

“On remplace les solutions par des problèmes”

Si le management ignore les solutions que proposent les salariés, peine à reconnaître et valoriser leur engagement, il transforme leurs solutions en problèmes. Au nom de principes abstraits, il préfère les « motiver » selon des cibles et des méthodes qu’il définit seul.

En quoi votre distinction entre l’invention et l’innovation porte-t-elle une critique des approches managériales traditionnelles ?

Norbert Alter. Une invention, c’est une idée considérée comme bonne. Une innovation, c’est une idée qui devient effectivement, concrètement, bonne. Malheureusement, ce qu’on appelle innovation dans les entreprises en général, c’est souvent de l’invention. Par exemple, on crée un nouveau dispositif de gestion ou d’organisation et on demande aux salariés de s’y engager sans discuter. On les « accompagne » pour éviter la résistance au changement, on les conduit. C’est davantage une logique de contrôle que j’ai décrite avec humour dans *Pour en finir avec le Machin. Les désarrois d’un consultant en management*,

Norbert Alter est un sociologue et professeur des universités. Dernier ouvrage : Pour en finir avec le machin. Les désarrois d’un consultant en management, EMS, 2024.

où je tisse la trajectoire d'un consultant désabusé. Ce n'est pas de l'innovation, c'est la création de quelque chose de nouveau et d'imposé : une nouvelle structure, une nouvelle décision concernant une politique commerciale ou organisationnelle.

L'innovation, c'est différent. C'est la capacité collective à rendre une nouveauté efficace, intelligente, utile. Cette capacité repose sur le fait que les salariés se sont approprié les nouveautés : ils leur ont trouvé un usage qui correspond à leurs contraintes de travail, à leurs coutumes, à leurs représentations du monde, etc. C'est le cas, par exemple, de la micro-informatique : son usage résulte de l'émergence de toute une série d'appropriations développées sur le terrain, depuis une quarantaine d'années. C'est vrai aussi pour des formes de gestion comme les projets.

L'appropriation suppose, voire exige, la déformation de l'idée initiale. Pour qu'il y ait innovation, il est nécessaire que les salariés puissent transformer le projet initial. Dans le cas contraire, on impose une croyance, en le bien-fondé d'une organisation de type agile par exemple. L'agilité n'est pas en soi une mauvaise chose, mais elle ne devient effectivement bonne que si les salariés se l'approprient.

Pourtant, la « pensée » managériale prétend le contraire en produisant sans cesse de nouveaux mots et des outils censés résoudre un problème ancien : obtenir des salariés qu'ils fassent ce qu'on attend d'eux. Ainsi, mille et une décisions et réorganisations sont inventées mais ne sont pas utilisées car n'étant pas appropriées par les opérateurs, elles ne sont ni utiles ni efficaces.

On multiplie ainsi les « réorgs » et on génère de l'agitation généralisée au lieu de tirer parti de l'engagement spontané. Comme le dit le personnage de mon livre, on « *remplace les solutions par des problèmes* ».

En quoi cela peut-il affecter les salariés et les organisations ?

N. A. Les salariés se trouvent soumis au paradoxe que j'évoquais. D'une part on leur demande de respecter de plus en plus de règles, de modes opératoires, de process et de dispositifs. Et d'autre part, on leur demande d'y déroger : injonction à « l'engagement » (confondu avec la motivation), à donner « le maximum de soi-même », « faire bouger les lignes », prendre leurs responsabilités, réussir malgré l'insuffisance de moyens ou les contradictions entre les règles, innover et donc, d'une certaine manière, transgresser les règles de gestion, prendre des risques en faisant des choses non prévues. Cette injonction paradoxale, comme la qualifient les psychologues, est au cœur de la crise du management : on demande aux salariés de prendre des risques, de devenir des « intrapreneurs » mais on peut également leur reprocher de ne pas avoir respecté les règles et les sanctionner à ce titre. Cela produit de l'anxiété.

Par ailleurs, les entreprises se maintiennent dans des situations de mouvement perpétuel : la réorganisation a pris le pas sur l'organisation. Pour la sphère dirigeante, le changement permanent est devenu une marque de courage, de compétence ou d'engagement.

Les nouvelles technologies et la concurrence n'expliquent pas à elles seules cette manie des instances supérieures à instruire le changement permanent. La culture dominante contribue activement à l'existence de ce phénomène. Ainsi, un dirigeant qui ne déciderait pas de « transformer l'organisation » d'un service dont il vient d'avoir la responsabilité serait soupçonné de manquer de dynamisme. Derrière cette succession effrénée de réformes se cache une crainte profonde : non seulement celle de ne plus maîtriser les processus, mais surtout celle de devoir reconnaître que le terrain possède une expertise que les décideurs sous-estiment. De même, la culture dirigeante gère mal les logiques d'« innovation ordinaire ». Elle

Les salariés se trouvent soumis à un paradoxe. D'une part on leur demande de respecter de plus en plus de règles, de modes opératoires, de process et de dispositifs. Et d'autre part, on leur demande d'y déroger.

hésite à prendre le temps de les laisser mûrir, à se donner les moyens de les fertiliser, à identifier les usages, acteurs et résultats inattendus. Ces pratiques ont des conséquences délétères : elles mobilisent l'ignorance et le déni des pratiques de terrain, elles ne reconnaissent ni ce qui est fait, ni ce qui est donné à l'entreprise par les salariés. Il faudrait que les dirigeants apprennent à valoriser les apprentissages réalisés sur le terrain. Ces apprentissages sont les leçons que les acteurs tirent de leurs expériences pour améliorer les décisions prises initialement. Par exemple, une nouvelle politique commerciale, un nouveau système d'information ou une nouvelle organisation hospitalière ne peuvent être décrétés : on peut décider de leur existence mais ensuite, ce sont les utilisateurs qui leur donnent vie. Ils concernent aussi bien les dimensions techniques et organisationnelles que les relations entre les acteurs ou que les cultures professionnelles. Tous les chercheurs s'accordent sur cette affaire : l'apprentissage organisationnel du point de vue des sciences de gestion, l'apprentissage collectif du point de vue des sociologues, ou l'apprentissage culturel du point de vue des anthropologues. Tous expliquent qu'il faut donner aux salariés le temps de trouver leurs marques, qu'il faut renoncer à imposer les croyances dogmatiques vendues par des experts en organisation « scientifique ».

Cette difficulté résulte d'une dissociation entre ce qui est réalisé à la « base » et ce que l'on en comprend au « sommet ». Ce dernier confond la durée nécessaire à l'appropriation par les acteurs avec la résistance au changement. Il croit que le terrain « n'a pas compris » alors qu'il demande à amender, à déformer et à adapter la décision initiale. Plutôt que d'entendre cette demande, le management change de réforme sans repartir de ce qui a été appris. Il alimente ainsi l'agitation et use la capacité d'engagement spontané et collectif. Cette faiblesse cognitive repose sur une représentation erronée du « temps de travail ». Ce dernier se décompose, dans la réalité, en temps directement productif et en temps relationnel (les ajustements entre collègues qui permettent « faire le boulot »). Mais les indicateurs de gestion ne saisissent que la première de ces deux dimen-

sions. Ils considèrent que tous les échanges et les liens qui associent les êtres n'ont pas de valeur économique. Logiquement, le management se trouve alors conduit à confondre le temps consacré aux liens sociaux – ce qui nous unit aux autres, à l'entreprise, à l'esprit de métier - avec du « temps perdu ». Il ignore que le lien social n'est pas mesurable économiquement mais qu'il a de la valeur dans le fonctionnement des organisations.

Quels sont les signes d'une évolution aujourd'hui ?

N. A. Manager ne consiste pas à transmettre les contraintes de l'environnement à l'intérieur de l'organisation d'une entreprise. Manager suppose de les interpréter, de les aménager, de les traduire de façon qu'elles soient supportables, acceptables par les salariés. Je dirais qu'aujourd'hui le rôle d'un « capitaine courageux », c'est d'être suffisamment iconoclaste pour parvenir à tirer le meilleur parti de l'engagement spontané des salariés, de leur capacité d'innovation et à solliciter l'apprentissage des dirigeants. Plutôt que de consacrer un temps considérable à imaginer une énième réforme, il consacrerait ce même temps à observer, comprendre et reconnaître ce qui, progressivement, rend sa décision bonne. C'est, par exemple, tout ce qu'on peut souhaiter pour une réforme effective de l'Éducation Nationale.

Aujourd'hui le rôle d'un « capitaine courageux », c'est d'être suffisamment iconoclaste pour parvenir à tirer le meilleur parti de l'engagement spontané des salariés, de leur capacité d'innovation et à solliciter l'apprentissage des dirigeants.

Les choses semblent parfois bouger dans ce sens. C'est, par exemple, l'intérêt porté à la réalité des pratiques de travail, même si les discours l'emportent encore sur les pratiques. Une certaine conscience du décalage entre les sphères managériales et le terrain commence également à émerger, même si les statistiques européennes montrent un décalage persistant entre les cultures managériales des pays de l'Union. Bien sûr, les sciences sociales peuvent contribuer à cette transformation, mais c'est en situation concrète de travail et dans le contexte de management pratique qu'il progresser.

En ce qui me concerne, j'explique qu'ignorer la réalité des

pratiques sociales et des liens sociaux peut affecter l'efficacité dans une entreprise. Pas le contraire, qui considère le social comme un coût. La légitimité du management aujourd'hui repose sur sa capacité à remettre en question ses propres principes fondateurs. Il s'agit de se défaire des principes de l'organisation scientifique et se rapprocher des pratiques effectivement mises en œuvre par les salariés de terrain. Il est temps de laisser les salariés travailler en respectant leur métier pour parvenir à tirer avantage de leur engagement spontané. Il est temps de ne pas remplacer les solutions qu'ils proposent par des problèmes.