

Introduction

L'hubris managériale contemporaine

Il est devenu banal de souligner l'omniprésence des organisations dans nos sociétés. Elles sont partout, elles envahissent tous les domaines de la vie sociale comme de l'action gouvernementale. Mais plus encore que la multiplication des organisations sous toutes leurs formes, c'est l'obsession d'organiser qui caractérise nos sociétés. C'est elle qui est le sujet de ce livre.

Nonobstant les appels incessants à l'entrepreneuriat, à l'initiative, à l'engagement ou au développement personnel, la tendance dominante dans nos sociétés semble être de se méfier des dynamiques désordonnées générées par le libre développement des initiatives, lequel va de pair avec le fonctionnement décentralisé des marchés. Au nom du principe de précaution, le réflexe semble être : encadrer, normer, agencer, ordonner, réglementer, en un mot organiser. Cette volonté est omniprésente : elle va de la sphère privée – des jeux des enfants qu'il ne faut pas laisser à eux-mêmes, mais qu'il faut « organiser », aux appareils de chauffage à utiliser, à la température souhaitable des appartements, à l'alimentation à privilégier –, jusqu'aux très nombreuses politiques publiques de plus en plus invasives, dont les bureaucraties d'État, celle de l'Union européenne en tête,

se sont fait une spécialité avec des directives plus détaillées et tatillonnes les unes que les autres.

On peut voir dans cette volonté de contrôle, d'encadrement et de régulation des comportements, la réponse prévisible et parfaitement normale de sociétés prises au dépourvu, déboussolées, voire « paniquées », par la multiplication des crises qu'elles voient se déployer en parallèle – dérèglement climatique, crises de natalité et migrations incontrôlées, finances publiques en dérive, montée des populismes, affaissement de la légitimité des démocraties, etc.¹. Mais on peut aussi l'interpréter comme l'expression (le symptôme) d'une hubris ou, si on préfère, d'une démesure managériale qui, peut-être comme une tentative de réponse à cette multiplicité de crises, semble avoir saisi le milieu des décideurs publics et privés. Appuyées sur des modélisations de l'avenir de plus en plus sophistiquées, à défaut d'être toujours fiables, les annonces de grands projets et/ou de transformations radicales, qu'elles soient organisationnelles ou économiques et sociales, jalonnent notre actualité, de la « transition énergétique ou écologique » aux projets de « réinvention organisationnelle » des grandes entreprises. Ces annonces se caractérisent par l'ambition, la hauteur et la noblesse des objectifs, tout autant que par la complexité des principes organisationnels et des procédures et processus administratifs censés, les uns comme les autres, traduire ces objectifs en résultats tangibles en refaçonant les comportements humains afin de les adapter aux nouvelles conditions technologiques, climatiques, économiques, sociales et culturelles.

Cette volonté de contrôle et de transformation n'est pas l'apanage des sphères dirigeantes publiques et privées. Elle est tout autant portée pour un autre groupe d'acteurs de plus en plus nombreux, celui des activistes qui s'engagent dans les luttes contre le dérèglement climatique, dans le combat pour la justice sociale, et contre les discriminations et inégalités systémiques dont sont victimes les femmes, les gens de couleur et les minorités sexuelles.

1. Nassehi (2024) parle à ce propos « d'une crise de visibilisation » des externalités négatives du mode de vie des sociétés avancées, lequel s'avère de plus en plus insoutenable au fur et à mesure qu'apparaissent ses conséquences économiques, financières et culturelles.

Ces deux groupes d'acteurs contribuent chacun à sa manière, mais aussi de concert, à l'obsession d'organiser. La sphère des activistes soulève et documente l'existence de problèmes sociaux touchant aux différents domaines sociétaux, et fournit ainsi des demandes de transformation et des thèmes d'action sur lesquels s'appuient tout naturellement les dirigeants publics et privés dans leur volonté de légiférer, d'ordonner, de régler, bref de réorganiser les rapports sociaux. L'imagination et l'ambition transformatrices de ces deux groupes d'acteurs ne semblent plus guère connaître de limites. Tout leur semble maîtrisable, contrôlable, organisable, pourvu qu'on sache où on veut aller, qu'on sache formuler et préciser le but, pourvu qu'on sache convaincre de sa justesse et de sa légitimité. Dans leurs réflexions et délibérations, ils concentrent leur attention sur la formulation d'objectifs de transformations tout autant que sur la cohérence des nouveaux principes organisationnels censés en assurer la réalisation. Les uns et les autres sont ensuite présentés comme nécessaires, urgents et justifiés par un diagnostic des évolutions dans les conditions environnantes, diagnostic qu'ils s'efforcent de « faire partager ». Tout se passe comme si on considérait que ce travail, s'il est bien fait, sera suffisant pour garantir que les comportements individuels s'aligneront et produiront les fonctionnements collectifs estimés nécessaires aux résultats souhaités. C'est ce que Bergeron (2018, p. 21) a appelé le « tropisme discursiviste de l'induction de l'action collective » de la littérature récente sur l'entrepreneuriat et le changement organisationnel et social (Bergeron, 2018)².

Partagé par les activistes tout autant que par les dirigeants publics et privés, ce tropisme exprime en creux un modèle de l'action organisée, pour ne pas dire de l'action sociale tout court. Dans ce modèle, les intentions et la qualité des objectifs mènent le monde. Elles font la différence et décident des résultats sur le terrain, parce qu'elles fluidifient et structurent d'un bout à l'autre, en quelque sorte par avance, les complexités et les complications des processus organisationnels nécessaires à la réalisation

2. Pour une discussion plus approfondie de ce terme et de ses implications, cf. aussi Bergeron et Castel, 2024.

de ces objectifs. Tous semblent considérer que « l'intendance suivra »³, si seulement les raisons ou la nécessité du changement sont suffisamment expliquées et « partagées », et si les mesures suffisantes de concertation et de participation les accompagnent. En grossissant quelque peu le raisonnement implicite, créer une organisation ou formaliser un projet pour traiter un problème gestionnaire, social ou sociétal revient *ipso facto* à résoudre ce problème⁴.

L'expression « l'intendance suivra » cache une compréhension purement instrumentale et mécanique de l'action collective. Dans ce qu'il faut bien appeler un « modèle mental », c'est-à-dire une croyance profondément ancrée dans la tête des dirigeants et de la plupart des activistes, l'action collective et l'organisation qui la rend possible, sont pensées comme asservies aux objectifs qui auraient été assignés. L'organisation est semblable à un instrument transparent que les humains auraient inventé pour mener à bien leurs activités collectives – produire des voitures, construire des autoroutes, jouer au théâtre, administrer une ville ou promouvoir une cause. Dans ce modèle mental, les principes d'organisation, les règles et les procédures de fonctionnement auxquels on a recours, sont assimilables à des outils proprement rangés dans une boîte. On sait à quoi ils servent et on connaît le résultat qu'on peut obtenir en s'en servant. Il suffit donc, tel est le raisonnement, que les décideurs sachent définir clairement et avec précision leur objectif. Ils seront dès lors capables de sélectionner le bon outil dans la boîte ou le configurer le cas échéant afin d'obtenir les résultats souhaités. Une autre métaphore illustre la même croyance : l'action collective et l'outil organisationnel censé la structurer ne sont rien d'autre qu'une courroie de transmission entre les objectifs et le terrain (autrement dit entre les désirs et la réalité), mais une courroie de transmission performative, laquelle transmet fidèlement, sans distorsion aucune, les

3. Par analogie à la manière dont ce terme est utilisé couramment, le mot « intendance » renvoie aux processus d'action organisée nécessaires à la réalisation des objectifs énoncés.

4. Dans leur analyse des réponses gouvernementales à la crise de la Covid-19, les auteurs n'hésitent pas à parler d'une crise organisationnelle, tant ces réponses leur semblaient exprimer une conception de l'action politique pour laquelle la gestion de la crise passait par la multiplication d'organisations (cf. Bergeron *et al.*, 2020a, 2020b).

impulsions et les directives vers le terrain et les personnes qui, dans leur action au jour le jour, sont censées les mettre en œuvre.

Ce modèle mental est bien trop réducteur pour être réaliste⁵. Il est symptomatique à la fois d'une surestimation du poids des dispositifs organisationnels formels instaurés pour gérer l'interdépendance entre les participants et d'une incompréhension ou d'une sous-estimation, voire d'une ignorance des dynamiques propres de l'action organisée⁶.

Cette incompréhension de la nature problématique de l'action collective est fondée sur des prémisses erronées qui conduisent à de nombreuses impasses. La plus importante de ces prémisses, celle qui est la plus lourde de conséquences, est la surestimation du caractère structurant des règles et des directives formelles, lesquelles créeraient les conditions de la coopération nécessaire en ordonnant les bonnes séquences de comportements en fonction des interdépendances découlant des nécessités fonctionnelles du flux de production⁷ et en rendant les comportements des individus concernés prévisibles et leurs interactions fluides. Cette prémisse ignore le large éventail des comportements que les individus, même bien intentionnés, peuvent adopter face aux injonctions formulées par les dispositifs organisationnels. Cet éventail peut aller de l'application zélée à une application passive *a minima* (juste assez pour échapper aux sanctions prévues éventuellement pour non-application), à l'adoption de comportements de contournement tacite, sinon de résistance ouverte, jusqu'au choix de comportements qui, sous les dehors d'une application

5. Une autre expression du même « modèle mental » très en vogue dans la théorie du management contemporain est le mythe de « l'organisation transparente ». Tout comme le modèle mécaniste, le mythe de l'organisation transparente méconnaît l'hétérogénéité fondamentale des organisations considérées comme des entités cohérentes et homogènes dans lesquelles les participants partagent un noyau commun de fins, poursuivent des intérêts naturellement convergents et ont une compréhension similaire, sinon identique des situations. Le seul problème dès lors serait l'opacité des flux de communication, problème qu'il s'agit de résoudre en instaurant la transparence. La simple explicitation des prémisses de ce modèle souligne son irréalisme.

6. Précisons pour clarifier que le terme « action collective » est employé indifféremment du terme « action organisée ». Cette équivalence est justifiée dans la mesure où toute action qui dépasse les capacités d'un individu et exige le recours à une délégation de tâches, est *ipso facto* une « action organisée » dans la mesure où l'interdépendance ainsi créée entre les protagonistes suppose un minimum d'organisation (de règles) permettant de gérer leurs interactions et leur nécessaire coopération.

7. Quelle que soit la nature de cette production.

fidèle, détournent en réalité les usages de la règle des objectifs énoncés. Chacune de ces modalités aura un impact sur la capacité des règlements et/ou des directives formelles à structurer effectivement et dans le sens initialement souhaité, la pratique sociale des humains concernés. Ajoutons – on le démontrera plus loin – que cet impact, s'il est observable *ex post* et avec le temps, est imprévisible à l'avance, car ces comportements ne résultent jamais de choix strictement individuels. Ils sont produits au sein de contextes interactifs dans lesquels les individus sont placés, et reflètent les arrangements (les « règles du jeu »⁸) grâce auxquels ceux-ci tentent de gérer concrètement leurs interdépendances.

Il en résulte que ce modèle est conduit à se désintéresser des dimensions informelles et/ou tacites qui, dans la réalité, permettent aux individus concernés de construire leur nécessaire coopération, et de méconnaître, ou de considérer comme négligeables la signification et les conséquences imprévisibles et non linéaires de la formalisation de règles non écrites qui structuraient auparavant les pratiques. En effet, formaliser une règle est bien plus que mettre par écrit ce qui auparavant était une pratique informelle, un arrangement implicite accepté par tous les acteurs concernés. Du fait même de son caractère informel, un arrangement est susceptible d'évolutions progressives et souples, en fonction des modifications dans les rapports de négociation entre les individus. Formaliser une telle pratique informelle correspond dans ces conditions à une transformation du contexte d'interaction, et entraîne une cascade de conséquences, dont la plus connue et non la moindre est la rigidification des comportements régis et visés par la règle formalisée⁹.

On ne peut s'empêcher de chercher un lien entre la prégnance de ce modèle et la poussée de bureaucratisation de nos sociétés, tant dans les entreprises qui s'en plaignent amèrement, que dans la société en général,

8. Cf. plus loin (chapitre 5) pour une présentation et discussion de ce concept.

9. Dans *Patterns of Industrial Bureaucracy* (1954) et *Wildcat Strike* (1955a), Gouldner a fourni une description empirique fine et toujours d'actualité des conséquences d'une telle formalisation des règles de fonctionnement organisationnelles à l'occasion d'une succession managériale. On pourrait ajouter que les difficultés qu'a connues l'introduction de l'informatique dans les organisations privées et publiques étaient entre autres liées au fait que l'informatique suppose la formalisation des relations.

attestée par l'inflation législative et réglementaire censée ordonner et réguler la vie sociale. Cette inflation se poursuit sans prendre en compte ses conséquences sur la réalité comme, par exemple, la rigidification des comportements, les distorsions introduites dans le fonctionnement des marchés ou la multiplication de comportements de contournement qui compliquent l'action, sans véritablement la changer. Au retour, cela provoque de multiples tentatives de réformes qui produisent, sinon des échecs, du moins le plus souvent des résultats bien décevants, très en deçà des objectifs annoncés, s'ils ne sont pas à rebours de ces derniers.

Il n'y a pas de continuité, ni spontanée, ni automatique, entre la nature des objectifs au service desquels une initiative aura été organisée et des règles émises, et la réalité produite par ces interventions. Les prémisses sur lesquelles s'appuient ceux qui les ont décidées, produisent toutes sortes de résultats collatéraux, non intentionnels, dont les effets seront combattus par davantage du même remède (une nouvelle intervention « correctrice », puis une autre), dans une spirale d'organisation aux résultats incertains et le plus souvent productrice de bureaucratie.

Il n'est guère surprenant que, dans le même esprit, soient invoqués avec insistance les thèmes du leadership et du leader (qu'on n'ose plus appeler charismatique depuis les catastrophes du XX^e siècle) dans le lancement et la gestion des projets et des réformes. Cette invocation du « leader » relève du même modèle mental simpliste de l'action collective déjà évoqué, et reproduit les mêmes malentendus et les mêmes incompréhensions de son fonctionnement réel. Si effectivement l'action organisée a besoin de leadership, celui-ci ne saurait être centralisé et dépasse de loin le rôle d'un seul responsable, fût-il génial et/ou héroïque : dans l'action organisée, le leadership est un phénomène en grande partie distribué. Il ne s'exerce guère à distance, mais a besoin de multiples relais, car ses bienfaits ont besoin d'interaction et de présence. Nous y reviendrons.

Il faut aller plus loin et interroger le soubassement éthique de ce modèle et ses conceptions des humains et de l'organisation de la société. La première est la croyance que les responsables (les élites éclairées, les « sachants ») possèdent une avance sur l'homme ou la femme de la rue dans la

compréhension des évolutions économiques, technologiques et culturelles qu'on peut observer dans la société ou dans les secteurs d'activités d'une entreprise et qu'ils ont, de ce fait, le devoir de définir les axes du changement qui en découlent. La seconde est la compréhension mécanique et linéaire de l'action fondée sur la croyance que les volontés et les objectifs qu'elles inspirent, mènent le monde et structurent l'action. Dans une telle perspective, il suffit de tirer les conclusions imposées par les diagnostics opérés, de concevoir les différents volets d'une politique (une stratégie d'action) capable, sur le papier, de résoudre les problèmes entrevus et de construire le cadre législatif, réglementaire et organisationnel adapté. Parce que ce cadre est en cohérence avec les problèmes diagnostiqués et les solutions inventées, il sera *ipso facto* capable d'en transmettre les implications pour l'action aux individus placés aux niveaux opérationnels. Ces derniers s'adapteront et, de gré ou de force, aligneront leurs comportements sur les impératifs incarnés par la nouvelle stratégie d'action ou le cadre organisationnel (réglementaire) qu'elle aura généré.

On comprend à quel point les humains sont considérés ici comme malléables, et leurs comportements transformables à volonté. Pourvu que le diagnostic ait été suffisamment partagé avec eux, que les nécessités en découlant leur aient été bien expliquées et rendues présentes, bref pourvu qu'ils aient été convaincus de la justesse des nouveaux objectifs et des injonctions fondées sur eux, ils y adhéreront, modifieront leurs préférences et adopteront des comportements en conséquence. Dans ce raisonnement, la seule chose qui compte, du haut en bas, ce sont les volontés des dirigeants et les objectifs qu'ils ont fixés, ainsi qu'une communication réussie et convaincante autour de ces derniers. Si tous partagent les nécessités d'une ligne d'action, alors les préférences s'aligneront, et rien ne s'opposera à ce qu'elle puisse se réaliser sur le terrain.

Point besoin de faire rentrer en ligne de compte les contraintes préexistantes et toujours spécifiques du terrain, ou de tenir compte des capacités réelles et très variables des individus qui devront intégrer effectivement les contraintes nouvellement imposées dans des arrangements collectivement vivables et viables.

Nonobstant les professions de foi qui affirment le contraire, considérer que « l'intendance suivra » si seulement les objectifs ont été bien pensés, clairement formulés et suffisamment exposés, signifie implicitement qu'on conçoit les individus comme des réceptacles d'injonctions, des exécutants passifs, interchangeables et malléables à volonté, dont les comportements ne sont, en fin de compte, qu'une variable d'ajustement. C'est bien le sens profond de la phrase « l'intendance suivra ». La vision et la démarche sont déductives : la définition du problème et la volonté de transformation, appuyée ou non sur une modélisation de l'avenir, indiquent la voie à suivre et dictent les objectifs. Le reste – les structures, les procédures et les processus organisationnels, les outils de gestion et les manières de coopérer – en découle et entraînera l'adaptation nécessaire des comportements des humains pour produire les résultats recherchés.

Cette illusion mécanique ne correspond à aucune réalité tangible, ni dans le secteur privé, ni dans le secteur public. Les responsables de « terrain », chargés de la gestion des affaires aux niveaux opérationnels, font quotidiennement l'expérience de ce qu'un courant de la sociologie des organisations n'a cessé de documenter, à savoir le caractère non mécanique de la coopération humaine, et la nature radicalement imprévisible et potentiellement perverse des dynamiques et des trajectoires organisationnelles (des actions collectives) qui en résultent. La préparation la plus soignée d'une réforme administrative ne garantit en rien que les résultats seront à la hauteur des attentes, voire ne seront pas contreproductifs. L'observation a montré que les transformations organisationnelles les mieux pensées produisent souvent des résultats décevants, surtout en regard des sommes engagées. Les résultats non intentionnels sont au cœur des transformations organisationnelles, et plus généralement de tous les efforts de pilotage de l'action collective des humains.

Il est aisé de comprendre pourquoi la pensée gestionnaire, publique et privée, ne parvient pas à se dégager de cette vision instrumentale de l'organisation. Opérer une simplification radicale de la complexité de la réalité permet à la fois de satisfaire un désir d'action et de donner l'illusion de l'efficacité. L'action tire sa justification de la pureté des intentions et de la qualité des finalités poursuivies. Concevoir (implicitement) les individus

comme des exécutants passifs des décisions prises, simplifie le problème de l'action en considérant comme négligeable leur marge de liberté, c'est-à-dire le fait que les individus sont et restent toujours potentiellement maîtres, sur la base d'un jugement raisonné, de moduler leur engagement dans l'action et dans ce que le sommet et les élites éclairées ont prévu pour eux.

Sur le plan individuel, cette marge de liberté peut paraître minime. Mais dans le monde interactif de l'action organisée, l'interaction de toutes les marges de liberté en amplifie la portée et finit par créer cette imprévisibilité des résultats des efforts collectifs, ce grain de sable sur le chemin de tant de projets dont la réalisation exige de l'organisation, donc de l'interdépendance et, avec elle, la nécessité de la coopération.

La pensée gestionnaire, celle des entrepreneurs économiques et/ou sociaux fait couramment abstraction de ce « grain de sable ». Elle néglige ou persiste à ignorer l'imprévisibilité qui en résulte, et refuse de la prendre au sérieux en prétendant pouvoir l'ignorer ou la maîtriser par les techniques du management. C'est à mon sens l'explication des impasses sur lesquelles cette pensée bute, lesquelles sont le prix qu'elle paie pour avoir réduit son intérêt pour les sciences sociales aux apports d'une psychologie managériale et plus récemment d'une économie comportementale qui ne savent, ni l'une ni l'autre, penser la dimension collective des dynamiques interactives sans lesquelles la coopération dans les organisations ne serait qu'un cadre vide.

Ce livre veut revenir à une vision réaliste des organisations et de l'action organisée. Cela passe par la déconstruction du modèle mental simpliste qui comprend les organisations comme de simples instruments transparents par rapport aux objectifs au service desquels on les a créées. Ce sera l'objet de la première partie de ce livre. Nous nous intéresserons aux résultats d'études et d'observations des soixante-dix dernières années, lesquelles documentent le fonctionnement réel des organisations et contredisent clairement ce modèle (chapitre 1). La déconstruction de l'objet social « organisation formelle » sera suivie par la reconstruction d'une vision qui s'intéresse aux conséquences générées par l'incertitude endogène créée

par l'imprévisibilité irréductible des comportements des individus. Nous mettrons l'accent sur l'importance des contextes d'action dans lesquels se déploient les relations d'échange asymétrique et émergent des « règles du jeu » spécifiques grâce auxquelles les individus s'efforcent de stabiliser leurs comportements et de gérer au quotidien les interdépendances créées par leur nécessaire coopération.

Une organisation formalisée correspond dans cette perspective aux efforts de contrôler et de mettre en forme les tendances centrifuges qui la travaillent, afin de créer les conditions nécessaires à une coopération et donc une action collective durable. Mais ces efforts, jamais complètement couronnés de succès, produisent leurs propres effets, les « effets organisationnels », produits par les dynamiques d'interaction entre individus, lesquelles génèrent des résultats relativement indépendants de la volonté des participants. Ces « effets organisationnels » sont porteurs du « risque organisationnel », c'est-à-dire le risque que l'effort de coopération produise un fonctionnement qui fasse diverger progressivement la trajectoire du collectif des missions qui lui ont été assignées initialement (chapitre 2).

Pour élaborer cette vision plus réaliste de l'action organisée et mieux comprendre la genèse de ce « risque organisationnel », nous présenterons dans la deuxième partie les éléments d'une analyse relationnelle de l'action sociale. Pour commencer, nous nous interrogerons sur la signification de l'imprévisibilité radicale des comportements (chapitre 3) ; nous nous intéresserons aux conditions d'exercice de l'intelligence des humains qui produisent les rationalités toujours limitées lesquelles guident des acteurs, quelles que soient leurs positions, dans le choix de leurs comportements quand ils s'engagent dans l'effort collectif (chapitre 4) ; enfin, nous reviendrons sur la manière dont peut se construire concrètement la coopération entre les individus, en montrant que le pouvoir, c'est-à-dire l'échange asymétrique et la négociation sont au cœur de l'action collective (chapitre 5). Enfin, nous montrerons que la coopération naît de la reconnaissance d'enjeux communs laquelle fait émerger des « règles du jeu », ou si on veut une gouvernance pour des relations d'échange asymétrique qui combinent toujours la coopération avec des éléments de compétition (chapitre 6).

Le prisme de l'analyse relationnelle de l'action collective fait découvrir que la vie organisationnelle, malgré tous les efforts du management moderne, ne se différencie pas fondamentalement de la vie en société : entre les organisations et les sociétés, il n'y a pas de discontinuité, pas de différence de nature, seulement une différence de degré. Dans les deux cas, l'action collective est politique, et connaît les mêmes fragilités. Reconnaître cette fragmentation de l'espace social exige de relativiser les visions trop unifiées caractéristiques des théories de la domination sociale et de reconnaître la réalité de l'autonomie des contextes dans lesquels doit se construire la coopération (chapitre 7), et d'insister sur la fragilité des collectifs et de leurs modes de gouvernance (chapitre 8). Nous terminerons cette troisième partie en explorant les pistes souhaitables d'un pilotage réaliste et contextualisé qui se (re)construit sans cesse et qui reconnaît les limites que les difficultés irréductibles de la coopération dans l'action collective imposent à l'action managériale et politique (chapitre 9).