

## POUR COMPRENDRE LES ENJEUX DU TRAVAIL

À propos du livre de Philippe ZARIFIAN :  
*A quoi sert le travail ?*  
Éditions La Dispute, Paris, 2003

Les étagères des librairies ont accueilli, ces dernières années, nombre de thèses réputées, proclamant l'entrée dans une ère nouvelle, celle de la « *fin du travail* » ou de l'avènement d'une « *société de service* ». Parallèlement, le débat public s'est focalisé sur l'emploi et le chômage, au point de faire disparaître la question du travail proprement dit, avec ses conditions matérielles et sensibles, son organisation et ses transformations.

À contre-courant, le dernier livre de Philippe Zarifian pourrait s'avérer salutaire, s'interrogeant sur les contenus et les enjeux du travail pour répondre à cette question ingénue et terrible à la fois : à quoi sert-il ? Pour ce faire, l'ouvrage déploie une analyse qui, tout en faisant référence à des enquêtes menées par l'auteur, invite le lecteur à s'intéresser à des concepts philosophiques, que l'analyse sociologique a plus rarement mobilisés. Il en résulte une étonnante promenade qui, de chapitres en chapitres, fait se croiser conseillers financiers, techniciens des télécommunications, guichetiers de la poste, ouvrières fabriquant des bracelets de montre, télé-opérateurs de centres d'appel et, simultanément, Tarde, Spinoza, Foucault, Deleuze ou Marx. Le pari est ambitieux, car il s'agit de toucher aussi bien à ce qu'il y a de plus intime dans le travail - nos sentiments, notre propre expérience - qu'aux lignes de force qui en dessinent aujourd'hui les enjeux socio-politiques majeurs. Ce pari n'est peut-être pas totalement gagné - nous en signalerons quelques limites - mais le mouvement, la perspective qu'il indique nous paraît essentiel.

Concrètement, l'ouvrage s'organise en onze chapitres traitant de problèmes aux statuts divers, tels que l'apprentissage, la productivité, l'expérience professionnelle, la domination masculine, la référence au marché ou la place du conflit capital-travail. Au-delà de cette variété, c'est à une même conception du travail que se réfère l'auteur, l'appréhendant comme une profonde et irréductible

puissance de pensée et d'action. Certes, la faculté et la possibilité même d'inventer demeurent variables. Mais elles n'en demeurent pas moins premières. En référence à Gabriel Tarde, l'auteur la considère au fondement de l'acte même de travailler. Cette appréhension permet de se déprendre des traitements plus convenus qui, en explorant les modes de prescription et d'organisation ou en interrogeant les stratégies des acteurs, contribuent à réduire le travail à une fonction ou un rapport de force, au risque d'un effacement de cette part créatrice inhérente à toute activité.

Ce retour à une réflexion sur le travail débouche sur deux résultats importants. Le premier concerne la subjectivité des travailleurs. Les organisations de la production ont changé. Elles mettent en œuvre de nouvelles formes de contrôle impliquant désormais l'engagement personnel des salariés dans la réalisation du service apporté aux clients. Cette évolution témoigne de la crise des dispositifs disciplinaires tels que les a décrits Foucault et, avec elle, de la fin de l'« *unité théâtrale* » de l'usine qui reposait sur la fiction d'une unité de temps, de lieu et d'action. Car cette propriété du travail industriel vole littéralement en éclat, pour laisser place à des modalités différentes de contrôle et des formes inédites de socialisation. C'est l'idée d'un contrôle « *par modulation* », que Zarifian emprunte à Deleuze, qui s'exerce sur l'engagement des salariés, mobilise leur énergie, leur initiative au prix d'une plus grande intrication entre activités professionnelles et personnelles. C'est encore l'idée que l'expérience subjective devient conjointement plus individuelle et plus collective, débouchant sur une montée de la solitude et l'essor des questions de responsabilité. C'est, enfin, l'idée de tensions accrues affectant la mesure du travail, tiraillée entre une conception inchangée, procédant d'une vision abstraite et universelle du temps - horaires, délais, débits - et une conception plus immanente, peuplée d'arbitrages et de jugements, se référant non plus à un temps de travail déréalisé mais au temps du travail, celui qu'on ajuste, en situation, pour s'acquitter de sa mission selon sa conscience et le sens qu'on lui donne. Plus libre, plus autonome, plus éthique, le travailleur est

aussi plus contrôlé, plus dépendant, plus isolé. Le portrait qui en ressort est à la fois plus joli et plus effrayant, donnant une part plus belle à la puissance inventive du travail, mais sans nécessairement la reconnaître, ni même en permettre, le réel déploiement.

L'exploration de ce paradoxe et de ses implications, y compris politiques, caractérise le second élément le plus intéressant. Distant vis-à-vis de la rhétorique libérale dont se réclament pour une part les transformations managériales, l'auteur insiste au contraire sur la « *disparition du marché* » qui accompagne étrangement sa consécration dans le discours, les mécanismes de captation des clients et de détermination des prix empruntant moins à des régularités marchandes qu'à des ressources réglementaires et politiques servant à clôturer des territoires de clientèles et asseoir des positions de monopole. Le sens du travail n'en demeure pas moins modifié. Au rapport capital/travail qui résumait les enjeux et les rapports de force du travail, s'ajoute désormais le « *rapport social de service* », qui s'immisce dans la compréhension du travail en imposant le client comme figure obligée, invitant à une interrogation éthique sur la valeur du service réalisé.

Philippe Zarifian s'efforce ainsi d'articuler une compréhension des enjeux du travail, combinant une considération des modes d'expérience sensible et une prise en compte des stratégies du management. La lecture d'*A quoi sert le travail* présente l'incomparable avantage de ne précipiter le lecteur ni dans le catastrophisme déprimant, ni dans l'optimisme béat face aux transformations en cours. La définition du travail comme puissance inventive et proprement vitale invite à considérer tant sa part de création et de potentialité que sa part de rupture et de souffrances possibles.

L'ouvrage présente un autre intérêt : celui de poser les questions de manière à

s'emparer des enjeux que pose aujourd'hui le travail. À propos de la montée de la solitude, c'est la question des modes d'élaboration des collectifs de travail qui est posée : à quelles conditions y a-t-il un bon exercice de la solitude ? À partir de quand bascule-t-elle, au contraire, dans l'isolement ? Comment définir les solidarités pertinentes de l'activité professionnelle assurant l'élaboration d'une culture partagée tout en permettant à chacun de trouver son style ? Ou encore, à propos de la référence au marché comme pure idéologie, c'est la capacité des consommateurs à accéder à une identité politique plus consistante, à faire entendre leur voix et à co-construire l'offre qui est posée. Ainsi, l'auteur porte son attention sur la définition des communautés d'action, d'un point de vue à la fois pratique, sur le travail à accomplir, et politique quant à la valeur de ce qu'on produit.

Assurément, l'ouvrage de Philippe Zarifian trace une perspective qu'on aime : la référence vitaliste, la volonté de ne pas disjoindre une description empirique du travail d'une réflexion plus politique, une ré-interrogation sur les fondements du travail. La démarche rencontre toutefois quelques limites. Nous en mentionnerons deux.

La première concerne l'absence de discussions que l'auteur engagerait avec d'autres réflexions récentes ayant pourtant trait aux mêmes phénomènes, ou partageant une sensibilité proche. On pourra regretter, par exemple, qu'aucune mention ne soit explicitement faite de l'ouvrage de Boltanski et Chiapello sur le nouvel esprit du capitalisme, ou encore que les travaux récents de la psychologie ou de la psychodynamique ne soient jamais mentionnés. On pourra aussi regretter que certains concepts centraux de l'ouvrage — comme celui d'« événement » — ne fassent pas l'objet d'un examen plus systématique à la lumière d'autres notions, comme celle d'« épreuve » proposée par les conventionnalistes ou d'« incertitude » par la sociologie des organisations. Plus largement, c'est toute la référence à un certain tournant pragmatique ou sémantique de la sociologie française des quinze dernières années qui manque, et dont l'ouvrage lui-même pourrait être un des prolongements.

Une seconde limite concerne les situations de travail auquel l'ouvrage fait référence explicitement, qui demeurent celles d'organisations industrielles ou de service, mais dont le caractère public ou privé n'est jamais interrogé. Pourtant, selon le cas, le lien de subordination et la valeur même du travail se construisent différemment : selon qu'on exerce dans une administration ou une entreprise, la rémunération, la conception du temps, la nature du lien à l'employeur (contrat ou statut ? salaire ou traitement ? etc.) se distinguent suffisamment pour qu'on s'interroge sur ces différences et leur pertinence pour l'analyse. On pourra alors regretter que la réflexion de l'auteur ne soit davantage mise à l'épreuve du terrain et pêche par une trop grande généralité, dont il n'est pas toujours facile d'évaluer la portée empirique.

Reste que la perspective tracée par l'auteur indique des pistes parfaitement intéressantes pour l'analyse sociologique du travail, qu'il s'agisse de la réflexion systématique qu'il poursuit sur les conceptions du temps, la productivité ou le sens du travail, par exemple, ou de thèmes plus effleurés que vraiment traités — comme celui de l'institution — dont le traitement invite assurément à de nouvelles recherches.

par Jean-Marc WELLER - LATTS - ENPC

## LA BOÎTE À OUTILS DU SENSEMAKING

À propos de l'ouvrage collectif coordonné par Bénédicte VIDAILLET : *Le sens de l'action*.

Karl E. Weick : *sociopsychologie de l'organisation*

Éditions Vuibert, Collection Institut Vital Roux

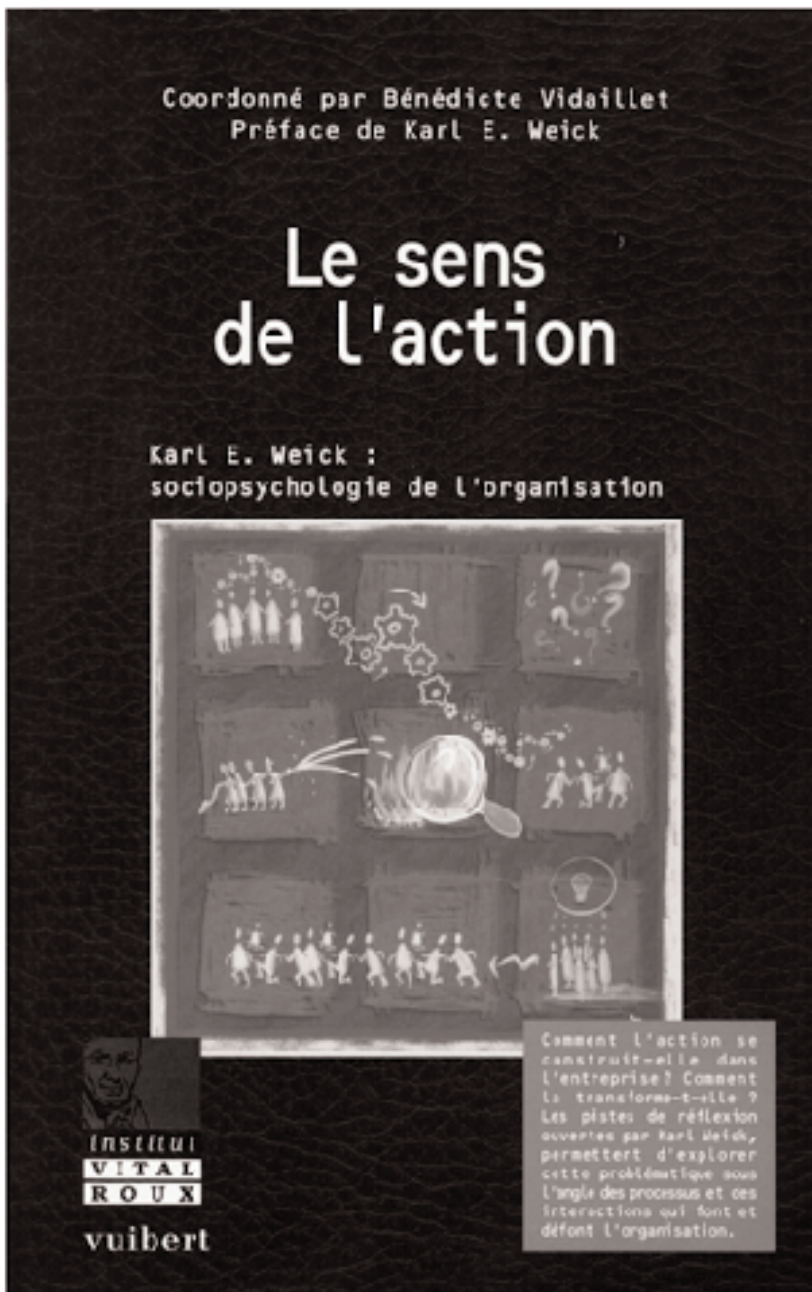
*Le sens de l'action* est un petit guide ingénieux pour la découverte d'un auteur, Karl E. Weick, qui fait référence mais dont les travaux sont pourtant trop souvent méconnus. Weick s'est intéressé à des domaines aussi divers que la conduite de systèmes à risques, celle d'orchestres de jazz ou symphoniques, ou encore, entre autres, à la progression d'un bataillon hongrois dans les Alpes. Malgré cette diversité de sujets, la pensée de Weick présente une grande cohé-

rence quant aux problématiques abordées. Ainsi, les concepts d'*enactment*, de *sensemaking*, de *requisite variety* ou encore d'interrelation sont forgés au cours de l'étude de ces sujets variés. Présenter les théories de Weick oblige donc à s'intéresser à la fois aux terrains de recherche de l'auteur et aux concepts et théories formulés.

Après une préface écrite par Weick lui-même, sur ce qu'il pense avoir apporté à la compréhension des organisations, ce livre présente deux parties distinctes qui ouvrent à deux voyages dans l'univers conceptuel et pragmatique de Karl Weick. La première partie de l'ouvrage — qui pourrait s'appeler « *Karl Weick en cent pages* » — traite de son ancrage méthodologique et de ses concepts cardinaux. La seconde permet aux auteurs d'exposer les prolongements possibles qu'ils ont pu construire à partir des travaux de Weick.

Dans un premier temps donc, Gérard Koenig, grand spécialiste de la littérature de Karl Weick, retrace avec beaucoup d'habileté le cadre méthodologique de Weick, ancré dans le courant de l'interactionnisme symbolique qui le rapproche par moment de Lewin. Weick s'intéresse dans ce cadre, à de petits groupes d'acteurs en interaction avec leur environnement et devant agir pour en faire émerger le sens. Cette quête du sens passe par la mise en œuvre, par les acteurs, d'une sorte de conception collective de leur environnement. Pour Weick, la pensée et, de ce fait, la conception du sens, résulte de la « *mise en actions* » de leur environnement par les acteurs, c'est ce qu'il nomme l'enactment. En cela, la théorie de Weick se distingue assez nettement du situationnisme de Garfinkel, car il croit en la production sociale de l'environnement des acteurs. Pour ces derniers, l'environnement ne peut être seulement une donnée.

Dans un deuxième temps Bénédicte Vidaillet présente des applications possibles des théories de Weick. Elle complète ainsi le premier article, en précisant d'un point de vue plus pragmatique la portée des concepts utilisés par Weick. Elle définit alors les concepts de variété requise, de sagesse, de lien ou encore d'interaction, chers à Weick. La présentation de chacune de ces notions est



sens de la situation dans laquelle ils sont pris. Ainsi, en pointant leur absence dans le cadre de l'accident de Mann Gulch, Weick énonce les conditions d'émergence de cette construction du sens.

Dans la seconde partie de l'ouvrage – « *Bricolages* » – les auteurs exposent la mise en pratique, sur de nouveaux cas, des concepts forgés par Weick et présentés dans la première partie. Florence Allard-Poesi revient sur la construction du sens dans les organisations. Elle tente d'en opérationnaliser les concepts et d'en décrire les implications pour l'action. Ainsi, l'auteur décrit les modalités de la construction du sens, en allant jusqu'à la formulation des mots et des phrases qui permettent à un collectif de s'arrêter sur un sens commun ou, du moins, partagé pour un moment. Si la construction du sens de Weick est, par de nombreux aspects, éclairée par l'exposé de Florence Allard-Poesi, il est difficile, à la lecture de l'article, de discerner ce qui est attribuable à Weick, de ce qui est écrit par l'auteur. Or, le livre s'adressant selon toute vraisemblance à un lectorat non spécialiste de Weick, cela obligera le lecteur, plongé dans une situation fortement équivoque, à reconstruire lui-même le sens de l'article.

Ensuite, Bénédicte Vidaillet utilise la théorie du sensemaking de Weick pour l'analyse de la construction du sens dans les attitudes des dirigeants. Cet article met en évidence l'importance pour les dirigeants de partager leurs préoccupations afin d'« *enact*er » leur environnement et d'en construire le sens. Bénédicte Vidaillet souligne l'importance de la mise en commun de problématique et renvoie ainsi à la notion de lien décrite par Weick. Cet article permet au lecteur d'appréhender la portée pragmatique et analytique des travaux de Weick. Au-delà de l'exercice de style, ou plutôt de *sensemaking*, il reflète à nouveau la pluralité des applications possibles de la théorie de Weick.

Enfin, Christophe Roux-Dufort, dans un dernier chapitre très pédagogique (mais curieusement placé en fin d'ouvrage), énonce les apports de Weick en ce qui concerne la théorie de la fiabilité organisationnelle. Il s'inspire des travaux de Weick ayant trait aux organisations à hauts risques et les inscrits dans

accompagnée d'un exemple tiré des cas étudiés par Weick lui-même, ce qui permet à la fois de percevoir la pluralité de ses terrains et de comprendre la cohérence de ces concepts.

Pour clore cette partie, la parole est à nouveau laissée à Weick lui-même, avec la traduction intégrale de son célèbre article sur la tragédie de Mann Gulch, incendie de forêt qui, en 1949, coûta la vie à treize pompiers. L'article est resitué dans son contexte par Hervé Laroche, ce qui ne manque pas d'intérêt pour la bonne compréhension de l'article : on y apprend les origines de son écriture, et tout particulièrement, la manière dont Weick s'est emparé des écrits de fiction

issus du drame de Mann Gulch. Un rapprochement inattendu est fait avec le film *Blow-up* d'Antonioni, dans lequel la construction du sens illustre bien, selon Laroche, le processus de sensemaking. L'article de Weick sur l'accident de Mann Gulch, de par sa construction et les concepts qui y sont mobilisés, illustre ensuite, sur un cas complet, la théorie de l'auteur sur les conditions et les processus cognitifs qui engendrent l'effondrement du sens dans l'organisation de l'équipe de pompiers, avec les conséquences dramatiques qui en découlèrent. Le drame de Mann Gulch place les acteurs dans une situation qui les empêche de construire collectivement le



la filiation de ceux de l'école de Berkeley sur la théorie des Organisations à Haute Fiabilité (OHF). Weick propose de réinterroger ces organisations en pensant la fiabilité comme le produit des interactions entre les acteurs et les systèmes de règles de ces organisations.

La parution du *Sens de l'action* est donc une heureuse initiative pour faire connaître un auteur peu discuté en France, et dont les travaux n'avaient pas encore fait l'objet d'un ouvrage complet de cette qualité.

La seconde partie de l'ouvrage est cependant moins convaincante que la première. Les développements faits à partir des travaux de Weick – même s'ils sont intéressants, car ils mettent en évidence la fécondité des idées de celui-ci – laissent le lecteur un peu sur sa faim quant à leur utilité pour l'action et l'élaboration d'une théorie plus gestionnaire de la construction du sens. A ce titre, la question du pilotage du processus de construction de sens reste entière. Les travaux de Weick ouvriront-ils la voie à une théorie pragmatique de la conception du sens ?

par Mathias SZPIRGLAS- CGS

## LA CULTURE COMME RESSOURCE

À propos du livre de Philippe D'IRIBARNE :  
*Le Tiers-monde qui réussit – Nouveaux modèles*

Odile Jacob, Paris, 2003, 273 pages

Que de chemin parcouru entre *La Logique de l'Honneur* [1989], si culturellement réducteur, et ce *Tiers-monde qui réussit*, tout en finesse et en contexte, qui se termine par une interpellation des organisations internationales, Banque mondiale en tête : dénonciation des prétentions universalisantes des outils de management américains et déclaration programmatique pour une géographie raisonnée des bonnes pratiques managériales !

Tout commence par l'analyse méticuleuse de quatre entreprises de pays en voie de développement, dont les performances sont remarquables. C'est d'abord une entreprise agro-alimentaire mexicaine, filiale du groupe Danone,

qui réussit à mobiliser son personnel en s'inspirant du « *double projet* » voulu par Antoine Riboud : mettre en œuvre une politique « *humaine* » attentive à fournir à chacun responsabilités, développement personnel et situation économique favorable, tout en n'abandonnant pas les objectifs économiques de l'entreprise. Le directeur général lance une politique qualité et s'attache à transformer le mode relationnel interne. Il devra convaincre essentiellement les cadres. Les employés, eux, retrouvent une forme traditionnelle de coopération collective de type familiale, fondée sur la communauté des semblables, le groupe s'attachant à favoriser une dynamique de développement personnel appuyé par une entraide de tous. Cette dynamique, que les employés désignent par l'expression « *croître avec la communauté* », se rattache à celle du don et contre-don, bien connue des ethnologues et mise en lumière par Marcel Mauss. L'effacement de la hiérarchie, qui préexiste dans le modèle domestique des Mexicains, est facilité par le mode démocratique de décision appliqué à propos des règles techniques et des normes ISO 9 000, qui s'imposent à tous sur le registre de l'objectivité fonctionnelle et non de l'arrangement entre amis.

Il est ensuite question d'une usine marocaine de composants électroniques, Sgs-Thomson, dont les performances ont connu au milieu des années 1990 une transformation extraordinaire, liée à la mise en œuvre de méthodes de gestion TQM (*Total Quality Management*) ; démarche qui se présente comme universelle. Mais l'analyse du changement montre combien les déterminants locaux sont tout aussi importants pour la rupture opérée des comportements et l'avènement de la confiance dans le travail d'équipe. Car si les erreurs sont désormais analysées pour ce qu'elles permettent d'apprendre comme sources d'apprentissage et non comme de pure sanction, la rupture n'est consommée qu'avec l'avènement d'un ordre moral à connotation islamique. Le TQM est en effet associé au souci de faire le bien (honnêteté, écoute, transparence), ce qui explique que les discours sont facilement moralisateurs. Mais n'oublions pas alors que le TQM est aussi un référentiel normatif technique, partagé et opposable,

qui délie les individus des rapports de personne à personne et permet l'auto-contrôle de chacun.

Philippe d'Iribarne développe fortement le lien avec la religion islamique et la communauté des croyants, faisant le parallèle entre le directeur général de cette usine, homme très engagé dans cette évolution et le chef coutumier du douar « *désigné par les gens à cause de sa sagesse, de son honnêteté et de sa simplicité* ». Or, ce directeur est, de fait, désigné par sa propre direction et non élu comme un évêque de la prime chrétienne. Le recours à la figure du Saint guerrier de la tradition marocaine n'est donc pas entièrement crédible, mais il explicite assez bien toutefois l'idée que, par analogie, les employés marocains trouvent des référentiels qui font sens pour eux, dans leur propre culture. Pour désigner cela, Philippe d'Iribarne parle de démarche qui entre en « *consonance* » avec la culture locale. Ce terme est très bien venu, qui permet de comprendre comment les acteurs tissent des liens entre un fond culturel et les situations qu'ils vivent et savent ainsi retrouver leurs repères dans des situations de profond changement.

Puis Alain Henry, qui collabore à cet ouvrage, nous explique comment une compagnie de distribution d'électricité au Cameroun a réussi à sortir de la série ininterrompue d'échecs de décentralisation du management, en faisant rédiger en détail les procédures et les processus de l'entreprise. Ce qui paraissait constituer un alourdissement bureaucratique administré à une organisation qui l'était déjà, constitue ici une voie de sortie de l'impéritie ambiante. En effet, les individus sont pris dans des liens d'obligations réciproques entre gens du même village, etc. et de méfiance généralisée vis-à-vis des autres, si bien que chacun est en permanence en train de supputer les intentions hostiles ou amicales de ses interlocuteurs. Or la formalisation des procédures, qui va jusqu'aux tâches élémentaires et explicite aussi le comportement que l'employé doit avoir (« *recevoir avec gentillesse*, etc. »), apporte une part d'objectivité aux relations et sert à désamorcer l'intentionnalité de la demande. La norme est rigide et contraint les employés. Ils peuvent donc la respecter sans que leur personne soit engagée par

ses effets. De plus les procédures ainsi explicitées sont en consonance avec les rituels de la vie quotidienne, qui jouent le même rôle en limitant la place des stratégies individuelles et concourent à dissoudre les tensions pour conserver la bonne entente.

Le changement - réussi - dans cette compagnie est dû en premier lieu à une réévaluation des effets de la mise en place de procédures détaillées sur le fonctionnement global du système social : bureaucrisant, source de rigidités en Europe, et débureaucrisant, source de liberté en Afrique !

Enfin Philippe d'Iribarne reprend la plume pour nous expliquer comment une société pétrochimique, en Argentine, a réussi à mettre en place, en dix ans, un dispositif anti-corruption aux effets satisfaisants.

La lutte a commencé par l'accent mis sur le recrutement de personnes intègres et une série d'audits musclés, et s'est poursuivie par le licenciement des personnes corrompues ou en conflit d'intérêt avec l'entreprise. Enfin un comité de signature des contrats importants a été mis en place, composé du directeur général et de ses chefs de service. Un code éthique est venu couronner le tout. En Argentine, la corruption est un état endémique. Pourtant la société le sait et elle la réprouve. Comment comprendre ce paradoxe ? En fait, deux éthiques qui se contrarient dans l'esprit des Argentins permettent de comprendre ce paradoxe. Les Argentins ont, à la fois, une éthique de la religion et de l'honneur qui leur fait réprouver la malhonnêteté, mais aussi une éthique de l'amitié et de la fidélité à des groupes d'intérêt et d'amitié au sein desquels règne une forte solidarité, à l'abri du secret. Si bien que les gens vivent des conflits éthiques intérieurs difficiles. Dans l'entreprise, un référent éthique a donc été désigné (le DRH appuyé sur une structure collégiale) pour aider les volontaires à évaluer la limite : à partir d'où commence la corruption ? À partir de quand commence un conflit d'intérêt ? Le haut de la hiérarchie devant montrer l'exemple, a inauguré la dynamique. Mais certains estiment que le DRH et ses pairs sont inaccessibles et, d'après l'auteur, ce qui se passe à la base semble moins bien maîtrisé.

Le chapitre suivant est comparatif et

s'intitule « *La rencontre de l'Universel et du local* ». Le terme d'universel est irritant car il présuppose que la pensée managériale est une science, ce dont on peut légitimement douter. Mais l'auteur montre dans son dernier chapitre, qu'il s'agit pour lui de reprendre le discours ambiant des organisations internationales, qui ne fait que colporter une croyance anglo-saxonne en l'universalité de ses outils de gestion. Aussi va-t-il s'attacher à montrer tout du long que ces outils, pour permettre des résultats économiques certains, doivent être appropriés par les acteurs locaux et s'inscrire dans leurs propres systèmes de référence. Les outils de gestion doivent être adaptés à la diversité des cultures locales. Dans les cas étudiés auparavant, la situation de départ des entreprises analysées était caractérisée par une coopération très médiocre due à une méfiance généralisée et à la peur de l'autorité. Pour changer cet état de fait et engrener un développement économique, il est utile, selon l'auteur, de mettre en place des outils de gestion qui font référence et sont inspirés par des principes abstraits de portée universelle. Pour autant, la mise en pratique de ces principes et outils, requiert de passer de l'universel au concret, d'adapter au contexte local les solutions universelles : les outils ont besoin d'être appropriés par les acteurs locaux et de s'inscrire dans leurs propres systèmes de référence. Philippe d'Iribarne nous explique comment y parvenir, en ce qui concerne trois points nodaux : comment mobiliser les hommes ; l'exercice de l'autorité ; l'éthique d'entreprise et la lutte contre la corruption, devenue un interdit universel. Il est amené ainsi à distinguer deux types d'éthique coexistants, celle de la pureté et celle de la fidélité, dont l'articulation est au cœur de la gestion concrète des changements souhaités : logique d'intériorisation individuelle de grands principes transcendants (religieux ou laïcs) pour la première ; logique d'appartenance et de dépendance à un groupe (lien social fort) pour la seconde. Pour lui, les voies de solution sont donc à rechercher dans une mise en contexte fine des outils universels, combinant le fonctionnement communautaire et la rigueur des procédures.

La récurrence de la place centrale accor-

dée aux procédures dans les quatre monographies, à travers les démarches qualité ou les codes éthiques, nous invite d'ailleurs à penser à une relecture des analyses de Michel Crozier et de Jean-Daniel Reynaud à propos de la règle, de sa nature et du jeu sur la règle. La société française du *Phénomène bureaucratique* par exemple, nous renvoie, après lecture de cet ouvrage, davantage aux descriptions par Balzac du monde des employés des ministères et à l'image d'une France finalement encore proche des logiques de fidélité de groupe pointées par Philippe d'Iribarne, et assez éloignée de l'État de droit. Mais nous souhaitons que les réponses apportées aux effets bureaucratiques par ces cultures, dans leur diversité collective, si différentes de la nôtre, les exonèrent d'effets pervers de notre système.

Le livre se termine donc par une invitation à changer de regard sur la culture et le management. D'une part il nous faut renoncer à la vision fataliste de la culture, et au contraire la penser comme contexte d'interprétation qui rend possible pour les acteurs la construction du sens de leurs pratiques concrètes ; d'autre part dépasser la posture managériale positiviste véhiculée notamment par les consultants internationaux qui, en premier lieu, s'attachent au « *comment* » et donc aux recettes toutes faites, pour développer une capacité à comprendre le « *pourquoi* » des réussites et des échecs dans cette articulation entre les outils et leurs contextes humains d'application concrète.

Au passage, Philippe d'Iribarne contextualise la genèse des outils de gestion dans leur culture originelle, essentiellement américaine, où est prégnante la référence à un idéal marchand et contractuel, très éloigné d'innombrables référentiels culturels étrangers. Il réfute ainsi, après avoir feint de l'adopter au chapitre précédent, le discours ambiant des organisations internationales, qui colporte une croyance anglo-saxonne en l'universalité de ses outils de gestion. Mais, plutôt que de fustiger un néo-colonialisme rampant, il préfère engager les pays en voie de développement à utiliser comme une ressource leur propre culture, dans sa singularité, pour les aider à prendre leur part dans le marché mondial.

par Francis PAVÉ - CSO - ENPC