprise : l'informatique, la formation, la gestion des ressources humaines et le commercial. La pratique de l'observation participante a porté sur différentes situations de travail propres à chaque secteur, mais également sur les assemblées générales lors de conflits sociaux ou sur les échanges entre collègues au moment des pauses. Elle a été complétée par une cinquantaine d'interviews de salariés et par l'analyse de la documentation interne portant sur la dernière décennie. Pour plus de précision voir (METZGER, 1999).

3. Pour un aperçu succinct de cette succession de réformes, on se reportera à l'encadré 1, « Dix ans de réforme ininterrompue ». Indiquons également que cette succession n'est toujours pas achevée, comme l'indiquait, en 1999, à ses cadres supérieurs le président de l'entreprise : *« croyez-vous que nous allons encore longtemps changer aussi peu ? »*.

(*) Chercheur associé à l'ERESMO (Équipe de Recherche sur l'emploi, la socialisation et la modernisation), 59-61 rue Pouchet, 75017 Paris.

être assimilé à un effort constant de rationalisation, mobilisant, *de façon simultanée*, trois grandes familles « d'outils » : a) des redécoupages successifs de l'activité productive ; b) l'introduction de systèmes techniques ; c) et la généralisation de méthodes procédurales [4]. Dès lors, l'analyse des formes de la négociation et de la coopération s'inscrit dans le contexte plus large de l'étude des formes de la rationalisation.

Dans ce sens, Pierre VELTZ et Philippe ZARIFIAN situent la spécificité de la rationalisation taylorienne dans l'hypothèse que l'on peut modéliser et maîtriser un système de production, en incorporant les finalités dans le réseau objectivé des opérations (VELTZ et ZARIFIAN, 1993). Aussi, le dépassement du modèle dépend de la possibilité, pour les opérateurs, de se mettre d'accord, à la fois sur des objectifs communs (négociation) et sur les interactions entre activités que nécessite la réalisation de ces objectifs (coopération). Toutefois, de telles possibilités peuvent n'être que formelles car, comme le note Danièle LINHART, le maintien des formes d'organisation taylorienne tient au *« déficit de confiance réciproque qui continue de caractériser les relations entre exécutants et responsables »* (LINHART, 1994, p. 69). Mais certains opérateurs, en s'engageant *pour* les réformes, coopérant donc avec les dirigeants, n'élargissent-ils pas simultanément le champ de la méfiance ?

Jürgen HABERMAS offre un cadre d'analyse articulant méfiance et coopération. Pour lui, l'extension de la rationalité instrumentale envahit le « monde vécu » et rend problématique la compréhension commune de la situation [5]. Aussi, la réforme rationalisatrice, en s'appuyant sur une communication distordue, peut favoriser une certaine coordination de l'action, sans pour autant que l'on puisse parler d'accord (et donc, de coopération). Pour HABERMAS, en effet, *« seules les convictions intersubjectivement partagées donnent lieu à des engagements réciproques »* (HABERMAS, 1982, p. 416). Il ne peut donc y avoir, au sens strict, de coopération stratégique, puisqu'il s'agirait *d'« une interaction dans laquelle l'un traite l'autre comme l'objet qu'il s'agit d'influencer »* (p. 443).

C'est dans cette perspective que nous allons maintenant évaluer l'impact de la réforme permanente sur les pratiques négociatoires et coopératives.

Encadré 1

Dix ans de réforme ininterrompue

Cette entreprise publique a connu, de 1987 à 1997, un grand nombre d'injonctions au changement, impulsées depuis le centre (direction générale et ministère de tutelle) et que l'on peut classer en quatre familles :

– tout d'abord, quatre tentatives de changement du statut juridique de l'organisation ont fait alterner essais de passage en force (par le recours à des décisions politiques) et volonté d'obtenir l'adhésion des salariés (par la mobilisation d'importants moyens de communication institutionnelle et l'octroi d'avantages monétaires) ;

– parallèlement, tous les aspects de la gestion du personnel ont été modifiés en introduisant un mode d'affectation et de promotion réputés privilégier la reconnaissance des compétences, un mode de recrutement privilégiant le recours à des statuts d'emploi plus précaires, la pratique d'entretiens de progrès, avec fixation d'objectifs, une rémunération plus individualisée, enfin, une procédure de départ en préretraite (à partir de 55 ans) ;

– la même période a connu une refonte *permanente* des structures, le plus souvent, avec délocalisations (voir encadré 2) ;

– enfin, la mise en œuvre de ces réformes a entraîné des modifications directes de l'organisation du travail, auxquelles se sont ajoutées les modifications engendrées par l'introduction de nouvelles technologies et l'informatisation croissante de domaines jusque là peu automatisés (voire encadré 3). Dans cette famille de réformes, il faut inclure l'allongement des plages d'ouverture des services de vente et de dépannage, ainsi que l'instrumentalisation de la formation professionnelle, réorientée vers la recherche d'une adaptabilité croissante des salariés.

Cette rapide présentation des bouleversements impulsés donne une première idée de la volonté managériale de changer l'organisation. Mais, pour bien prendre la mesure des situations vécues par les salariés, il faut tenir compte du fait qu'aux réformes centrales s'ajoutent des restructurations décentralisées, engagées à l'initiative d'un management local rendu simultanément plus autonome. En effet, nombre d'établissements et de filières professionnelles sont eux-mêmes soumis à des fusions, des absorptions, des changements de l'organisation, voire à une redéfinition des finalités mêmes du travail (comme la formation professionnelle ou l'expertise technique). Là-dessus se greffent des procédures de qualification et certification de certaines activités qui conduisent souvent à leur recomposition (voir encadré 4).

Au final, dix ans de réformes ont produit trois catégories d'acteurs : a) un management central conforté dans la croyance en sa capacité à réformer le social ; b) un groupe d'acteurs auxiliaires du management, débiteurs envers ce dernier ; c) et un fort contingent d'agents résignés, autocensurant leur sens critique et appliquant toute nouvelle injonction, quelle que soit son adéquation à la situation.

4. Dont on trouvera un détail dans les encadrés 2, 3 et 4.

5. Le monde vécu désigne l'ensemble d'évidences qui constituent l'arrière-fond nécessaire et implicite à toute communication entre membres d'une même communauté.

Conception des outils de la rationalisation et négociation

L'usage croissant de restructurations (avec fusions et dichotomies), de systèmes techniques et de méthodes procédurales prend, en partie, sa source dans le mouvement des réformes. Mais leur conception a-t-elle été négociée ? Et si oui, entre quels acteurs ? C'est ce que les trois sections suivantes se proposent de discuter.

Des restructurations formellement négociées

Les restructurations ne font l'objet que d'une forme très limitée de négociation avec les non-dirigeants. Plusieurs faits le montrent : d'une part, les réformes, dans leurs principes, sont décidées en hauts lieux ; d'autre part, ces principes vont jusqu'à préciser la liste des acteurs de la négociation, ses étapes, son contenu et sa durée.

Pour chaque type de restructuration, en effet, le principe est le même. Dès l'annonce du projet, sont fixés, par un cercle restreint d'acteurs, les standards généraux de l'organisation : le nombre de niveaux décisionnels, les finalités et le mode de fonctionnement des entités nouvelles, dont un organigramme type est d'ailleurs fourni. Certes, au sein de ce cadre, une marge d'autonomie (et donc de négociation) demeure. Mais quels vont être les acteurs de cette régulation ? Les premiers projets sont présentés comme résultant d'une *« large concertation et négociation avec les organisations syndicales »* (la direction, 1992). Puis, en 1995, le même acteur écrira que *« la mise en œuvre de cette importante réforme doit être précédée d'une consultation formelle des organisations syndicales »*.

En réalité, la conception de la concertation est précisée par la composition des groupes de travail qui vont définir la nouvelle organisation de façon détaillée. Chacun de ces groupes comprendra *« un responsable nommé par le Directeur Général, des représentants de la DG, des directeurs régionaux et opérationnels, des cadres et chefs d'établissements »* (la direction, 1992). Au-delà des cadres formels, une concertation informelle n'est certes pas inexistante. Mais elle se limite aux interactions entre *managers* locaux et leurs collaborateurs immédiats, pour la définition de l'organisation.

En sorte que, concrètement, plutôt que de favoriser les pratiques négociatoires entre les différentes catégories de salariés, ces façons d'envisager les restructurations ont surtout accru l'importance accordée aux rumeurs, aux bruits de couloir et ont souvent amené les salariés à agir par anticipation des décisions. Ces anticipations vont de la recherche d'un nouveau poste (sans que la direction n'ait eu besoin de signifier la moindre injonction), jusqu'aux arrêts de travail avec demande d'audience aux responsables locaux, en passant par les recherches d'informations les plus insolites (fouiller dans le bureau du responsable) ou les crises de dépression les plus graves. Une telle instabilité provoque un sentiment de découragement, voire l'impression que *« tout cela est voulu pour qu'on se plante et qu'on perde, face à la concurrence »* (nous diront plusieurs salariés, cadres ou non). Comme le résume ce cadre de l'informatique, *« j'ai 30 ans de boîte, j'ai jamais vu ça. On est complètement désorienté »*.

Encadré 2

Les catégories de restructurations

De nombreuses injonctions au changement ont consisté en un ensemble de restructuration – réorganisation du travail, par lesquelles les professions, mais aussi les services sont découpés en activités et tâches, avant d'être recomposés. Ces opérations de dichotomie et d'absorption sont supposées apporter une meilleure satisfaction de la clientèle.

On peut distinguer deux catégories : celle qui concerne les structures de l'entreprise dans sa globalité, et qui a découpé l'entreprise selon une segmentation par marchés (de la direction générale, jusqu'aux entités opérationnelles, une ligne de clivage sépare dorénavant l'organisation et distribue les agents selon le volume du chiffre d'affaire des « clients » pour lesquels ils travaillent) ; et celle qui ne touche qu'un domaine fonctionnel (restructurations de l'informatique).

Au-delà de cette distinction, toutes les restructurations – réorganisations ont en commun de s'être succédées à un rythme élevé. Ainsi, dans le commercial, les réorganisations ont d'abord redécoupé les activités de 600 établissements « opérationnels » pour les répartir en 300 nouveaux établissements. Puis, les entités ainsi créées ont donné lieu à de nombreuses fusions-absorptions, pour ainsi dire semestrielles, lors desquelles sont « mutualisées » des ressources ou découpés à nouveau les périmètres d'intervention.

L'organisation du secteur de l'informatique a subi plusieurs dichotomies qui ont eu des effets de spécialisation sur les métiers : séparation entre activités dites stratégiques et activités de réalisation, et au sein de ces dernières, distinction entre conception, déploiement, entretien fonctionnel, entretien technique.

Chaque étape engendre son lot de salariés « conservés » et de salariés « en sureffectif », ses déménagements, ses phases d'atermoiement, ses réactions de démobilisation ou d'exacerbation des comportements stratégiques.

À partir de 1996, les restructurations d'envergure nationale cèdent la place à des restructurations plus localisées (mais néanmoins impulsées depuis le centre), consistant, soit en redécoupage de frontières au sein d'un même domaine fonctionnel, soit en fusions de services résultant de précédentes réorganisations. Le terme de fusion est d'ailleurs inapproprié, dans la mesure où, lors de ce type d'opérations, on rencontre toujours des entités qui sont « absorbantes » et d'autres qui sont « absorbées ». Cette nuance est importante car elle signifie que les cadres et dirigeants de l'absorbante conservent leurs postes, tandis que leurs homologues doivent partir ; de plus, les méthodes et les horaires de travail de l'absorbante sont, le plus souvent, généralisés à l'absorbée.

Dans ce dernier type de restructuration, on peut donc encore moins parler de négociation ou de concertation que pour les précédentes : organisations syndicales et salariés sont mis devant le fait accompli, apprenant la décision au moment de sa mise en œuvre. Quant aux intéressés, ils sont sommés de changer leurs pratiques ou de partir : *« la nouvelle responsable nous a reçus, chacun individuellement. Comme je ne voulais pas appliquer ses consignes de "vente forcée", – moi, j'appelle ça de la "vente forcée" –, elle m'a dit qu'elle accélérerait mon départ pour un poste en CHSCT »*, (une vendeuse, 1997).

Certains salariés, trop jeunes pour être immédiatement « retraitables », ne se privent pas d'évoquer leur regret de ne pas pouvoir partir tout de suite. Mieux, certains cadres techniques, âgés de 49 à 52 ans, avouent ne tenir que grâce à la perspective de partir bientôt : *« si on avait dix ou quinze ans à faire, on serait beaucoup plus inquiet »* (cadre, Direction régionale, province). Un cadre supérieur, responsable d'une application informatique explique son projet de carrière : *« je me trouve un poste de niveau supérieur et j'y reste jusqu'à 55 ans »* (il en a 51). Signes, on en conviendra, que la pratique négociatoire n'est pas dominante.

Informatisation cherche négociation, désespérément

Pour analyser la qualité des pratiques négociatoires, dans la conception des systèmes d'information [6], nous allons examiner : a) dans quelle mesure le déploiement de ces outils a été formellement négocié ; b) s'ils possèdent des caractéristiques intrinsèques qui aboutiraient au même résultat qu'une négociation explicite ; c) et s'ils servent de substitut à une telle négociation.

Y a-t-il eu négociation formelle ? Si, à l'origine de son introduction, la bureautique a dû s'appuyer sur des réseaux d'innovateurs (ALTER, 1985), aujourd'hui, les opérateurs n'ont d'autre choix que de tenter de s'approprier les nouvelles versions. Il faut souligner, par exemple, qu'il n'y a pas eu de débat public, avec examen argumenté des avantages et des inconvénients, anticipation sur les conséquences sociales et organisationnelles de l'introduction de la bureautique.

Encadré 3

Extension des systèmes techniques

Nous distinguons les dispositifs techniques constituant le cœur du métier de cette entreprise de réseaux, et ceux permettant de les concevoir, de les installer, de les entretenir, de les superviser, d'en exploiter les données secondaires, mais également, de favoriser les activités commerciales, de gérer les ressources, de former les personnels, etc. C'est cette seconde famille à laquelle nous allons nous intéresser [1].

Loin de se cantonner aux domaines de la comptabilité, de la gestion des stocks ou de la paie, la rationalisation informaticienne semble ne pas connaître de limite à son extension. Ainsi, que l'on souhaite s'inscrire à un cours, que l'on travaille en agence commerciale, que l'on effectue un dépannage, que l'on cherche à connaître l'état du climat social ou que l'on veuille traiter une réclamation sur une facture, que l'on mette en service un équipement, que l'on cherche à planifier le réseau du futur, on doit se servir d'une application « maison ». La supervision du système d'information (SI) est elle-même en cours d'informatisation.

Une conséquence de cette volonté de tout voir, de tout connaître et de tout maîtriser est que le secteur informatique est concerné par toutes les modifications de l'entreprise. En effet, qu'il s'agisse de l'évolution de l'organisation, ou de celle du mode de gestion, du statut juridique, de l'offre de nouveaux services, de la mise aux normes d'un processus de production, il faut modifier, à chaque occasion, les logiciels afin qu'ils reflètent la nouvelle réalité.

En somme, chaque réforme est accompagnée par l'introduction de systèmes informatiques, dont le rôle est autant d'incarner le changement (la réforme est alors la règle instrumentalisée), que d'en contrôler la mise en œuvre (les outils servent alors à produire des indicateurs de suivi) ou d'encadrer la mobilisation (ils se substituent alors aux modalités de la négociation).

1. Elle comprend : a) les logiciels de bureautique, banalisés sur la plupart des postes de travail ; b) les applications spécifiques, développées pour répondre à une volonté de rationalisation (comptabilité, paye, facturation, gestion des stocks), dont l'usage est obligatoire dans toute l'entreprise ; c) enfin, les outils de gestion décentralisés, dont l'usage est obligatoire localement et qui visent à suivre l'atteinte d'objectifs.

6. Pour une présentation de la rationalisation informatique, voir encadré 3.

Il en va de même de l'informatique centralisée. Ce mode de rationalisation se matérialise par le déploiement d'applications, conçues certes avec des représentants des utilisateurs, mais dont la nécessité n'est pas négociable et dont l'usage est rendu obligatoire dans toute l'entreprise. Cela vient du fait que ces outils constituent, soit les supports, soit les auxiliaires de projets de réorganisation [7]. Ainsi, par exemple, la part croissante prise par la fonction commerciale, s'accompagne de son instrumentalisation. En effet, l'organisation du travail dans ce domaine est plus réglementée et plus investie de dispositifs de contrôle qu'auparavant, car les objectifs de vente et d'appels traités sont suivis, par les encadrants, à l'aide d'outils informatiques [8].

Dans cette catégorie, il faut inclure le service après-vente et le commercial, ainsi que la gestion du personnel, des commandes et des stocks, sans oublier, dans le domaine de la formation, l'insistance forte de la direction pour que soient utilisés les outils d'ingénierie pédagogique, et dans le domaine de la communication, la tendance à être fortement structurée autour des technologies dites avancées (PAO, Internet, CD-rom, vidéos).

Du point de vue de la direction, ces outils visent à la fois à clarifier le fonctionnement d'ensemble, à décloisonner les services actuels, à en homogénéiser le fonctionnement [9], à favoriser une certaine transparence des flux échangés (notamment en suivant les contrats), et à réduire les effectifs de certains types de postes. Certes, il ne s'agit là que d'intentions, mais néanmoins, relus sous cet angle, le « virage » du commercial, la professionnalisation du personnel de GRH, le discours sur la reconnaissance du facteur humain, n'induisent pas un changement de fond mais une *extension non négociée* de l'utilisation de dispositifs techniques.

Quant à ceux qui, une fois dans la nouvelle organisation, refusent de changer leurs méthodes de travail, on peut soit faire jouer contre eux des équipes homologues plus disciplinées, soit recruter à leur place (par exemple, parmi ceux qui, suite à une précédente réforme, sont restés sans poste). Cette situation est certes exaspérée par le fait qu'il n'existe aucune instance de négociation, formelle ou informelle, précédant l'introduction des outils et permettant d'en amender le principe. L'acteur syndical [10] est en effet le grand absent de ces pratiques. Le résultat est alors doublement contraignant : les opérateurs doivent maîtriser leur activité et les dispositifs techniques qui lui sont associés, sans même pouvoir en contester la pertinence (ou l'adéquation).

Caractéristiques intrinsèques des systèmes. Le succès de l'informatisation ne serait-il pas plutôt dû à son aptitude à s'adapter aux contraintes locales ? La négociation avec l'acteur de terrain étant, pour ainsi dire, inscrite dans les programmes, sa participation au processus d'informatisation en serait facilitée. Mais que signifie cette participation ? Désigne-t-elle un effort de discussion pour déterminer si l'informatisation convient ? Ou cette souplesse dans la paramétrisation ne fait-elle *« qu'accentuer les occasions de manifestations de pouvoir »* (BOULAIRE et *al.*, 1996) ? En s'appuyant sur le caractère progressiste des outils paramétrables, les informaticiens tournent à leur avantage le reproche fait à la rigidité des techniques : désormais, soulignent-ils, c'est la machine qui s'adapte à l'homme. Cette croyance est particulièrement vive chez les professionnels pratiquant le prototypage, ce mode de conception des applications où l'informaticien modifie « en direct », les caractéristiques de l'interface homme-machine [11]. L'expérience montre toutefois que cette méthode présente, vis-à-vis de l'utilisateur, un avantage évident dans le seul domaine de la prise en compte des exigences ergonomiques (BOUTEL, 1995).

Les logiciels ainsi produits n'offrent, tout compte fait, pas moins de rigidité que leurs prédécesseurs. Et plutôt que de favoriser l'émergence de pratiques négociatoires, les outils paramétrables accroissent le temps que leur consacrent les opérateurs pour en maîtriser le fonctionnement et l'environnement technologique, ce qui, à un second degré, facilite la diffusion des modèles technicistes. Ce phénomène est d'ailleurs amplifié par la difficile intégration des différents composants informatiques (les différentes versions ne sont pas toujours compatibles, il faut en connaître les fonctionnalités, et consacrer encore plus d'efforts à leur seule intégration).

La technique serait-elle un substitut à la négociation ? Certes, on pourrait voir dans le développement des systèmes informatiques *« la seule forme de mise en commun des connaissances collectives »*. Car, depuis que les réformes se succèdent, personne ne possède la connaissance globale du nouveau système. Aussi, *« les décisions et les jugements s'inspirent d'éléments partiels, épars et se constituent surtout en réaction aux dispositifs »* (REYNAUD et REYNAUD, 1996).

7. Le domaine commercial, depuis la prise de commande, jusqu'à la facturation, a été plus particulièrement concerné, dans la mesure où, entre 1994 et 1996, on a compté jusqu'à vingt logiciels nouveaux livrés en un mois, pour une seule région.

8. Deux types d'outils sont concernés : les applications informatiques qui comptabilisent le nombre de services vendus ; les logiciels de gestion des appels téléphoniques qui en calculent la durée et le nombre. En mettant automatiquement en relation les deux ensembles de données, on peut calculer l'aptitude du salarié à « placer » des services et ainsi apprécier sa productivité commerciale (nombre de services placés par appel et par minute).

9. Avant l'introduction d'une « nouvelle » application, les services utilisent souvent des outils disparates qui ne communiquent pas entre eux, ou « mal » (c'est-à-dire, par l'intermédiaire d'opérations manuelles).

10. Ou tout autre organisme de représentation formelle des salariés.

11. Cette méthode, dite prototypage, consiste à produire rapidement une maquette du futur logiciel, pour que les futurs utilisateurs se prononcent au vu d'une représentation concrète de l'outil. Elle remplace une méthode caractérisée par l'usage de dossiers ne débouchant pas rapidement sur la mise à disposition d'une maquette. La nouvelle méthode semble alors plus orientée vers l'utilisateur.

Mais, comme le constatait Francis PAVÉ à propos de l'informatisation, n'introduit-on pas la rationalisation en espérant *« d'elle la transparence qui aurait éliminé, dissout, la négociation et son aspect conflictuel »* (PAVÉ, 1989, p. 99) ? Et plus généralement, en pensant combler provisoirement une panne de régulation par des dispositifs, n'élargit-on pas ce vide ? Notamment en favorisant le déploiement de *« routines défensives organisationnelles »* qui font d'autant plus obstacle à l'apprentissage qu'elles se dissimulent à leurs auteurs (ARGYRIS, 1995).

Car ce qui n'est au début qu'un compromis d'attente provoque un glissement dans le mode de régulation, qui finit par faire accepter comme légitime la production permanente de nouvelles règles de contrôle (rarement négociables, puisqu'inscrites dans les programmes informatiques). Dès lors, de par la rapidité de leur obsolescence, les systèmes techniques ne laissent pratiquement plus le temps aux opérateurs de développer des stratégies de contournement, d'inventer une régulation autonome, pourtant indispensable (TERSSAC, 1992). Car, pour contourner la règle, encore faut-il avoir le temps de la maîtriser. Il en résulte un processus auto-entretenu où action rationalisatrice des dirigeants et volonté de stabilité des agents semblent converger, non pour mettre en commun des connaissances ou débattre de l'opportunité des choix, mais... pour proposer de nouveaux outils.

Il y a cercle : on prétend répondre à des situations jugées dysfonctionnelles, sans chercher l'origine des causes. Et c'est ce mécanisme là qui, de fait, se substitue aux pratiques négociatrices.

Nouvelles méthodes de travail : qui négocie ?

Ce que nous avons vu à propos des systèmes techniques et des restructurations se retrouve à propos des méthodes procédurales [12].

Les nouvelles règles de gestion des ressources humaines ont certes fait l'objet de négociation entre les représentants du personnel et la direction, pendant la période 1991-1993. Mais les avenants successifs à ces règles, qui ont progressivement transformé les principes initiaux (il n'y a plus de concours pour recruter ou promouvoir, la définition d'un poste compte moins que son niveau, les entretiens de progrès deviennent obligatoires), ont été le seul fait de la direction, même s'ils ont parfois été approuvés, *a posteriori*, par certaines organisations syndicales. On peut alors prendre l'exemple de l'introduction des entretiens de progrès. Selon ses promoteurs, cette procédure vise à *« rapprocher la gestion des agents concernés et faciliter un dialogue vivant et concret par la négociation »*. Le directeur des ressources humaine explique le sens profond de cette réforme : *« une règle de gestion très importante est l'entretien de progrès (...) c'est une révolution en matière de management (...) il n'y aura pas de responsabilisation possible des cadres sans entretien de progrès »*.

Il s'agit donc de donner aux cadres un outil pour remplir leur nouvelle mission, une sorte de mise en situation l'exerçant à pratiquer une autre relation (en rupture avec la tradition administrative). Mais en elle-même, la nouvelle méthode n'a pas fait l'objet d'une quelconque négociation. Elle a été livrée, clé en mains, et a dû être mise en œuvre selon les modalités indiquées par des notes de service et précisées par des stages spécialisés.

Plus généralement, les acteurs des domaines concernés ont découvert des méthodes, ont dû apprendre à les utiliser, sans pouvoir en renégocier le contenu ou les finalités. Ainsi, les procédures de certification se sont traduites par des mises à plat de l'organisation du travail, avec parfois simplification des circuits, mais surtout, sans possibilité de discuter du bien fondé ou de l'opportunité de cette « innovation ». Or, dans de nombreux cas, la certification était introduite, précisément au moment où les réformes successives avaient fait

Encadré 4

Méthodes procédurales

De nombreuses réformes sont porteuses d'un ensemble de méthodes et procédures, par lesquelles sont modifiés le contenu de l'activité, les moyens d'en contrôler l'efficacité et d'en mesurer la productivité. Il peut s'agir de nouvelles méthodes de conception de logiciel (visant une diminution des délais de production), de nouvelles procédures de gestion comptable (on passe d'une comptabilité publique, à une comptabilité privée) ou de gestion des ressources humaines (à la gestion par grades, on substitue une gestion par fonctions, visant une meilleure reconnaissance des compétences individuelles). Les formateurs internes se voient également contraints de changer de procédés pédagogiques (déléguant à des dispositifs techniques ou à des non formateurs le soin de dispenser les formations).

Mais il faut y inclure également les procédures de certification, progressivement introduites dans différents secteurs d'activité (construction du réseau, dispense de cours, production de logiciels, etc.). Enfin n'oublions pas les procédures d'analyse d'un problème, selon des catégories standards, pour mettre à plat l'organisation.

12. Pour une rapide présentation de ces méthodes, voire encadré 4.

partir les agents chevronnés et produit une méconnaissance généralisée des circuits de fonctionnement. L'urgence n'était pas de certifier, mais bien de laisser le temps que se recréent des savoir-faire.

On peut citer également la nouvelle méthode de conception de systèmes d'information, élaborée à partir de l'initiative d'un groupe de professionnels en ascension stratégique (grâce au mouvement des réformes), et que la direction a cherché à généraliser, après que ce groupe ait figé sa pratique en une méthode avec classeurs et dépliants (présentant les « clés de succès »). L'introduction des systèmes d'horaires élargis n'a fait l'objet d'aucune négociation, et leur extension n'a pas même tenu compte des manifestations d'hostilité dans les « sites pilotes » où cette innovation a été testée. Le fait « d'attendre le client debout », dans les agences commerciales ne part pas plus d'une concertation avec les intéressés.

Ainsi, la conception des systèmes techniques et méthodes procédurales, dont l'extension est facilitée par la succession des réformes, s'effectue sans particulièrement développer les pratiques négociatoires entre dirigeants et non-dirigeants ou entre « experts » et utilisateurs. Ce qui provoque une certaine forme d'autodévalorisation du travail des opérateurs et réduit les chances d'une communication sans domination, au profit de la simulation et de la dissimulation. Qu'en est-il, alors, de leur mise en œuvre ?

Mise en œuvre des outils de la rationalisation et coopération

Pour répondre, nous allons successivement examiner l'impact des trois catégories « d'outils » sur les formes (et le contenu) de la coopération.

Des restructurations contre la coopération ?

En ce qui concerne la mise en œuvre des restructurations, l'observation montre qu'à chaque étape, un clivage net apparaît entre les salariés. D'une part, certains, anticipant sur un avenir qu'ils se représentent sur le modèle du « chacun pour soi », adoptent une attitude résolument entrepreneuriale de leur rôle. Comme nous le confiait un cadre technique, *« tout ce qui n'est pas strictement interdit est autorisé »*. D'autre part, nombreux sont ceux qui, sans être nécessairement capables de produire un discours alternatif, agissent avec plus de retenue, recherchant avant tout l'émergence de règles explicites. *« On s'est rendu compte que ça n'allait plus être comme avant. C'était la première fois qu'on restructurait des services sans proposer aux gens un reclassement. D'habitude, on nous donnait un poste de remplacement »* (un technicien). *« Il fallait envoyer un CV. C'était la première fois, pour la plupart d'entre nous, même les cadres »* (une employée de GRH).

Entre les deux, se situent ceux qui comprennent que, pour être le premier à partir, *« il fallait que chacun se débrouille pour ne pas être indispensable »* (un cadre technique). Quant aux salariés réticents à partir, le management est là pour incarner la contrainte : *« c'est mon chef qui m'a obligée à faire ma demande. J'ai été affectée, en provisoire. Tous ceux qui n'ont rien trouvé par eux-mêmes, ou qui ne voulaient pas faire de commercial ont connu une pérégrination, faite d'affectations "bidon", où on n'avait ni chaise ni bureau, où on restait à attendre dans l'entrée »* (responsable de formation).

On conviendra que ces situations, se répétant pendant plusieurs années, engendrent « de la démotivation » (comme nous le confient de nombreux acteurs) et ne facilite guère l'élan coopératif. *A contrario*, une solidarité nouvelle s'est parfois mise en œuvre, entre collègues ne jouant pas le jeu du « chacun pour soi », une solidarité qui, notons-le, a pu se dégager indépendamment des stratégies syndicales. Mais elle a de fortes chances d'être éphémère, dans la mesure où une prochaine restructuration risque de disperser les membres du groupe.

De plus, les restructurations sont l'occasion, pour les responsables de services, de se faire à la concurrence. D'une part, ces opérations leur apparaissent comme des opportunités de préparer des offres (internes) de conseil en organisation, offres élaborées contre les « concurrents » que constituent le autres services fonctionnels. D'autre part, chaque étape de décomposition-recomposition constitue un moment privilégié pour les cadres de récupérer (ou perdre) certaines activités. Aussi, n'hésitent-ils pas à agir, dans la période de trouble, comme s'ils avaient acquis une situation d'autorité nouvelle : l'aplomb avec lequel ils engagent des projets (pourtant virtuels) et l'accès à des acteurs clés, constituent des atouts bien plus efficaces que la compétence « technique ».

La situation est parfois plus complexe. Certains membres des états-majors locaux, ne pouvant se passer de leurs collaborateurs, mais ne pouvant non plus leur avouer le degré d'indétermination dans lequel se trouve leur propre projet, sont dans l'embarras : contraints de progresser par tâtonnement, ils ne peuvent qu'avancer des suggestions ; tandis que leurs collaborateurs, anticipant et interprétant la moindre tendance, prennent toute suggestion pour une décision. Aussi les premiers oscillent-ils entre la demande de coopération et la dissimulation.

Néanmoins, la concurrence entre services ou entre collègues peut être explicitement un outil au service du management. Ainsi, les agents de gestion de ressources humaines travaillant dans les sites opérationnels doivent dorénavant gérer la paie. Or, cette activité correspond à une fonction plus élevée que la leur. Ils revendiquent donc une amélioration de leur niveau (promotion) avant d'accepter le travail. Pour contourner ces difficultés, les managers locaux et la direction font appel à des agents rendus « mobiles » par la mise en œuvre de restructurations et qui ne se coaliseront pas nécessairement avec leurs collègues en poste.

On le voit, si dans leurs principes, les restructurations n'ont guère fait appel à la négociation, leur mise en œuvre n'induit pas nécessairement la diffusion de comportements coopératifs, pas plus qu'elle n'encourage une communication rationnelle. Qu'en est-il de l'extension de la « rationalité » informatique ?

Déploiement de l'informatique et communication tronquée

L'accumulation de réformes, tant dans le secteur commercial que dans l'informatique et la formation, ainsi que le fort renouvellement des effectifs, tous ces éléments se sont traduits, à partir de 1996, par une sensible dégradation de la qualité d'usage des applications informatiques de vente. *« On avait le sentiment que les pannes étaient livrées avec le logiciel »*, ironise un aide vendeur. Aussi, la direction générale impulsa une série « d'innovations » méthodologiques, dans un but correctif. Mais en quoi ces dernières favorisèrent-elles la coopération entre les acteurs concernés ?

Des utilisateurs aux concepteurs : une information dévoyée ?

Les méthodes récentes recommandent aux informaticiens de concevoir les logiciels en concertation avec un panel représentatif des futurs utilisateurs. L'expérience montre que la mise en œuvre d'un tel principe se heurte à de nombreuses difficultés. En effet, informatiser implique nécessairement de recomposer l'organisation du travail, soit en réduisant la richesse des pratiques, soit en faisant émerger des règles implicites, soit en imposant un schéma d'organisation. Or, cette réalité est très souvent ignorée de tous les acteurs. En sorte que les modalités de concertation se réduisent à des procédures de « captation » des savoir-faire informels, déconnectés de leur contexte organisationnel. Une preuve indirecte de cette double ignorance est fournie par la difficulté qu'a rencontré la direction, en cherchant à établir une typologie d'utilisateurs, pour effectuer des sondages de satisfaction. Pendant plus de deux ans, cette typologie a évolué, sans que pour autant ses concepteurs ne se soient préoccupés de connaître le travail concret des opérateurs. En fait, pour elle, un type d'utilisateur est une liste d'applications.

Une preuve plus directe peut en être fournie par le fait que, pour pallier le manque initial de concertation, plusieurs tentatives d'amélioration de logiciels ont été envisagées. On a ainsi constitué des groupes d'utilisateurs pour aider ces derniers à s'approprier les applications nationales, notamment en favorisant les échanges de savoir-faire. Mais, quelle que soit la qualité des travaux, ils ne débouchèrent que *rarement* sur une amélioration durable des logiciels. En effet, la direction générale, pour respecter les coûts prévisionnels, peut refuser de financer ces évolutions. De plus, les responsables informatiques peuvent tirer un avantage stratégique à se montrer conformes aux attentes de la direction (au détriment de celles des utilisateurs). Ils n'ont, en outre, pas intérêt à faire savoir à leur commanditaire interne que des défauts subsistent sur l'application. Or, précisément, les groupes d'utilisateurs, par le partage de leurs savoir-faire, aboutissent à une *mise en évidence argumentée de défauts*.

Par ailleurs, à force de travailler ensemble pour partager leur maîtrise de l'outil, les utilisateurs des groupes parviennent à être de redoutables interlocuteurs, capables de dialoguer directement avec les membres de la direction. Enfin, cette montée en compétence des utilisateurs constitue une réelle menace pour l'autorité de la direction, dont les membres, souvent récemment nommés, préfèrent ne pas trop donner de signe de leur moindre connaissance fonctionnelle.

D'autres initiatives ont été lancées depuis le centre, pour améliorer la satisfaction des besoins des utilisateurs. Mais qu'il s'agisse de sondages téléphoniques, de stages effectués par les informaticiens dans les services opérationnels, de mise à disposition de serveurs Minitel, de services de dépannage (*hot line*), les données « correctives » recueillies par ces différents biais finissent par être retraduites, par les informaticiens, en listes de tâches à effectuer (ou demandes d'évolution). Ces listes donnent lieu à un calcul de coût de réalisation, qui permet de hiérarchiser les remarques des utilisateurs et facilite l'arbitrage par la direction.

Or, de par la place qu'ils occupent, les informaticiens exercent un contrôle *a posteriori* dans le circuit de remontées d'informations, et peuvent introduire une distorsion de la communication. De plus, les informations qu'ils choisissent de faire remonter reflètent, certes, leur souci de faire émerger un ensemble « d'affaires », mais elles sont également sélectionnées par anticipation de la lecture que la direction en fera. Ce qui est d'autant plus complexe que les nombreuses restructurations conduisent à changer fréquemment les dirigeants et rendent difficilement prévisibles leurs attentes.

D'autres observations nous semblent aller dans le même sens. Ainsi, lorsqu'il est question d'informer les utilisateurs des calendriers de réalisation des logiciels, ou des raisons pour lesquelles les demandes d'évolution n'ont pu être prises en compte, un travail d'autocensure est à l'œuvre, qui réduit considérablement la transparence. On veut se couvrir contre l'ingérence des « clients » de l'informatique : on suppose qu'ils vont faire un usage erroné de l'information, et s'en servir contre les informaticiens eux-mêmes. D'ailleurs, cette *culture du secret* conduit les responsables du domaine à mettre en avant les seules réussites.

Enfin, certaines initiatives managériales favorisant l'intervention des utilisateurs, s'apparentent à une concession calculée. Nous avons ainsi observé le cas d'une application informatique dont la première version a permis aux utilisateurs de la rendre adaptée à

leur situation de travail [13]. Cette possibilité de paramétrage fut très appréciée et permit de faire accepter l'utilisation d'un logiciel pourtant susceptible d'être mal accueilli (les agents pouvaient y voir une sorte de superviseur rognant leurs marges d'autonomie). Mais cela permit, dans un deuxième temps, de connaître les écarts de productivité entre régions (ou entre équipes). En sorte que les versions suivantes normalisèrent progressivement les méthodes de production, en imposant des délais et des schémas d'organisation types. La remontée d'informations est ici détournée pour configurer l'organisation du travail.

Des utilisateurs aux décideurs : une information bloquée

Il arrive également que le centre cherche à se faire une idée du fonctionnement de la périphérie, en procédant à des enquêtes ou des *audits*. En réalité, il s'agit moins de s'imprégner des besoins locaux que de construire un modèle pour mobiliser les acteurs du changement. En effet, les *audits* sont menés dans des délais très brefs, les objectifs qui leur sont assignés sont strictement cadrés : on ne cherche pas à faire remonter l'ensemble des difficultés vécues par les agents, mais à examiner, selon un protocole préétabli (mais *non défini en commun avec les interviewés*) et en accord avec la hiérarchie locale, les dysfonctionnements que l'on souhaiterait voir lever. Ce qui permet de *ne recueillir que les doléances qu'il est publiquement acceptable* de formuler.

En effet, dans un climat de doute, une enquête est une occasion pour chacun de ne communiquer que ce qu'il estime tactiquement correct de dire. Les responsables hiérarchiques doivent montrer qu'ils contrôlent la situation, les commerciaux vont mettre en avant les axes majeurs affirmés par la direction générale, les techniciens souligner les contraintes propres à la nature de leur activité et les financiers signaler les conséquences des priorités qui leur ont été imposées par le projet.

Quant aux utilisateurs, leur situation n'est pas moins complexe. Même s'ils demeurent critiques en aparté, juger trop sévèrement le dispositif, après des mois de lutte pour tenter de se l'approprier, ce serait dévaloriser leurs propres efforts. En faire l'éloge serait contradictoire avec le fait qu'ils y ont consacré autant de temps et d'énergie. Mais ils ne peuvent non plus déclarer toutes les erreurs de conception qu'ils ont constatées, car les astuces d'utilisation qu'ils ont développées sont autant d'atouts pour eux. Sans oublier que la présence de leur hiérarchie (lors des séances d'*audit*) constitue un paramètre déterminant qui oriente la formulation du degré de satisfaction.

Ajoutons que rien n'assure que le rapport reprenne l'essentiel de ce que le terrain a voulu faire remonter, ne serait-ce qu'à cause de l'extrême complexité des situations ou par l'effet de moyenne que les consultants introduisent nécessairement. On peut donc dire qu'une bonne partie des *réticences à la remontée d'informations* tient autant aux *procédures mêmes de son recueil*, qu'au calcul, effectué par les agents de la périphérie, qui les amène à s'autocensurer. Ces autocensures ont tendance à se renforcer dans un contexte de transformation rapide où la méfiance et le secret sont des règles minimales pour préserver des ressources précaires.

Une autre raison conduit certains acteurs de terrain à taire leurs remarques : c'est le sentiment d'infériorité intellectuelle qu'ils ont fini par intégrer. En effet, les utilisateurs d'un nouvel outil n'osent pas signaler publiquement les contradictions qu'ils relèvent, par crainte de dévoiler qu'ils n'ont pas bien compris. Tout se passe comme s'ils avaient fini par admettre que leurs points de vue sur le travail ou l'organisation ne pouvaient être fondés : ils doutent de leur perspicacité.

Le « réflexe outil » du management local

Mais si les systèmes informatiques sont si volontiers mis en œuvre, c'est aussi parce que le management local pense y trouver une manière de contrôler l'organisation qu'il cherche à mettre en œuvre. Rappelons en effet, qu'à chaque restructuration, tout est à la fois à créer et éphémère.

L'absence de visibilité conduit les *managers* locaux à privilégier des infrastructures permettant d'assurer la flexibilité de la future entité et d'en contrôler la configuration. De ce point de vue, les réseaux de bureautique offrent la souplesse requise, la fourniture de machines et de logiciels pouvant être centralisée, leur extension modularisée et la circulation de l'information canalisée [14]. Mais surtout, contraints par les exigences de respect des délais, et persuadés que la coordination entre acteurs est facilitée par le recours à des routines explicites (ARGYRIS, 1993), les *managers* locaux cherchent à simplifier la représentation de la situation. Ils choisissent alors des procédures visant à contrôler la production, de manière quantitative et qualitative.

Dans cette perspective, ils vont multiplier l'introduction d'indicateurs : certains sont calculés à partir des équipements électroniques (sans intervention humaine) et donnent une vision statistique de la production, à la manière de capteurs branchés directement sur l'entreprise ; d'autres résultent de sondages auprès de groupes d'individus (clients, utilisateurs) ; d'autres, enfin, sont calculés à partir d'applications informatiques de gestion. Il existe ainsi des indicateurs de respect des délais et de coût, de satisfaction des

13. Il s'agit d'une application d'ordonnancement des tâches, conçue pour être utilisée dans le cas de la fourniture d'équipements complexes.
14. Tout le monde n'a pas accès au réseau interne, ni à toutes les fonctionnalités. Une part importante des non-cadres et les OS n'ont pas d'adresse dédiée. On peut, par des mots de passe, cloisonner les bases de données, hiérarchiser les droits.

destinataires du travail (« clients »), de suivi de production, et ce dans tous les domaines (système d'information ou SI, formation, service après vente ou SAV, communication et, bien sûr, commercial).

Si leur fonction explicite est de « piloter la production », par le suivi de réalisation des objectifs, ils servent parfois de moyen de mise en concurrence entre les différents salariés et entre les différentes unités. En effet, le management, laissant entendre que *« les plus mauvais disparaîtront »* (direction générale, 1993), donne aux éléments objectivés de comparaison un relief aigu. Cette pratique débouche sur la culpabilisation des opérateurs les moins « performants » : *« chaque semaine, la chef nous convoque en réunion pour faire le point sur nos objectifs de vente. Si on n'y arrive pas, elle commence par nous conseiller des formations, devant les collègues. Si ça se maintient, elle vient nous voir en nous demandant si on n'a pas des problèmes. On a beau s'en moquer, ça finit toujours par nous ébranler. On se dit qu'on est des incapables »* (une vendeuse).

Mais, on le sait, le recours aux indicateurs génère des comportements visant la seule maîtrise de leur valeur (indépendamment du processus dont ils rendent compte). Cette dérive est, bien entendu, accentuée par le contexte de mise en concurrence généralisée. Prenons l'exemple de l'indicateur de *respect des délais* de livraison. Ce délai court à partir du moment où le client signe un contrat, sur lequel figure la date de livraison prévue. Dès la signature, les renseignements sont saisis sur informatique et les calculs sont engagés. Mais, comme la date de livraison ne peut être garantie qu'après une première étude, on fait signer à l'intéressé deux contrats successifs : l'un au moment où il formule sa demande (dans ce cas, on ne s'engage sur aucun délai), l'autre, au moment où on est sûr de pouvoir tenir un délai (un troisième contrat pouvant d'ailleurs être proposé, si le client fait intervenir un tiers acteur pour son installation intérieure). La multiplication des contrats (et des rendez-vous) résulte ici, non de la volonté d'améliorer les délais, mais de contrôler la valeur de l'indicateur.

Dans le cas d'indicateurs de qualité, la même volonté conduit à éduquer l'utilisateur-client pour qu'il réponde correctement aux sondages. *« On nous demande de changer notre comportement ; il faudrait aussi que le client devienne un client, se comporte en client »*, déclare un vendeur qui songeait à inscrire les clients à des cours de réponses aux sondages.

La demande d'outil de la part des opérateurs

Mais le développement des systèmes techniques ne résulte pas d'une pure injonction managériale. Les opérateurs ont été conduits, par la succession de réformes, à s'associer à ce mouvement. Et ce, pour trois raisons : le développement des attitudes stratégiques ; la revalorisation de certaines fonctions ; la demande des salariés pour des normes claires.

Ainsi, adoptant des attitudes stratégiques, des salariés peuvent avoir intérêt à mettre en œuvre les outils calculant des indicateurs de leur propre productivité, contribuant ainsi à fournir des éléments de leur contrôle aux directions [15]. En effet, ceux qui ont collaboré aux phases préalables à l'introduction d'un outil, acquérant avant les autres professionnalisme et reconnaissance, sont en position de force dans un univers qu'ils vivent comme concurrentiel. De plus, chaque nouvel outil, chaque nouvelle version est une occasion de remettre en cause les équilibres entre services d'une même entité, ou entre corps de métiers : ainsi, les applications des dernières années ont accompagné le renforcement du commercial au détriment du « technique » ; au sein du « technique », on assiste à une évolution au profit des services après-vente, au détriment de la production ; ou bien encore, les outils de gestion des plannings, d'ordonnancement des activités, qui explicitent les pratiques informelles en mettant à plat l'organisation du travail et peuvent déstabiliser les précédentes pratiques. Il s'instaure ainsi, d'une part, un jeu d'alliances précaires entre équipes informatiques et sous-groupes d'utilisateurs et, d'autre part, une émulation entre certains utilisateurs, dont le résultat est de faire accepter des outils (malgré le contrôle qu'ils permettent) et en rend l'usage très difficilement contestable.

Dans le domaine de la revalorisation des fonctions, le nouveau mode de GRH est basé sur le principe de la compétence et celle-ci est, pour le personnel d'exécution, d'autant plus objectivable qu'elle s'accompagne de la maîtrise d'outils. De ce fait, les intéressés n'ont pas été les plus réticents à favoriser le développement de leur usage. Tout au plus rencontre-t-on des cas d'hostilité lorsque des emplois sont supprimés. Ou encore, des demandes de contreparties monétaires sont formulées quand, suite à une restructuration, certaines tâches informatisées sont confiées à des salariés moins bien classifiés que les premiers utilisateurs. En règle générale, l'informatique mobilise plus le personnel pour obtenir son bon fonctionnement que son retrait. On peut voir dans cette pratique une des raisons pour lesquelles il n'y a pas eu de levée de bouclier de la part des organisations syndicales : comment pourraient-elles s'opposer à ce qui permet la promotion ?

Enfin, on observe une demande des salariés pour des outils. Qu'il s'agisse de la demande pour maîtriser des méthodes dites « d'ingénierie de formation », des demandes de formation aux *dernières versions* de logiciel, ou aux dernières techniques de management,

15. Cette « servitude volontaire » est d'ailleurs exaspérée par le développement d'applications locales, dites « régionales » qui, non seulement servent à pallier certaines insuffisances des logiciels institutionnels, mais permettent également d'améliorer l'accès aux informations (donc, potentiellement, de raffiner les moyens du contrôle et d'autocontrôle).

voire à des « techniques » de négociation, ou bien encore de la demande des attachés commerciaux pour disposer d'outils d'aide à la vente, on peut voir dans ces « revendications », une réaction rationnelle de la part des différents corps de métier (ou des différents services), dans un contexte de constante remise en cause. En effet, puisque l'on tend à responsabiliser tout le monde, et qu'une telle injonction consiste à demander à tous de faire preuve de bonne volonté pour trouver les moyens d'atteindre les objectifs, chacun revendique la fourniture de supports technologiques appropriés, de guides méthodologiques normalisés, de consignes détaillées.

Enfin, on ne peut minimiser le rôle des experts techniques eux-mêmes, informaticiens ou qualititiens, persuadés d'apporter des outils utiles et performants. En effet, les acteurs (non managériaux) du domaine, eux-mêmes pris dans un système concurrentiel, ont plus à cœur de faire aboutir « dans les délais » leurs projets qu'à suggérer au management local d'analyser les conséquences socio-organisationnelles de l'introduction des applications. La démultiplication des outils informatiques renforce le poids de cette catégorie dans l'entreprise et constitue un débouché pour ceux qui veulent y faire carrière [16]. Ce phénomène n'est pas nouveau. Haroun JAMOUS et Pierre GRÉMION signalaient dès 1978 qu'en la matière, l'offre précède la demande et bénéficie de soutiens financiers, logistiques, et surtout culturels, du fait que l'on associe informatique et progrès (JAMOUS et GRÉMION, 1978, p. 34 -48).

C'est souligner, sous une forme complémentaire, qu'outils informatiques et stratégies de carrière sont indissociables : utiliser des outils sophistiqués, discuter des valeurs de suivi qu'ils produisent, admettre d'adapter sa pratique professionnelle en fonction des décisions qu'ils permettent, tout cela constitue autant de manifestations de loyauté, envers un management résolument engagé dans la réforme permanente.

Des méthodes procédurales pour coopérer ?

Examinons maintenant quelles formes de coopération facilitent les méthodes procédurales. Sans prétendre à l'exhaustivité, indiquons quelques tendances, non nécessairement souhaitées par les initiateurs du changement.

L'observation montre que la contractualisation des prestations internes, si rapidement instaurée dans plusieurs secteurs, devient parfois une pure opération de routine : de nombreux contrats sont passés *a posteriori*, pour régulariser l'imprévisible ; *a contrario*, la mise en œuvre *à la lettre* de cette procédure, a conduit à des blocages, puisque les agents possédant les compétences requises ne peuvent intervenir que dans le cadre de relations préétablies et dûment chiffrées. Enfin, toutes les activités n'étant pas « contractualisables », il faut, soit introduire des distorsions dans l'activité elle-même (la rendant formellement évaluable), soit parodier le principe de la contractualisation (introduction de catégories « hors contrat »).

Par ailleurs, le succès de la pratique des entretiens de progrès, en même temps qu'il correspond à une réelle appropriation de ce dispositif, peut s'interpréter comme le signe de leur totale ritualisation. D'une part, l'épreuve est présentée comme obligatoire, ce qui s'oppose à l'esprit qui l'avait initiée. D'autre part, le caractère mécanique est accru du fait que les objectifs fixés sont, le plus souvent, sans lien réel avec la situation actuelle (mal connue par l'un des deux interlocuteurs, du fait de la rapide rotation des salariés) ou telle qu'elle résultera d'une restructuration à venir. Ainsi, un agent peut se voir fixer des objectifs annuels (de vente, de production ou de délais), mais au bout de quelques mois, son service peut disparaître (ou fusionner), le contraignant à chercher un poste, éventuellement dans un domaine différent. Les objectifs initiaux n'ont plus alors lieu d'être et la reconnaissance des compétences de l'agent ne peut plus s'appuyer sur cet indicateur.

Mais surtout, l'expérience montre que la notation prend, peu à peu, une place prépondérante sur l'écoute, le dialogue ou même l'aide à la réorientation professionnelle. Et cela, pour plusieurs raisons : a) pour conseiller un agent sur son évolution professionnelle, il faudrait, non seulement, savoir réaliser des bilans de compétence, connaître les emplois existants et les formations permettant d'y accéder, ce qui nécessite une stabilité générale de l'organisation ; b) la réorientation ne s'envisage, le plus souvent, qu'en terme d'accès à un niveau de grade supérieur (promotion) ; c) un biais est introduit par la direction générale qui fixe, au préalable, les quotas de promotion annuels.

L'introduction de la nouvelle organisation du temps de travail donne lieu également à des formes de coopération contrastées. Dans le commercial, sa généralisation s'appuie, officiellement, sur le volontariat. Toutefois, l'existence de différents statuts d'emploi facilite grandement le travail des *managers*. En effet, ces derniers jouent sur les clivages existant entre fonctionnaires, contractuels et précaires, nouveaux et anciens (dans le service ou dans l'entreprise). En sorte que les derniers arrivés ou les moins bien protégés ne bénéficient pas toujours des mêmes latitudes de choix (ils se voient plus souvent affectés sur les plages horaires les moins demandées).

Par ailleurs, dans les services de dépannage, l'introduction de nouveaux horaires a bloqué le paiement des heures supplémentaires. Après quelques temps de flottement, lors desquels les volontaires ont pu réaliser les

16. D'autant plus qu'un processus de « re »-conversion est entrepris par la direction pour orienter les techniciens du réseau vers l'informatique.

conséquences d'une telle pratique (fatigue en fin de compte plus élevée), et après de vifs échanges entre collègues, la décision a été prise, collectivement, de refuser les nouveaux horaires. Certes, le management revient régulièrement à la charge pour faire accepter le changement, mais ces assauts servent autant à consolider les liens de solidarité entre homologues, qu'à faire passer en force une réforme de l'organisation du travail. Mais, dans d'autres services du dépannage, le refus de mettre en œuvre les nouveaux horaires est court-circuité par le recours à des collègues d'autres sites, intervenant à distance.

Dernier indice de la qualité de la coopération qui règne dans les services, après dix ans de réformes, le rapport des salariés au temps de travail. Ce qui caractérise cette question, c'est son euphémisation, voire son déni, ce qui ne l'empêche pas d'être évoquée très régulièrement, mais de façon incidente. Ainsi, des petites réflexions font mouche : *« elle est bien reclassifiée pour quelqu'un qui part à 17 h 30 »* (un cadre de DRH, parlant d'un agent opérationnel qui, au demeurant, respecte les horaires statutaires). Ou bien, si certaines réunions s'éternisent, plutôt que de remettre à plus tard le dossier étudié, montent des allusions ambiguës : *« Untel, sa femme est obligée de téléphoner le midi pour vérifier qu'il est bien allé déjeuner »* (cadres de direction fonctionnelle).

On peut y voir une manifestation de la concurrence que se livrent les salariés. Ainsi, beaucoup restent tard au bureau pour être proches des responsables et discuter avec eux en tête à tête, être les premiers informés d'une affaire, d'un dossier, ou de la perspective d'une nouvelle réforme. L'allongement sans compensation du temps de travail ne résulte ni d'une négociation collective, ni d'une série de négociations individuelles. S'il ne résulte pas de la seule extension des outils de rationalisation, il possède avec eux de n'être jamais évoqué comme problème à part entière. C'est en cela qu'il nous semble relever de la même pratique de communication déformée.

Interaction des réformes et coopération stratégique

On le voit, la coopération s'apparente à la fois à un enjeu et à une chimère. D'une part, les réformes ont souvent pour but explicite de favoriser une coopération plus efficace, alors que, dans les faits, elles conduisent de nombreux salariés à privilégier des attitudes stratégiques, la dissimulation ou la manipulation. D'autre part, la direction, réalisant que la situation (induite par la réforme permanente) se caractérise par de tels dysfonctionnements, introduit de nouveaux éléments de rationalisation (indicateurs, logiciels, méthodes), lesquels exaspèrent les tendances à l'œuvre et n'induisent, ni mécaniquement ni systématiquement, un climat favorable à la coopération.

Soulignons une parenté avec les principes de l'organisation scientifique de travail. TAYLOR est en effet à la recherche d'une harmonie sociale au sein des entreprises. Car dans l'organisation scientifique qu'il prône, *« les patrons sont en quelque sorte les directeurs du syndicat qui appliquent le règlement et notent les résultats, puisque les intérêt de la compagnie sont identiques et solidaires de ceux des ouvrier »* (TAYLOR et *alii*, 1990). Et pour y parvenir, il cherchera à briser les formes antérieures de coopération entre ouvriers, pour leur substituer des formes artificielles, contrôlées par l'organisation. N'est-ce pas exactement ce que visent les pratiques réformatrices de la décennie étudiée ?

La succession de projets de changement s'est accompagnée d'un accroissement de la parcellisation des tâches, laquelle a fait apparaître la nécessité de contrôler la coordination entre les différents rôles et services. C'est le but explicite de toutes les incitations à travailler de façon transverse, à décloisonner, à fonctionner par projets ou à concevoir l'organisation en termes de processus, sans oublier un certain usage de la formation, enseignant aux *managers* à faire coopérer leurs collaborateurs. Quant à la certification et l'introduction d'indicateurs (de productivité et de qualité), elles en sont les formes les plus coercitives.

Toutefois, ces *modes managériaux de construction de la coopération* constituent, le plus souvent, une extension de la parcellisation des tâches, et consistent à confier à un nouveau groupe, à une nouvelle structure, des prérogatives décisionnelles, ce qui ne peut qu'engendrer des tensions avec les anciens titulaires des tâches nobles et renforcer le phénomène qu'ils voulaient combattre. De plus, les relations observables entre centre et périphérie, ou entre groupes de professionnels, de par leur caractère factice, sont plus propices à engendrer de la méfiance. D'autant plus que les normes de contrôle, produites par un groupe restreint d'acteurs dominants qui décident les orientations collectives et cooptent leurs collaborateurs, échappent à la négociation collective [17].

On peut donc, par la pratique de la réforme permanente, parvenir à faire exécuter à des collectifs des ordres les plus divers, dans un climat de méfiance diffuse et en sollicitant chez les intéressés l'adoption d'attitudes mystificatrices. Certes, toutes les « modernisations » des services publics ne coïncident pas, trait pour trait, avec la réforme permanente ici analysée. On peut, toutefois, y voir une idéalisation des tendances à l'œuvre. En sorte que la réflexion, ici développée, peut être étendue à l'ensemble des organismes publics. Mais si le lien social en leur sein s'éloigne à ce point de la solidarité, que pourra-t-on attendre d'eux dans l'effort de consolidation du lien social en général auquel, par principe, tout service public devrait œuvrer ? ■

17. En d'autres termes, ni le choix de s'engager plus avant dans la suite de réformes, ni le choix de s'engager dans une technicisation de l'espace professionnel, ne sont discutés.

Bibliographie

ALTER N., *La bureautique dans l'entreprise*, Paris, Éditions ouvrières, 1985.

ALTER N. et REYNAUD E., « Le système social de France Télécom et ses acteurs à l'épreuve des réformes », *La lettre du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 42, avril, 1996.

ARGYRIS C., *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions, 1995.

BOULAIRE C., LANDRY M. et MARTEL J.-M., « L'outil quantitatif dans l'aide à la décision, la réalité d'un mythe », *Sciences de la société*, n° 39, 10, 1996.

BOUTEL J.-S., « Le prototypage n'est pas ce que l'on croit », *L'Informatique professionnelle*, n° 131, février, 1995.

DEMAILLY L., « Simplifier ou complexifier ? Les processus de rationalisation du travail dans l'administration publique », *Sociologie du travail*, 04, 1992.

DUGUÉ E. (sous la direction de), « Fonction publique : moderniser sans détruire, » *Éducation permanente*, n°130, 1, 1997.

HABERMAS J., « Explication du concept d'activité communicationnelle », *in* HABERMAS J., *Logique des sciences sociales et autres essais*, Paris, PUF, 1987.

JAMOUS H. et GRÉMION P., *L'ordinateur au pouvoir, (essais sur les projets de rationalisation du gouvernement des hommes)*, Paris, Le Seuil, 1978.

LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994.

MARTIN D., « La participation directe en entreprise : de la résistance clandestine à la mobilisation managériale », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 99, 1995.

METZGER J.-L., *Utopie et modernisation des entreprises. Concept d'utopie et compréhension des pratiques modernisatrices*. Thèse pour le doctorat de sociologie. Université de Paris IX-Dauphine, 1999.

PAVÉ F., *L'illusion informaticienne*, Collection Logiques sociales, Paris, L'harmattan, 1989.

REYNAUD E. et REYNAUD J.-D., « La régulation des marchés internes du travail », *Revue française de sociologie*, XXXVII, 1996.

TAYLOR, AMAR, BELOT, LAHY, LE CHATELIER, *Organisation du travail et économie des entreprise*, Textes choisis et présentés par François Vatin, Les Éditions d'organisation, 1990.

TERSSAC DE G., *L'autonomie dans le travail,* P.U.F, 1992.

VELTZ P. et ZARIFIAN P., « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? » *Sociologie du travail*, n° 1, 1993.