

DES PATRONS AUX  
MANAGERS  
Les laboratoires  
de la recherche publique  
depuis  
les années 1970

**À propos du livre de Séverine Louvel, *Des patrons aux managers, les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970*, Préface de Christine Musselin, directrice du Centre de Sociologie des Organisations, Presses Universitaires de Rennes – RES PUBLICA, 2011.**

La sociologue Séverine Louvel, qui s'est spécialisée dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous livre le résultat d'une enquête approfondie qu'elle a effectuée dans trois laboratoires publics de biologie, baptisés (pour préserver l'anonymat) Athéna, Minerve et Icare. Elle a passé six mois dans le premier et trois mois dans le second, en immersion totale, y disposant d'une liberté d'investigation complète, avec un accès à toutes les archives, tant du laboratoire que des chercheurs, et la possibilité d'assister à toutes les réunions (conseils de laboratoire, comités d'évaluation...). Dans le cas d'Icare, confronté à une crise assez grave, l'enquête s'est appuyée essentiellement sur des entretiens.

Ainsi, l'auteur a mené (en 2003) dans les trois laboratoires, respectivement, cinquante-huit, trente-deux et treize entretiens semi-directifs. Tout cela s'est appuyé également sur une analyse de l'évolution du rôle des tutelles des trois laboratoires précités (le CNRS, le CEA, l'INSERM et une université). L'ambition était aussi de reconstituer la trajectoire des laboratoires sur la durée (près de quarante ans, pour Athéna et Minerve, et une dizaine d'années pour Icare,

qui a finalement été dissous au milieu des années 2000, victime de conflits internes).

Pour analyser ce matériau exceptionnel, Séverine Louvel s'appuie sur une vaste littérature pluridisciplinaire, qu'elle maîtrise d'une manière impressionnante, et sur les nombreuses statistiques disponibles sur les budgets et les recrutements.

L'ensemble est structuré par différents concepts qui « fonctionnent » bien dans le cas d'espèce, en particulier les « mondes » de l'économie de la grandeur définis par Boltanski et Thévenot, à savoir les mondes « industriel », « domestique » ou encore « inspiré ».

Mais que l'on se rassure : si elle manifeste la minutie de l'historien et de l'ethnographe, Séverine Louvel nous présente son travail dans un livre de petit format (cent quarante pages), au style alerte, agrémenté de réjouissants verbatims, et dénué de toute pesanteur académique. Par ailleurs, le but qu'elle s'est fixé est *a priori* passionnant : voir en quoi et de quelle manière les profondes mutations du système de l'enseignement supérieur et de la recherche ont réellement impacté les briques de base essentielles que constituent, en France, les laboratoires, ainsi que la façon dont leurs directeurs les gèrent. C'est d'autant plus intéressant que ce niveau intermédiaire, « organisationnel », n'a été que peu étudié, contrairement aux niveaux méso et microsociologiques que sont les institutions, les « réseaux » ou les identités professionnelles... Il a pourtant certainement son importance en matière de production de contenus scientifiques, mais ce point reste assez mystérieux.

Ce niveau organisationnel du laboratoire est décliné en cinq enjeux : la stratégie scientifique, le financement contractuel, la GRH des chercheurs, l'évaluation et les doctorants. Ces enjeux sont présentés, pour les trois laboratoires, dans des chapitres successifs avec, à chaque fois, une conclusion sur les

évolutions les plus récentes (création de l'Agence Nationale de la Recherche et de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, la loi LRU – relative aux libertés et responsabilités des universités – instaurant l'autonomie des universités...). Mais, ces enjeux étant évidemment interdépendants, le découpage des chapitres rend plus difficile l'acquisition d'une vision globale de chacun des laboratoires étudiés, dont on découvre progressivement les différentes caractéristiques.

Résumons ici (en les schématisant) quelques-unes de leurs caractéristiques de départ, qui donnent une idée de l'intérêt des cas choisis, et aussi de celui de leur confrontation.

Athéna est un gros laboratoire propre au CNRS, dépendant à la fois de ses départements de chimie et des sciences de la vie, créé dans un pôle local scientifico-industriel pour y développer des synergies entre enseignement, recherche et industrie. Le directeur (une personnalité de renom soutenue par la direction du CNRS) recherche la croissance de ce laboratoire en créant des équipes sur des thématiques variées, des équipes auxquelles il laisse une grande autonomie.

Minerve est un laboratoire constitué des « jeunes turcs » d'une petite équipe de biologie végétale du CEA un peu perdue dans un laboratoire dominé par des physiciens, équipe qui a pris son autonomie en créant un laboratoire associé au CNRS. Pendant longtemps, les fondateurs ne chercheront guère à croître, de façon à préserver la forte cohésion d'une équipe dirigée d'une main ferme ; ils ne recruteront que parmi leurs propres doctorants, qui restent eux aussi limités en nombre. Elle

acquiert une grande renommée dans sa spécialité pointue de recherche fondamentale et ignore alors largement les injonctions de la direction (fortement autoritaire) des sciences de la vie du CNRS de l'époque.

Icare a (comme Minerve) pour point de départ la volonté d'une petite équipe du CEA de s'affranchir en créant un laboratoire qui lui soit propre. Mais ni le CEA ni le CNRS ne sont partants, pour des raisons de taille sous-critique : l'équipe se tournera vers le statut « contrat jeune formation » qui vient d'être créé par l'INSERM, puis elle finira, après diverses péripéties, par accéder au statut d'unité à part entière, tout en se centrant de plus en plus sur le biomédical, avant d'être dissoute (malgré ses bonnes performances).

Cela étant, on ne peut pas dire que ces laboratoires représentent les « cases » d'une typologie. De plus, s'ils ont en commun les sciences de la vie, ce domaine est de fait très fragmenté et est un de ceux qui ont le plus évolué au cours de ces dernières décennies. Les conséquences de ces évolutions ne sont d'ailleurs qu'évoquées, ici ou là, par exemple à propos des équipements nécessaires. Mais, si l'on ne peut évidemment pas parler d'échantillon représentatif, tout lecteur étant (ou ayant été) directeur d'un laboratoire (ce qui est le cas de l'auteur de ce commentaire) retrouvera dans ce livre des situations qu'il a vécues, quelle que soit sa discipline.

À partir des cas étudiés, l'ouvrage propose de dépasser une interprétation mécanique du changement et une vision par trop monolithique du monde de la recherche, pour dégager les modèles d'action

locaux mis en œuvre par les directeurs de laboratoire pour s'adapter, plus ou moins rapidement, aux évolutions du contexte.

Il en ressort néanmoins une tendance lourde commune, qui donne son titre à l'ouvrage : le passage inéluctable du statut de directeurs « patrons » de leur labora-

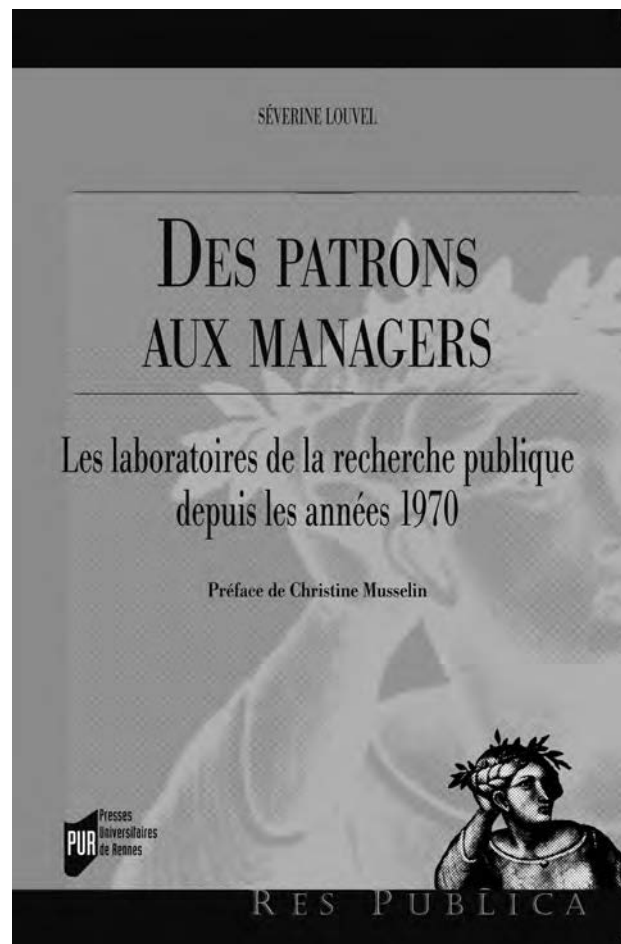
ment, ainsi que les stratégies de résistance ou de contournement qui s'y opposent. Mais il ne s'agit pas ici d'expliquer la diversité des trajectoires par les profils de tel ou tel directeur et par les aléas de son recrutement. Certes, les témoignages montrent bien les défauts et les erreurs des directeurs, tels

que les perçoivent leurs chercheurs. Mais le sociologue, quant à lui, s'interdit de prendre parti ou de se faire le relai de la sempiternelle plainte du directeur qui « se sacrifie », qui est débordé par les tâches administratives...

Là encore, nul essai de typologie de ces « leaders » n'est tenté. C'est peut-être dommage et la typologie élaborée dans la thèse (et citée dans l'ouvrage) d'un docteur de l'X aurait pu être exploitée, notamment la catégorie inattendue des directeurs qualifiés de « chefs indiens » (qui, bien que dénués de réels pouvoirs au quotidien à l'instar de ces chefs indiens, représentent l'ultime recours dans les conflits graves qu'ils doivent arbitrer armés de leur seul prestige et de leur éloquence). Les « bons » directeurs

décrits dans les cas étudiés sont, entre autres, des « pacificateurs », et les bons évaluateurs aussi, qui ne tiennent que des propos mesurés et prudents afin de ne pas jeter d'huile sur le feu.

Ce que montrent bien les cas développés, c'est qu'à tous les niveaux (et pas uniquement à celui du directeur), on trouve des stratèges avisés et manipulateurs, qui anticipent les remarques des comités d'évaluation, dans une stratégie « d'obéissance symbolique », construisent des tactiques élaborées pour faire recruter et promouvoir tel ou tel, ou pour



toire (qui sont des figures scientifiques auxquelles les tutelles donnent plus ou moins carte blanche et qui jouent vis-à-vis de leurs chercheurs un peu le rôle de « pères de famille » plus ou moins sévères) à celui de directeurs « managers » engagés dans de multiples négociations internes et externes de co-construction d'une stratégie et pris dans un réseau de contraintes et un contexte de mesures de résultats de plus en plus prégnant.

Cela n'est pas en soi surprenant, mais l'intérêt est de voir comment ce passage se manifeste concrète-



optimiser le nombre d'équipes affichées au sein du laboratoire... Mais c'est au niveau du directeur que se joue pour l'essentiel l'enjeu crucial de la « cohésion » et de la solidarité, qui se manifeste par exemple par le choix de la mutualisation complète des ressources contractuelles entre les équipes ou encore par celui de l'instauration d'un simple impôt forfaitaire supporté par chaque équipe, pour couvrir les « frais communs ».

Au fil des cas, on appréciera également les développements sur la problématique du recrutement localiste, par un processus de « jardinage », et sur celle du recrutement externe, par un processus de « collection » dont les risques concrets sont souvent sous-estimés (voir, à ce propos, le cas du recrutement à l'extérieur du nouveau directeur d'Icare, qui en sera aussi le dernier...). À noter, également, le cas d'un directeur convaincu de double langage, défendant ses troupes en public et les critiquant en privé, devant les évaluateurs, ce qui a été vécu par les chercheurs comme une trahison de son « mandat » d'intercesseur.

L'ouvrage pose aussi des questions cruciales, telles celle des dégâts potentiels d'un développement excessif du financement sur projets, celle de la course à la taille des laboratoires ou encore celle de l'intérêt de distinguer (ou non) des doctorats de type « industriel » (qu'est-ce qu'une « bonne thèse » ?)... Au total, cet ouvrage relativise l'impact de certaines réformes qui, pour être spectaculaires, sont souvent le fruit d'une longue maturation et ne diffractent que lentement et inégalement à travers le tissu intrinsèquement hétérogène de la recherche.

On ne peut que souhaiter que de telles recherches sur les laboratoires se poursuivent, en particulier pour mieux cerner l'impact sur ces derniers de la création de l'AERES et de la montée en puissance des universités dans la ges-

tion des laboratoires, à côté d'organismes de recherche eux-mêmes en pleine mutation.

Par Daniel FIXARI,  
Professeur à Mines ParisTech

## QUE SIGNIFIE ÊTRE « CADRE », AUJOURD'HUI, EN FRANCE ?

À propos du compte rendu du livre *Cadres, classes moyennes : Vers l'éclatement ?*, sous la direction de Paul Bouffartigue, Charles Gadea et Sophie Pochic, Paris, Armand Colin, 2011, 347 p.

Les cadres non dirigeants et les professions intermédiaires, qui constituent le cœur des classes moyennes salariées, se différencient fortement les uns des autres, mais restent néanmoins reliés entre eux par nombre de passerelles. On observe souvent un décalage entre leurs perceptions subjectives d'un déclassement ou de menaces de déclassement et les réalités objectives d'un statut social dont les statistiques montrent qu'il se maintient globalement.

Ces thèses générales, et d'autres, tout en nuances, sont abordées dans cet épais et dense ouvrage collectif qui prend appui sur dix années de travaux du groupement de recherches (GDR) « CADRES », ce réseau pluridisciplinaire créé en 2001 et soutenu par le CNRS, et dont l'une des missions était de regrouper des travaux portant sur des groupes professionnels particuliers autour d'une réflexion plus large sur les cadres, ainsi que sur les marges et les frontières de cette catégorie.

Le livre classique *Les Cadres* de Luc Boltanski (Éditions de Minuit, Paris, 1982) avait définitivement déconstruit la catégorie des

« cadres » en montrant comment cet ensemble hétérogène aux frontières floues était avant tout le fruit d'une mobilisation symbolique et politique. Il avait rendu caduque toute recherche d'une définition substantialiste de ce groupe et, *a fortiori*, celle d'un ensemble encore plus large qui se nommerait les « classes moyennes ».

Cependant, les convulsions diverses qui agitent cet ensemble flou restent un objet d'étude sociologique de première importance. C'est pourquoi, dans l'ouvrage que nous proposons aujourd'hui P. Bouffartigue, C. Gadea et S. Pochic, les classes moyennes sont prises « au sens de concept fédérateur qui vise à embrasser du regard une configuration de groupes sociaux d'apparence disparate mais plus ou moins liés par la proximité de leurs positions dans l'espace social et par la similitude des interrogations qu'ils font naître : carrière, mobilité sociale, alliances matrimoniales, pratiques culturelles, ségrégation urbaine, prises de positions politiques... »

Même si l'on ne prend en compte que le groupe des cadres (ce qui exclut d'autres segments des classes moyennes, comme les indépendants et les professions libérales), la liste des clivages reste impressionnante : cadres d'état major/ cadres moyens ; cadres du privé/ cadres du public ; cadres internationaux/cadres locaux ; cadres à potentiel/cadres anonymes ; cadres managers/cadres experts ou techniciens ; cadres héritiers/cadres aux ascendants d'origine populaire ; cadres diplômés/cadres par promotion interne ; cadres des secteurs à haute valeur ajoutée /cadres des secteurs en déclin ou en difficulté ; cadres masculins/cadres féminins ; cadres « français de France »/cadres issus de l'immigration...

La combinatoire de ces divers clivages donne une matrice difficile à déchiffrer et l'on ne sera pas surpris que, dans cet ouvrage, les conclusions des chercheurs divergent selon l'échelle à laquelle ils observent les phénomènes.

À l'échelle macrosociologique, les changements intervenus au cours



des années 1990 et 2000 tendent à être minimisés par des chercheurs qui, se fondant sur leurs statistiques, montrent que les modifications dans le recrutement social des cadres sont lentes et que les destinées des enfants de cadres diplômés demeurent globalement favorables.

Au contraire, les approches microsociologiques et contextualisées conduisent à mettre en évidence des déstabilisations dans la relation de confiance qui unissait traditionnellement le cadre à son employeur – une confiance mise à mal par les réorganisations et les restructurations d'entreprises, ainsi que par la banalisation des licenciements et des ruptures de carrière. Les études à plus petite échelle mettent aussi en évidence la difficulté (en particulier chez les femmes) à supporter un mode de vie qui suppose une grande disponibilité au service de l'employeur, et donc au détriment de la vie privée.

Les chercheurs qui s'intéressent en priorité à la perception subjective qu'ont les cadres de leur position sociale, à leur sentiment d'appartenance à telle ou telle catégorie (classes moyennes, petite classe moyenne, classes populaires, classes supérieures), montrent encore un degré de différenciation supplémentaire : l'appartenance à une catégorie peut être imposée de l'extérieur ou bien résulter d'une forme d'auto-identification ou de demande de reconnaissance, voire être utilisée comme une identité politique porteuse de revendications (par exemple, pour lutter contre des discriminations de genre ou de race). Ce sont alors des jeux collectifs autour des classifications professionnelles qui produisent des classements indigènes,

qu'il faut appréhender en ethnographe, au plus près du terrain.

Au niveau individuel, enfin, se pose la question du degré d'adhésion aux nouvelles normes sociales du capitalisme mondialisé. L'injonction à entrer plus activement dans le jeu et à participer à une compétition inter-individuelle de tous les instants ren-

dire qu'un clivage se crée entre ceux qui gardent leur quant-à-soi et leur esprit critique et ceux qui « jouent le jeu », au premier degré, mais qui pourraient bien être les dupes de leur propre comédie.

Si, au travail, la vaste nébuleuse des cadres semble passablement disparate, qu'en est-il lorsque les chercheurs étudient ces à-côtés du travail que sont les styles de vie, les lieux d'habitation, les choix éducatifs, les pratiques culturelles ? Là encore, les différenciations sont très marquées, au sein même de la catégorie cadres, entre les cadres du secteur public et des professions artistiques et intellectuelles, d'un côté, et les cadres du secteur privé, de l'autre. Les seconds tendent de plus en plus à jouer la carte de la *gentrification* et du séparatisme social. Ainsi, au cours des années 1990, en Île-de-France, les catégories des cadres supérieurs du privé (chefs d'entreprises, professions libérales et cadres d'entreprise) se sont de plus en plus auto-ségrégées et isolées du reste de la population dans des quartiers réservés et des banlieues résidentielles huppées (comme Versailles, Le Vésinet,

Neuilly-sur-Seine ou Sceaux). Le groupe social des cadres est aussi de plus en plus homogame : un cadre sur trois est marié avec une personne du même groupe social en 2002 (contre seulement un sur cinq en 1982). Ces observations nous invitent à constater un joli paradoxe : alors même qu'il reste très inconvenant de parler de « classe sociale » ou de « lutte des classes » dans le milieu des managers (et tout particulièrement dans les *business schools*), sur le terrain, dans la ville, à l'école, le souci quotidien de manifester son appartenance de classe et d'en tirer les avantages distinctifs



contre ses limites, avec la contradiction interne du néo-management : d'un côté, l'injonction à la prise d'initiative, à la formulation individuelle d'objectifs ; de l'autre, le contrôle et l'évaluation permanente par les supérieurs, les auditeurs et les clients. D'où l'ambivalence de nombre de cadres attachés à la reconnaissance de leurs compétences personnelles, mais mortifiés par l'incessant contrôle de leur travail et de leur parcours. Cette ambivalence se résume dans un mélange de satisfaction et d'insatisfaction, de fierté et de plaintes. En poussant encore un peu plus loin, on pourrait même



afférents ne cesse de se renforcer... Pour ma part, je ne formulerai qu'une seule critique à l'endroit de cet ouvrage : une fois de plus, la vaste catégorie des « professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises », la plus importante du groupe et celle qui est en rapide expansion, reste peu étudiée et avec beaucoup moins de détails que celle des cadres du secteur public et parapublic. Sauf lorsqu'il s'agit de grandes entreprises publiques ou en cours de privatisation (SNCF, France Télécom, GDF, La Poste, RATP, SNECMA), les chercheurs auteurs de cet ouvrage n'entrent pas dans l'entreprise pour voir ce qu'il arrive vraiment aux cadres « sur le terrain ». On reste aussi trop centré sur la France, alors que les frontières hexagonales sont ouvertes. Les managers des multinationales ne sont étudiés que dans deux brèves contributions de Mélanie Guyonwarch (pp. 151-160) et Sophie Pochic (pp. 127-138), et les catégories en émergence de cadres plus ou moins *freelance* (intermittents, pigistes, auto-entrepreneurs, consultants, salariés des sociétés de portage) ne sont pas étudiées du tout. C'est peut-être parce que ces chercheurs, eux-mêmes fonctionnaires d'établissements publics (comme le CNRS), ne sont pas en état de côtoyer de près la fraction des classes moyennes la plus éloignée de leur propre expérience du monde social (celle des indépendants et des cadres du secteur privé concurrentiel), soit en raison de trop grandes différences dans leur mode de vie, leur agenda professionnel et leur ethos, soit parce que les chercheurs statutaires souhaitent financer leurs enquêtes et que les entreprises privées ne leur confient pas de mission ou posent trop de conditions restrictives à leur liberté d'investigation et de publication. À lire cet ouvrage, il me semble que la recherche officielle et la science sociale « normale » ne saisissent les transformations du secteur privé concurrentiel qu'avec un temps de retard, ce qui ne leur permet pas de capter les signaux faibles annoncia-

teurs de transformations émergentes. Ce constat est certes à nuancer, mais il pourrait conduire, si l'on veut bien l'admettre, au développement de nouvelles formes de recherches dans lesquelles les chercheurs « statutaires » collaboreraient plus, mieux et à parité avec les non statutaires (journalistes, consultants, cadres).

On pourra vérifier (pages 3 et 4) que les contributeurs à l'ouvrage (sauf une doctorante) disposent tous d'un statut de chercheur d'organisme public, d'enseignant chercheur ou d'administrateur de l'INSEE : aucun outsider n'y contribue, même si des cadres et des syndicalistes ont été interrogés et ont participé aux réunions préparatoires. De même, dans la bibliographie générale (page 319), on vérifiera qu'aucun auteur non académique n'est cité. Ainsi, tout se passe comme si le groupe des chercheurs statutaires manifestait dans cet ouvrage son existence en tant que corps constitué, fermé sur lui-même et détenteur de l'autorité légitime en matière de catégorisation sociale : ne faudrait-il pas, là aussi, beaucoup plus de mixité, d'ouverture ?

Mais laissons là ces considérations sur l'avenir de la recherche en sciences sociales. Même si vous n'êtes pas sociologue patenté, lisez cet ouvrage savant et tirez-en le meilleur parti pour vous libérer des préjugés de votre groupe social d'appartenance !

**Par Michel VILLETTE, professeur de sociologie à Agro Paristech, chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs**

PSYCHOLOGICAL  
CONTRACTS  
IN ORGANIZATIONS  
*Understanding written and  
unwritten agreements*

MOSAÏQUE

**À propos de l'ouvrage de  
Denise M. Rousseau, *Le Contrat psychologique*, Thousand Oaks, (California, United States), Sage éd. Sage Publications Inc. 1995, 242 p.**

*Le Contrat psychologique* s'enseigne dans les *business schools* américaines au sein de la discipline académique intitulée « Comportement organisationnel » (dit « OB », pour *Organizational behaviour*). Cette approche de l'organisation reste relativement peu répandue en France, le terrain étant plutôt occupé par la micro-économie d'entreprise, la sociologie des organisations et l'analyse interculturelle. Le « Comportement organisationnel » explore, sous l'angle de la perception que s'en fait chaque personne, des expériences sensibles telles que la justice dans l'organisation, la performance, le stress, le projet de carrière... et la relation d'emploi.

Sur ce dernier thème, l'ouvrage de Denise M. Rousseau a rapidement connu un succès mondial et inspire encore aujourd'hui de nombreux experts des ressources humaines, des managers et des chercheurs curieux de comprendre plus systématiquement la dimension relationnelle et subjective du contrat de travail et ses conséquences sur les liens interpersonnels (« *mutuality* »). L'auteur interroge les formes contemporaines de contrats dans leur capacité à engager les parties prenantes, sur le long terme, dans une relation qui n'est pas seulement économique ni guidée par l'intérêt individuel, mais qui est surtout interpersonnelle et subjective.

La relation d'emploi est d'abord un « contrat psychologique ».

Nous développons tous un *contrat*



*psychologique*, c'est-à-dire une perception spécifique, car subjective, des promesses que nous faisons et de celles qui nous sont faites, et donc du contenu et de la force de nos obligations mutuelles. Cette perception n'est pas une représentation collective unique de ce qu'il est acceptable ou inacceptable de donner et de recevoir au cours d'une relation contractuelle. Elle correspond à la combinaison tout à fait personnelle (« idiosyncrasique », écrit l'auteur) que chaque personne réalise entre plusieurs normes de réciprocité disponibles dans un contexte donné. Les visions des manières légitimes de faire contrat et d'échanger sont véhiculées par ce que l'auteur appelle des « *contract makers* » (sources du contrat).

Le contrat psychologique se construit ainsi à partir d'une combinaison subjective originale de quatre types et niveaux de « *contract makers* » : l'individu (son histoire, sa personnalité, ses héritages, ses expériences antérieures...) ; l'organisation (les personnes qui adressent des promesses, comme le recruteur, la hiérarchie, les collègues ; les récits d'obligations, remplies ou non respectées ; les déclarations officielles ; les procédures de cadrage de la relation d'emploi et les documents de communication interne et externe) ; les médias et la presse (les procès en cours informent sur les dérogations ou sur le respect des engagements pris) ; les institutions (l'éducation et le droit du travail notamment). Le « contrat social » représente, quant à lui, la croyance dominante du moment sur la relation d'emploi la plus pertinente.

L'auteur compare ainsi le contrat social des années de croissance (1970), cet « *old contract* », dont l'enjeu est la loyauté et une longue relation d'emploi, aux nouvelles formes de contrat social, dans lesquelles l'employabilité comme « *self-management* » et les relations de courte durée sans engagement y sont préférées ; ce « *contract*

*maker* » influe sur tous les autres (« *embeddedness* »).

Les engagements contractuels portent sur deux types d'échanges appartenant à un même *continuum* : des échanges tangibles (tels que le salaire, la durée du travail, l'intéressement, le niveau de responsabilité... ; il s'agit de la dimension transactionnelle du contrat, qui dépend notamment de l'état des coutumes, du droit du travail, des contrats et des règles de l'organisation en vigueur) et des échanges intangibles, non écrits, dont le contenu varie d'une personne et d'un contexte à l'autre (il s'agit de la dimension relationnelle du contrat de travail). À partir de cette grille d'analyse, l'auteur montre que les entreprises abritent aujourd'hui quatre types de contrats aux normes de réciprocité fort différentes, voire contradictoires :

– Les contrats relationnels (« *relational contracts* ») comprennent peu d'écrits et de dimension transactionnelle, mais beaucoup d'implicite, d'engagements relationnels et émotionnels. Ces contrats sont présentés comme sans fin, les parties se percevant impliquées dans une relation à très long terme. L'auteur décrit le cas particulier du rachat par les salariés d'une imprimerie en faillite, Lakeside Company. Les personnes se forgeant un contrat psychologique de ce type s'adapteraient mieux aux changements grâce à sa plasticité relationnelle. Il leur arrive même de ne pas percevoir une violation du contrat initial.

– Les contrats transactionnels (« *transactional contracts* ») sont fondés sur des échanges précis et écrits, avec très peu d'investissement relationnel et émotionnel. La relation se limite aux promesses et obligations spécifiées dans le contrat. Typiquement, ce contrat caractérise l'agence proposant du personnel intérimaire : l'individu loue ponctuellement sa force de travail en échange de compensations et la relation stoppe après cet échange. Les parties prenantes sont

très attentives au respect des clauses de leur contrat, l'enjeu étant un minimum d'interdépendance et d'investissement relationnel hors contrat. Les perceptions de ruptures (*breach*) ou de violations de contrat sont fréquentes, dès que l'une des parties a le sentiment de ne pas recevoir ce qui a été convenu.

– Les contrats équilibrés (« *balanced contracts* ») proposent un contrat psychologique dans lequel les obligations transactionnelles et les investissements relationnels sont négociés de manière conjointe par les parties en fonction des résultats de l'organisation et de la performance individuelle.

– Les contrats transitionnels (« *transitional contracts* ») caractérisent une absence de contrat psychologique suffisant pour engager les parties à remplir leurs obligations. Ces « *no guarantee contracts* » se développent dans les situations de changements violents et non préparés (fusions-acquisitions, décision de sous-traiter une partie importante de l'activité, réduction massive de la masse salariale, modification des cadres d'emploi initiaux). L'erreur majeure commise par les entreprises concernées consiste à ne pas communiquer sur la disparition ou la transformation profonde de l'ancien contrat et sur les termes du nouveau contrat, initiative pourtant nécessaire pour éviter un désengagement massif de l'organisation et de nombreux conflits.

Or, souligne l'auteur, les contrats de type relationnel à fort engagement mutuel (« *old contracts* ») tendent à disparaître, alors que les contrats transactionnels et les contrats transitionnels, eux, se développent. Aussi bien dans le secteur public que dans le privé, les décisions managériales de restructuration privilégient des normes d'engagement réciproque de plus en plus limitées, plus sensibles à la perception de violations de contrats. Plus inquiétant encore, les messages provenant des organisations et de la société elle-même



sont contradictoires quant à la valeur accordée à la relation d'emploi. Les individus observent ainsi, au sein d'une même organisation, des normes de réciprocité opposées, perçues comme des injustices organisationnelles volontaires.

*Psychological contracts in organizations* comporte huit chapitres illustrés par des exemples d'entreprises américaines (Ford, General Motors, IBM, Digital...), des schémas fonctionnels (il y en a vingt-trois), un index de plus de deux cents mots clés et une bibliographie de deux cent cinquante ouvrages, socle théorique du « Comportement organisationnel ». Les principaux concepts de l'architecture du *Contrat psychologique* sont exposés du chapitre 1 au chapitre 4. Les chapitres 5 et 6 permettent de comprendre et de gérer les conséquences des changements qui jalonnent la relation contractuelle, perçus comme des causes de violation du contrat initial, ou comme de simples ajustements. Le chapitre 7 expose aux directions d'entreprises l'intérêt de croiser les stratégies de développement, de *marketing* et de GRH avec les différentes formes de contrats psychologiques afin de limiter les perceptions de violation contractuelle entre les parties prenantes.

Enfin, le huitième et dernier chapitre décrit les facteurs sociétaux qui forment (ou influencent) le contrat psychologique à un moment et dans un contexte donnés. Il ouvre une réflexion philosophique et politique sur les organisations, qui sont pensées comme des lieux d'expérience de contrats plus ou moins démocratiques. Ce questionnement ne surprendra pas, sous la plume d'un auteur américain, vu l'attachement particulier de ce peuple au contrat comme protection de l'individu et fondement de la société (D'IRIBARNE, 1998) : a-t-on encore confiance dans le contrat en tant que forme volontaire d'engagement et en tant que base d'une relation équilibrée selon des normes démocratiques de réciprocité ?

L'ouvrage fondateur de Denise

M. Rousseau, qui est Professeur spécialisé dans le Comportement organisationnel et les Politiques publiques à l'Université de Carnegie Mellon (Pittsburgh), a inspiré des centaines d'enquêtes et de publications. D'un côté, l'auteur s'en félicite (Workshop "Social contract and Psychological contract" à l'initiative du Professeur Yvon Pesqueux – EA 4603 LIRSA-Cnam – le 19 septembre 2011). De l'autre, ces travaux déçoivent : ils n'ont pris en compte que les perceptions individuelles de violation et de rupture du contrat psychologique et ils les ont, paradoxalement, mesurées au moyen de méthodes essentiellement quantitatives, au détriment de la richesse du projet initial. En conséquence (et ce, malgré les quinze années écoulées depuis sa publication), "*Psychological contract in organizations*" reste incontournable pour qui veut appréhender la subtilité subjective et sociétale du fait contractuel.

Par Pascale de ROZARIO\*  
et Rémi JARDAT\*\*

\* Sociologue (Umr 3320 CNRS LISE, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, Conservatoire National des Arts et Métiers).

\*\* Directeur de recherche de l'ISTEC (École supérieure de commerce et de marketing), et chercheur associé à l'EA 4603 LIRSA (Laboratoire interdisciplinaire pour les sciences de l'action - Cnam).

## COMMENT SE PILOTENT LES SYSTÈMES ?

MOSAÏQUE

À propos du livre de François Dupuy, *Lost in management – La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Seuil, 2011.

À l'heure où les gouvernants de tout poil s'interrogent sur la gouvernabilité des systèmes dont ils ont la charge – États, système financier, entreprises... –, l'ouvrage de François Dupuy tombe à pic en (re)mettant à jour quelques évidences sur le fonctionnement des organisations.

Que nous raconte donc son dernier ouvrage consacré à *La Vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle* ?

• *Plus il y a de contrôle, moins il y a de contrôle*

L'idée centrale est qu'à force de tout vouloir piloter à l'aide d'indicateurs et de *reportings*, les entreprises perdent le contrôle d'elles-mêmes. Pourquoi cela ? Tout simplement parce que les outils utilisés et, surtout, leur inflation démesurée sont inadaptés à la complexité croissante du réel (1).

Plus le réel devient interdépendant, plus les outils conçus pour l'appréhender devraient (logiquement) mettre l'accent sur les liens, les interfaces. Or, on n'assiste à rien de tout cela. C'est même plutôt l'inverse, avec l'accumulation d'indicateurs, de procédures, de modes opératoires qui appauvrissent la réalité et la découpent en morceaux toujours plus petits. Pour maîtriser une complexité faite de liens et de rétroac-

(1) Ce constat peut être étendu à l'action publique : l'indice de l'inflation reflète très imparfaitement la hausse réelle des prix ; le taux de croissance ne dit pas grand-chose de la création de richesse du pays ; etc.



tions, les entreprises empruntent une voie qui aboutit à l'opposé du but recherché : l'utilisation massive d'indicateurs qui parcellisent la connaissance, disjoignent les phénomènes.

Les outils étant inadaptés, les résultats ne peuvent qu'être décevants. Mais au lieu de s'interroger sur la méthode, les entreprises font « toujours plus de la même chose (2) » (Palo Alto) : elles demandent encore et toujours plus d'indicateurs, entretenant des bureaucraties intermédiaires spécialement dédiées à cette tâche. La solution finit par renforcer le problème : plus personne ne sait trop bien quoi faire de cet accroissement incessant de contrôles. Pire : plus il y a d'indicateurs, plus c'est la base qui se trouve – à son corps défendant – en situation d'arbitrage : « Le délire des processus, des *reportings* et des indicateurs finit par recréer des zones de liberté pour les salariés tant [ces indicateurs] deviennent contradictoires les uns avec les autres et laissent ainsi les acteurs libres de décider ce qu'ils doivent appliquer ou non. »

• *Les règles ne définissent pas le jeu*

Cette place démesurée faite aux dispositifs de contrôle repose sur une erreur de raisonnement : « Chacun pense (ou feint de penser) que la règle définit le jeu, et donc que les acteurs appliquent ce qu'on leur demande d'appliquer et ne déploient leur intelligence que pour se conformer à ce qui a été décidé ».

Les sociologues des organisations ont montré depuis longtemps que c'était loin d'être le cas : « Les règles ne définissent pas le jeu, elles le structurent. Les règles ne sont pas importantes par ce qu'elles disent, mais par l'usage que les acteurs en font. Le véritable déluge procédurier qui envahit

aujourd'hui (à nouveau !) les entreprises ne crée ni l'ordre ni l'harmonie ni la prévisibilité. Il donne aux acteurs des marges de jeu considérables ».

Non seulement, donc, les informations remontées ne donnent qu'une image très appauvrie de la réalité, mais en outre, ce « déluge » sape la confiance des salariés et décrédibilise tout appel à « l'autonomie » ou à « l'*empowerment* ». « Au lieu de donner aux entreprises les moyens de reprendre le contrôle d'elles-mêmes, [les processus] découragent les bonnes volontés et encouragent les comportements routiniers et bureaucratiques. On substitue à l'initiative des acteurs des modes de gestion "rationalisés". Le passage à des formes trop rationalisées de travail détruit la confiance initiale si précieuse. »

• *Plus c'est clair, moins ça coopère*

Pour couronner le tout, les salariés eux-mêmes, par leurs demandes récurrentes de « clarification de l'organisation », participent de cette impuissance. Ce que montre magistralement Dupuy, c'est que plus les postes sont « clairs » (c'est-à-dire plus ils ont des frontières nettes et étanches entre eux), plus ils constituent de petits « monopoles internes » dont les acteurs se servent pour accroître leur pouvoir. On aboutit ainsi à ce résultat déjà mis à jour depuis fort longtemps, mais que les organisateurs persistent à ne pas vouloir comprendre, que plus une organisation est « claire », c'est-à-dire segmentée, moins elle a de chances de coopérer.

Alors, comment dénouer ces nœuds ? Comment rétablir cette fameuse confiance, clé de voûte du comportement coopératif ?

Repartons de la définition du pouvoir. Pour les sociologues des organisations, on l'a dit, le pouvoir vient de la maîtrise de « monopoles internes », qui permet à leurs propriétaires de créer de l'incertitude sur leurs comportements et

donc de négocier leur bonne volonté. Le cœur du pouvoir est là, bien davantage que dans les galons. « Plus l'acteur est incertain, plus il a de pouvoir, et moins on peut lui faire confiance. [Les acteurs] font payer le coût de leur situation monopolistique au reste de cette organisation ».

Appuyons-nous alors sur cette proposition pour recréer de la confiance : « Ce qui va permettre la confiance, c'est la réduction de l'incertitude des comportements. [...] Les acteurs doivent définir entre eux ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dans leurs relations ».

• *La confiance comme problème central des organisations*

Lire François Dupuy est toujours un plaisir. D'abord parce qu'il a un vrai talent de pédagogue : les « cas » qu'il relate se lisent comme des histoires ; il a un art consommé de modéliser les situations qu'il rencontre et de les rendre limpides.

François Dupuy le souligne aussi avec force : « L'essentiel n'est pas la règle, mais la régulation ». Autrement dit, qui veut intervenir en entreprise a tout intérêt à adopter une lecture relationnelle des organisations, en lieu et place des visions classiques en termes d'organigrammes ou de modes opératoires.

Le pouvoir vu comme la maîtrise d'une « zone d'incertitude » offre, enfin, une vraie piste pour rebâtir cet étrange objet qu'est la confiance : « Toute cette perspective replace au premier plan la question de la confiance. La question est de construire un environnement de travail moins incertain, plus prévisible, qui permette de se fier un peu plus à l'autre. » Arrêtons donc d'investir autant d'énergie dans la production d'indicateurs, de *process*, de *reportings*, et redonnons aux acteurs l'opportunité de travailler ensemble, de trouver ensemble les solutions aux problèmes qui

(2) Sur cette notion, je me permets de renvoyer à TONNELE (A.), *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Paris, Éditions Eyrolles, 2011, 328 p.





apparaissent inmanquablement aux interfaces.

• *Pourquoi coopère-t-on ?*

Avant de conclure, je voudrais partager deux petites interrogations. Je ne suis pas complètement convaincu que le paradigme de l'individu calculateur et stratège – socle méthodologique de la sociologie des organisations – soit le plus pertinent pour penser la question de la confiance. Quiconque travaille dans une organisation peut constater que la confiance ne « s'achète » pas aussi facilement que cela et ce, quelle que soit l'efficacité des leviers RH (rémunération, évaluation). Elle comporte une part incompressible de « don », de relations, magnifiquement mise en lumière par les travaux de l'école du don (3). Les gens coopèrent, certes parce qu'ils y ont intérêt, mais aussi, et peut-être davantage encore, parce qu'ils en ont envie, parce qu'ils en retirent des bénéfices relationnels, sociaux, voire identitaires.

Et, du coup, je trouve François Dupuy sévère lorsqu'il parle, à propos d'une organisation dans

(3) Voir ALTER (N.), *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009 ; GODEBOUT (J.), *Ce qui circule entre nous – Donner, recevoir, rendre*, Paris, Le Seuil, 2007.

laquelle il est intervenu, d'une « grande "immaturité" organisationnelle (...) qui se traduit par la place que prend la dimension affective dans les relations ». Ma pratique de coach m'amène à constater l'inverse, à savoir que les équipes qui coopèrent le mieux sont aussi celles qui savent faire une juste place à la dimension affective.

• *Piloter par la finalité*

Ma seconde interrogation concerne la question du contrôle.

Pour l'auteur, c'est une nécessité « légitime » : il insiste ainsi sur le « besoin de retrouver la maîtrise... », sur le fait qu'il ne faut pas « critiquer la tentative des entreprises de mieux contrôler ce qu'elles font. Il est légitime qu'elles émettent des règles, des procédures, des indicateurs, des processus. Ce qui est en jeu, c'est la façon dont elles le font ».

Il me semble que cette « évidence », parée des habits du bon sens, mériterait d'être davantage soumise à la question. À l'âge de l'autonomie, des réseaux sociaux, de la génération Y, est-il encore envisageable de « contrôler » les salariés ? Je veux dire de les contrôler pour qu'ils obtiennent les résultats que l'on attend d'eux ?

Au vu de l'efficacité plus que limitée des dispositifs décrits par l'au-

teur, on peut se poser la question. Ne vaudrait-il pas mieux chercher à s'appuyer sur l'autonomie des acteurs, plutôt que de chercher à la limiter ? Il est pour le moins contradictoire, d'un côté, d'en appeler tous les jours à leur intelligence pour faire fonctionner les organisations et, de l'autre, de leur signifier (*via* les dispositifs de contrôle) qu'au fond, on ne leur fait pas vraiment confiance.

François Dupuy est sociologue des organisations, c'est-à-dire systémicien. Il aurait avantage, me semble-t-il, à tirer parti de ce que la systémique dit du pilotage des systèmes. Les procédures sont impuissantes à contrôler efficacement un système, du fait de ses rétroactions permanentes (le lendemain de sa promulgation, une procédure est déjà en voie d'obsolescence).

Les systèmes se pilotent par leurs finalités. Si l'on admet cette loi de la systémique, alors dirigeants et managers auraient tout intérêt à investir une part de l'énergie qu'ils consacrent aujourd'hui aux *reportings*, dans la construction d'un sens et d'une vision partagés avec leurs collaborateurs.

**Par Arnaud TONNELÉ,  
Consultant, coach, Groupe  
Bernard Julhiet.**

