

Pistes méthodologiques à propos de la capacité d'apprentissage dans un système en crise

Martine DOBIECKI-LEVITTE
Responsable Ressources Humaines

Gérard LAMORTE
Consultant interne

L'intervention peut se révéler un exercice d'autant plus délicat pour des consultants que l'état des régulations à l'œuvre au sein de l'organisation étudiée ne se donne pas à voir de façon aisée.

Bien que l'objectif du diagnostic sociologique soit justement de révéler les dynamiques sociales qui caractériseront le système sur lequel on souhaite intervenir, il semble possible, et même nécessaire, de repérer rapidement l'état du monde social auquel on a à faire, au risque de se voir interdire par les acteurs clefs (les commanditaires notamment) la possibilité de proposer des actions correctrices. Ce repérage en amont du diagnostic de l'état du monde social permettra aux consultants d'élaborer une stratégie d'intervention, qui visera à utiliser au mieux les espaces tolérés et acceptables par les différents acteurs concernés. Cette démarche semble d'autant plus utile que le système étudié est proche de l'état de crise, car elle soulève la problématique de l'action dirigeante en situation de crise organisationnelle.

Nous proposons dans cet article, à partir d'une intervention réalisée dans le cadre du cursus « Diagnostic et stratégie du changement » (cycle diplômant en sociologie de l'entreprise – Sciences Po Formation), quelques réflexions méthodologiques adaptées à ce contexte de crise. Un diagnostic sociologique a été réalisé sur une période de trois mois, selon la méthode préconisée, dans une structure de taille moyenne (500 personnes), insérée dans le monde bancaire et financier d'un grand Groupe, confrontée à des contingences multiples internes et externes. Une quarantaine d'entretiens ont été menés et ont concerné le Directeur de la Structure, les membres de son état major et des représentants de tous les niveaux hiérarchiques et des différents métiers.

LA CRISE D'UNE ORGANISATION BANCAIRE

L'organisation se lance, au moment de l'étude, dans un vaste programme de rationalisation des relations avec ses clients afin de les hisser au niveau des normes admises par la profession. Les changements à l'œuvre ont pour objectifs :

- de sécuriser les opérations bancaires par la mise en place de procédures contraignantes via un système d'information ;

- de reprendre la maîtrise du réseau de commercialisation des produits bancaires qui se réalise jusque là sous le régime de la délégation à tiers ;
- de préparer les évolutions du système bancaire notamment sur la question de l'euro.

Ces changements se mettent en œuvre dans un contexte de contraintes extrêmement fortes. En effet, le calendrier de l'euro et les perspectives de déréglementation du marché bancaire imposent leur pression et leur rythme sur les délais de réalisation des chantiers entrepris (système d'information, formation des personnels...).

Face à ces contraintes, les réponses apportées par la direction se déclinent sur le mode de la centralisation des décisions et de l'imposition des choix à tous les acteurs du système. Celui-ci présente les caractéristiques d'une bureaucratie mécaniste qui est invitée à se moderniser par injonction selon une « équation balistique du changement » élaborée par ses dirigeants. Les opérateurs sont supposés exécuter sans heurt les nouvelles partitions distribuées.

Le diagnostic sociologique a permis de révéler une réalité plus complexe. Les représentations du dirigeant étaient sévères à l'endroit de l'encadrement, qu'il estimait peu mobilisé autour des projets en cours, et vis à vis des opérateurs jugés peu compétents. En fait, au fil du temps et de manière « clandestine », ces derniers s'étaient construits une identité professionnelle fondée sur une appropriation individuelle et collective de la relation au client et sur un apprentissage du métier au sein de l'équipe de travail. Les encadrants, quant à eux, puisaient leur légitimité dans leur forte implication au sein des collectifs de travail.

Cette réalité, masquée jusqu'alors aux regards des dirigeants, permet d'éclairer une partie des dysfonctionnements observés dans l'organisation : formalisation excessive des rapports entre services, problèmes comportementaux chez certains opérateurs... La négation de l'identité collective par l'imposition de procédures administratives jugées dévalorisantes par les opérateurs et la mise en place d'un management de compétences centré uniquement sur les besoins des projets portés par la direction contribuent à isoler l'acteur dirigeant et à progressivement développer de la conflictualité entre les différents acteurs du système.

En effet, le mouvement général de recentralisation des pouvoirs sur les moyens vers la direction et la formation d'un sous-système autonome de définition de l'avenir ont généré une distance entre base et sommet, mais n'ont cependant pas modifié le système d'acteurs de maîtrise du client (opérateurs et encadrants,). Il y a donc cohabitation d'un sentiment de continuité vis-à-vis de l'externe et du collectif de travail, et d'un sentiment négatif vis-à-vis de la direction et de l'avenir de l'organisation.

Les acteurs de terrain se sentent de plus en plus menacés. Ils sont pris dans une contradiction entre le fait de devoir s'adapter à une complexification des produits et services proposés à la clientèle et celui de ne plus être en mesure de maîtriser les changements induits par les procédures, la standardisation du travail. Ce sentiment est renforcé par la limitation des prérogatives des acteurs de la filière managériale notamment sur les aspects de gestion des ressources humaines.

Les opérateurs constituant la base opérationnelle sont donc en attente de précision quant au nouveau rôle de leur hiérarchie directe. Des antagonismes sous-jacents se développent nourris par la conflictualité existant au sommet de la hiérarchie entre direction et certains acteurs exclus du jeu (schéma ci-dessous). L'opposition ou le retrait de la base avec le sommet peut être l'une des conséquences des choix opérés par la direction. Or, la mobilisation du monde opérationnel est un des leviers nécessaires à la mise en œuvre des projets de changement.

Les opérateurs sont d'autant plus rétifs à se mobiliser qu'ils ont le sentiment de bien faire leur travail. Les règles autonomes construites au sein des collectifs ont été intériorisées et légitimées par chaque agent. Ces règles légitimes sont un obstacle supplémentaire à la mise en place de procédures ressenties comme agressives, voire régressives, vis-à-vis de ce qui a été produit collectivement au service du client. Le système social est confronté à une crise du prescrit avec comme corollaire un repli identitaire des opérateurs.

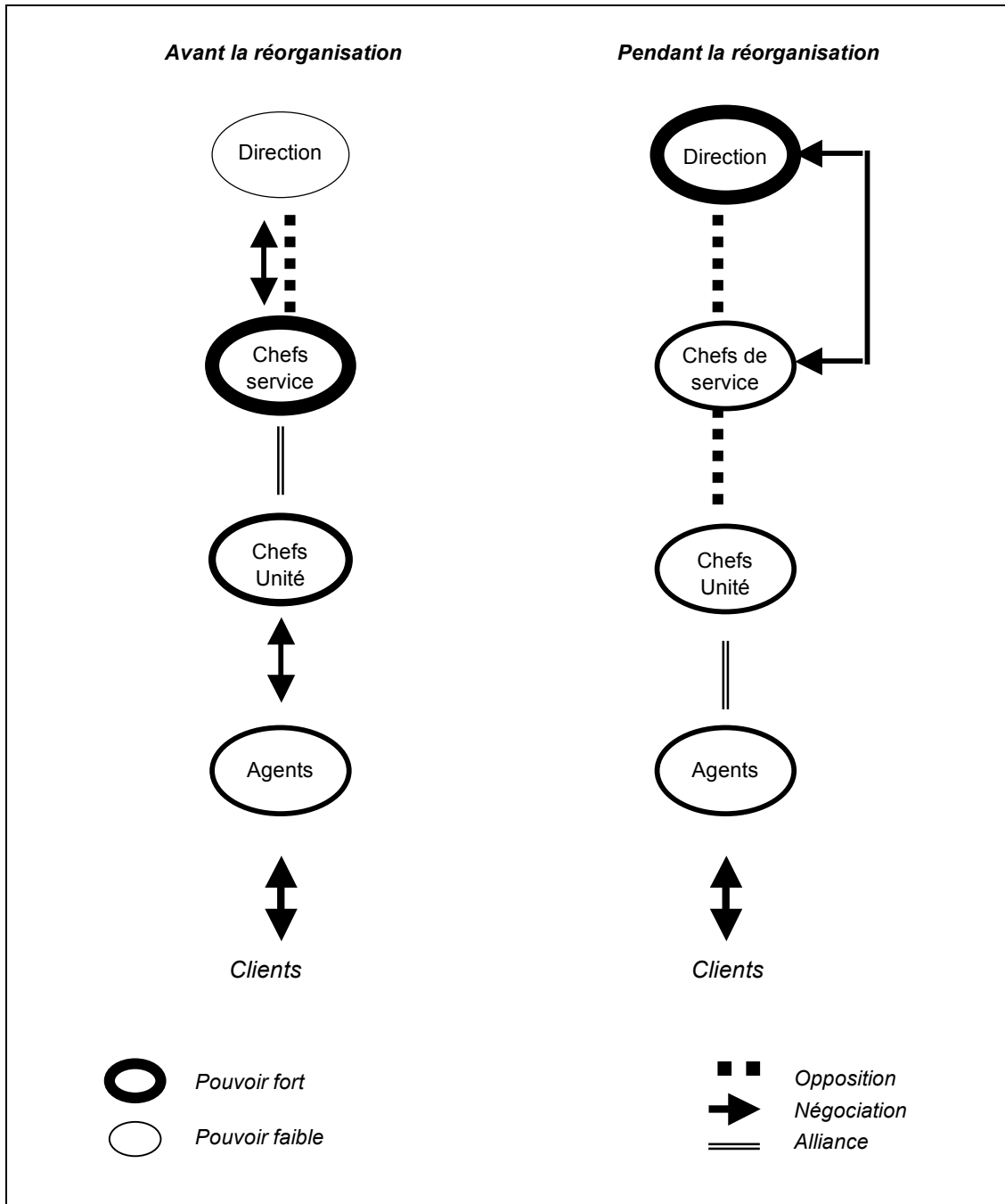
Avec un corps social peu impliqué dans les projets de changements, des évolutions perçues, non comme des progrès mais comme une régression, une forme de négation du nouveau professionnalisme et d'exigence de qualité du service au client, une dislocation des différents éléments constitutifs de la chaîne hiérarchique : les conditions étaient réunies pour caractériser une organisation en crise.

LES ALEAS DE LA DEMARCHE DE DIAGNOSTIC/INTERVENTION

La principale caractéristique de notre intervention fut la multiplicité des rebondissements. Nous nous apprêtions, dans la sérénité, à développer notre action à l'aide des outils méthodologiques éprouvés. Or, notre surprise fut de devoir sans cesse rompre avec une démarche construite pour s'adapter à des circonstances inattendues.

L'accueil du dirigeant, d'apparence enthousiaste, a pu paraître surprenant, pour une demande de stage présentée par des sociologues en apprentissage. En fait, celui-ci s'est instantanément approprié l'initiative en transformant la demande en une commande assortie d'une exigence de délais et de résultats. Il s'adressait dès lors à des consultants, qu'il mandatait pour l'éclairer sur l'état du corps social, au cours d'un processus majeur de changement.

Le système de relations entre acteurs avant et pendant la réorganisation



La présentation de la démarche ne fit l'objet d'aucune objection de sa part. Il manifestait cependant son impatience de disposer au plus vite d'un premier rapport d'étape. La phase d'enquête s'est déroulée dans des conditions extrêmement positives, à tous les niveaux de la hiérarchie. Nous nous sommes aperçus que nous remédions à un besoin d'expression non satisfait. Les personnes se sont exprimées sur leur métier, ont souligné leur conscience professionnelle, leur souci du client, ont rappelé leur capacité d'évoluer aux travers des changements antérieurs. Elles ont en même temps exprimé des inquiétudes dans la préparation d'un changement à laquelle ils n'étaient pas réellement partie prenante. En quelque sorte, nous nous sommes trouvés investis d'une nouvelle commande : nous faire les interprètes de l'engagement des personnes et de leurs attentes face aux évolutions en cours.

La préparation de la restitution s'est révélée particulièrement délicate. L'analyse des matériaux recueillis a mis en évidence qu'un certain nombre d'actions étaient non exemptes de critiques. En réduisant la conduite du changement à quelques personnes au nom d'une efficacité à court terme, tant pour le projet que pour la préservation de la gestion au quotidien, l'essentiel de l'encadrement a été de facto écarté du projet et confiné dans une logique court terme. Cette population a été placée dans l'incapacité technique et psychologique de jouer le rôle attendu par les équipes sur la préparation et la conduite du changement. Aussi avons nous recherché une forme de présentation recevable par des acteurs impliqués dans les processus décisionnels. La restitution de notre analyse, dans un premier temps au commanditaire seul, puis élargie à ses proches collaborateurs, a été particulièrement appréciée. Elle a conforté notre statut de consultants plutôt que de stagiaires. En adhérant aux conclusions, le commanditaire réitérait son impatience de disposer de préconisations pour accompagner son projet.

Lors de la présentation du diagnostic final et des préconisations, la proximité de nos conclusions avec l'état du système social étudié était difficilement acceptable. En effet, notre analyse et nos schémas caractérisaient de façon synthétique et concrète une situation de crise fortement ressentie par l'ensemble des acteurs. La rupture avec notre projet d'accompagnement était alors consommée. Là s'arrêta la mission des «consultants/stagiaires». Cette expérience de relations tumultueuses avec un système commanditaire qui est passé de l'adhésion totale au phénomène de rejet ne nous paraît pas fortuite. Elle nous conduit à penser que la probabilité de rencontrer ces attitudes extrêmes est forte, quand l'intervention se déroule en situation de crise. Aussi avons nous essayé de dégager quelques pistes méthodologiques, de manière à repérer les indices d'une situation critique et d'adapter l'intervention sociologique, afin de réunir les conditions de son efficacité.

DES PISTES METHODOLOGIQUES POUR L'INTERVENTION DANS UNE ORGANISATION EN CRISE

L'histoire vécue nous montre que les effets dérégulateurs peuvent sérieusement contrarier l'intervention du sociologue dans une organisation en crise. Ce constat nous a conduit à identifier ce que nous aurions pu ou dû faire autrement. Il convenait, nous semble-t-il, d'ébaucher le plus en amont possible un pré-diagnostic permettant d'identifier la crise, d'appréhender les capacités réelles d'apprentissage

du système commanditaire, et de définir une stratégie d'intervention plus adaptée. C'est autour de ces trois idées que s'articulent les pistes de réflexion que nous proposons.

Comment détecter la crise ?

Selon les *mondes sociaux de l'entreprise*¹ : «L'entreprise en crise présente les traits d'un univers contrasté, entre une modernité qui s'affiche et une tradition qui existe. Les caractéristiques principales sont : une régulation ancienne reposant sur une culture partagée, une communauté professionnelle dominante, une série de fractures qui font éclater le cadre culturel (contraintes d'environnement, incompréhension des changements en cours, fin de l'ère des seigneurs..., des logiques sociales en confrontation....) ».

Les symptômes auraient pu être repérés à partir de plusieurs indices dès les premiers entretiens.

Un discours inhabituel

Les premiers entretiens menés auprès du commanditaire et de ses collaborateurs directs ont été marqués par l'usage d'expressions inhabituellement fortes pour caractériser un système bureaucratique classique.

La sémantique aurait pu nous aider à identifier l'état de crise . Certaines personnes nous avaient fait part d'appréciations sur la précarité extrême des situations joint à l'absence de maîtrise des leviers essentiels. D'autres, exprimaient leur dépit de ne pas participer au processus de changement en faisant allusion à une activité fébrile (celle des autres) sur fond de métaphores animalières.

« *Qui a décidé la mise en place du projet et qui le gère, on ne sait pas !* »

« *On traverse des gros grains, des turbulences* »

« *Pas de droit à l'erreur !* »

« *Un grand chef et des rats qui grouillent* »

Ces expressions exacerbées de dangers, de frustrations et d'exclusion de la part de l'encadrement étaient symptomatiques d'un système en dérégulation.

D'autres signes de crispation du système

Le discours des opérationnels était posé. Néanmoins, dans la description du contenu du travail, nous aurions pu détecter des fractures. Des signes pouvaient nous mettre sur la piste d'une « crispation » du système de coordination entre les acteurs. Par exemple, certains interviewés nous avaient signalé que, contrairement aux habitudes de cette organisation, la communication passait de l'oral à l'écrit.

« *Les relations se font par note, tout le monde sort son parapluie* ».

Ainsi, des incompréhensions entre services étaient apparues et des modes défensifs avaient été mis en place. Ils étaient basés sur la production de notes écrites, alors qu'auparavant tout passait par l'oral. Cela nécessitait une activité soutenue, non productrice, alimentant et renforçant le système défensif. D'autre part, des

¹ Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995, chapitre 11

membres de l'encadrement intermédiaire se déclaraient en difficulté pour se projeter sur l'avenir, et affirmaient se trouver en porte-à-faux vis-à-vis de leurs équipes. Cette situation générait des problèmes de légitimité et de positionnement.

Un système d'hypothèses de crise

Enfin, le système d'hypothèses élaboré dès les premiers entretiens était celui d'un système en crise.

Les hypothèses les plus problématiques portaient à la fois sur des dimensions de contingences structurelles, de relations entre acteurs, d'identité professionnelle et de légitimité. Citons quelques exemples :

- . l'organisation est sous contingences multiples, mais il s'agit d'un vécu de la direction : faible cohérence, faible lisibilité en interne, sentiment de déstabilisation, clivage, stratification entre la direction et les acteurs ;
- . la centralisation de certaines fonctions exclut certains acteurs qui seraient légitimes ;
- . un sentiment d'incertitude concernant l'avenir, renforcé par la perte de repère, de référent « responsable ».

Comment peut-on envisager un changement d'une telle ampleur, alors même que la légitimité du projet, les relations entre acteurs, la perception des contingences ne favorisent pas un projet collectif ? Pour reprendre les éléments des *Mondes sociaux*² : « la fin de l'ère des seigneurs était arrivée, il y avait une incompréhension des changements en cours, la confrontation des logiques sociales était déjà en œuvre ». Nous disposions, en fait, très tôt dans la démarche des matériaux pour caractériser un système en crise. Une vigilance plus grande de notre part nous aurait ainsi permis de tirer un meilleur parti du faisceau d'indices, dont nous avons connaissance : dérèglements dans les discours, attitudes et postures régressives, comme nous l'avions d'ailleurs établi dans notre système d'hypothèses initiales.

Les capacités réelles d'apprentissage du dirigeant

La démarche de restitution s'est limitée, selon sa volonté, au commanditaire et à ses collaborateurs les plus proches. Ce fut donc notre référence essentielle, en terme de mesure de capacité d'apprentissage. Ainsi, nous nous sommes attachés à analyser rétrospectivement le comportement du dirigeant, qui était sensé être à l'initiative de toute action correctrice sur l'organisation.

Rappelons pour mémoire, qu'il nous avait exposé sa version critique de sa situation, liée à des choix imposés. En même temps, il notait de façon insistante que les décisions en matière de mode de management retenu pour la conduite du changement lui semblaient les plus efficaces au regard des enjeux.

En première analyse, nous avons pensé que le dirigeant montrait une volonté d'ouverture à un autre discours, sociologique celui-là, par rapport au discours stratégique classique. Si ce fut vraisemblable pendant un court moment, la réalité était autre. L'acteur en question était dans une telle situation de tension - il ne

² op. cit.

percevait d'ailleurs qu'en partie cet état du fait de sa situation dans le jeu et son histoire personnelle - que notre intervention, notre simple présence, insolite en quelque sorte, lui a permis de bénéficier d'un espace jugé neutre pour lui. En fait, il avait décidé (inconsciemment ?) qu'il lui était utile de se mettre « à découvert » pour trouver *in fine* des arguments, des ressources qui lui permettraient de mieux retourner au combat, renforcé dans ses certitudes.

Cet échange lui permettait de sortir provisoirement de son isolement, de tester la pertinence des choix qu'il avait faits, pour la part qui lui incombait, et au besoin d'échafauder un système de défense, de réponses à d'éventuelles objections futures.

Le résultat concret de cette attitude a pu se mesurer. Il a intégré immédiatement dans sa communication à l'ensemble du personnel, les premiers éléments que nous lui avons communiqués, liés aux identités professionnelles. En revanche, toutes les questions se référant aux choix d'organisation et de conduite de projet, ont donné lieu de sa part à des justifications sous forme de choix contraints.

De cette analyse a posteriori, nous pensons que l'état de tension vécu par le dirigeant (état non conscientisé car camouflé par le système de défense érigé) attesté par les conflits déjà exprimés, faisait que notre marge de manœuvre était malgré tout des plus réduites. L'acceptabilité de notre intervention (de ce que nous avons à restituer en terme de connaissance sur le système) par cet acteur était inversement proportionnelle à son degré de crise intériorisée. Accepter un échange n'entraînait donc pas *ipso facto* une adhésion à la démarche et une appropriation des éléments de diagnostic et des actions à conduire, sinon à la marge. Selon notre analyse nous faisons l'hypothèse que les capacités d'apprentissage du dirigeant sont dépendantes de l'intensité de sa mise en tension par le système social. Le repérage de cet état nous aurait sans doute amenés à mettre en œuvre une stratégie d'intervention mieux adaptée.

Les stratégies d'intervention

La stratégie d'intervention que nous avons développée a porté principalement sur la restitution. Nous parlons de stratégie de restitution car le sociologue doit pouvoir aménager le protocole initial du diagnostic social. Nous entendons par «protocole» de diagnostic l'enchaînement des séquences suivantes : pré-diagnostic, hypothèses, élaboration du ou des questionnaires d'enquête, enquête, dépouillement, élaboration du diagnostic, validation auprès des interviewés. Ces aménagements sont nécessaires si l'intervenant veut se faire entendre des acteurs. Il doit lui faire subir une torsion pour tenir compte de l'acceptabilité et du degré d'urgence du contenu du diagnostic pour les acteurs, notamment les dirigeants.

Dans notre exemple, il nous est apparu rapidement que le commanditaire était en attente de premiers éléments d'enquête lui permettant d'alimenter son action de communication. Nous lui avons restitué les premiers constats sous forme « accessible » d'un tableau du type forces et faiblesses de l'organisation s'apparentant aux présentations classiques des diagnostics stratégiques. De fait, la restitution rapide des premiers constats lui a permis semble-t-il de se faire une idée positive quant à notre capacité à comprendre le système étudié (les enjeux, la

culture, les mots du métier,...) et donc d'apporter un certain crédit à nos propos. En revanche, la restitution du diagnostic et du système dans son ensemble n'a pas eu du tout les mêmes effets. Il annonçait un scénario de crise, et proposait des préconisations. Le système d'ensemble n'était pas accessible, parce qu'il n'était pas rassurant et qu'il nécessitait une remise en cause des modes de management. Des problèmes précis se posaient, des éléments de crise étaient survenus, des réponses précises étaient attendues. L'approche systémique que nous proposons était alors prématurée.

Ce qui importait vraisemblablement au dirigeant, n'était pas tant la compréhension globale du système, qu'une offre d'accompagnement très personnalisée lui permettant de dépasser l'état d'anxiété défensif. Son besoin portait à la fois sur un espace de débat et sur des propositions d'actions en prise avec ses choix antérieurs.

Espaces de débats

Il lui fallait un lieu où il aurait pu extérioriser ses appréhensions, évoquer librement les difficultés et échanger sur les thèmes préoccupants. La dimension psychologique revêt alors une importance fondamentale. Elle permet de maintenir le lien par essence précaire, entre le dirigeant et l'intervenant. Cette relation est de nature à rendre progressivement le dirigeant plus perméable au discours sociologique en vue d'une meilleure compréhension du système social et de son adhésion à un programme d'actions appropriées à son évolution.

Propositions d'actions

Le système en crise s'accorde mal avec l'attente des résultats d'un diagnostic qui s'élabore nécessairement sur une période longue. Une prise en charge rapide par la préconisation de mesures à effet immédiat, s'inscrivant à la fois dans une logique d'ensemble, donnera du crédit à la démarche de l'intervenant. Proposer, en effet, des actions aisées à mettre en œuvre, dont le résultat en terme de progrès est facilement identifiable, permettra au sociologue d'acquérir une légitimité pour une intervention sur le système étudié. Ses préconisations seront alors le fruit de mesures en partie déjà entreprises, ou entrevues, et leur nécessité ne sera plus à prouver.

Dans une démarche conduite, menée au pas à pas, le dirigeant y trouvera les repères et les points d'appui nécessaires à son appropriation. Cette forme de «coaching», ainsi proposée, ne vient pas en contradiction avec l'approche sociologique maîtrisée. Elle vient en complément, pour participer à la résolution des situations d'urgence. En définitive, elle renforce la capacité d'apprentissage du dirigeant fortement amoindries par les tensions inhérentes à la régulation de crise.

EN CONCLUSION

Notre expérience d'intervention dans un système en crise de modernisation montre qu'il est essentiel de poser la question des capacités d'apprentissage du ou des dirigeants afin de déterminer les stratégies d'interventions sociologiques adaptées à l'état du système social étudié.

La crise de l'organisation, les tensions et les fractures qu'elle opère tant sur les identités collectives que sur les capacités individuelles subjectives des acteurs à s'adapter aux changements, favorise la mise en œuvre de stratégies défensives. Ces dernières, s'agissant d'acteurs forts, peuvent accentuer, de fait, les dysfonctionnements à l'œuvre par refus ou incapacité à adopter une démarche compréhensive.

En tant qu'acteurs stratégiques, les dirigeants peuvent être à l'origine de blocages d'autant plus forts qu'ils se sentiront menacés par leur difficulté à développer des actions pertinentes pour accompagner les dérégulations à l'œuvre. En tant que sujets psychologiques, ils peuvent éprouver le sentiment de ne plus être en mesure d'assumer leur mission de contrôle du système.

Il paraît donc important de conduire un diagnostic de l'état « psychosocial » des acteurs dirigeants afin d'ajuster les préconisations d'actions issues du diagnostic sociologique au niveau d'acceptabilité de ces derniers. Cette phase vient donc compléter les repères pratiques déjà évoqués : coaching, espaces de débats, propositions de micro-actions sur l'organisation.

Dans ce contexte, le sociologue d'entreprise est ainsi conduit, selon nous, à adopter des postures d'intervention qui l'obligent à mobiliser des champs de connaissances connexes au champ sociologique. La psychodynamique du travail, la dynamique des groupes restreints, les lois d'apprentissage, sont, parmi d'autres, les disciplines où le sociologue doit aller puiser du savoir pour mettre en œuvre de façon efficace ses propres outils d'intervention.

Dans une situation de crise, l'action dirigeante court le risque de se déconnecter du corps social dérégulé, ce qui peut se traduire par une perte de légitimité de l'acteur dirigeant et de son action managériale.

C'est ici qu'une stratégie d'intervention appropriée aux capacités d'apprentissage du dirigeant, par petites touches, permet de maintenir des liens pour s'engager dans des processus de modernisation. L'état de crise dépassé, « l'intervention sociologique académique » pourra alors donner tous ses effets. Finalement, le sociologue face à une situation en crise, doit se préparer à adopter des positions de compromis.