



HAL
open science

Collégialité & Subsidiarité: un principe-dual pour l'action - Des organisations durables dans un environnement complexe

François Gallon

► **To cite this version:**

François Gallon. Collégialité & Subsidiarité: un principe-dual pour l'action - Des organisations durables dans un environnement complexe. Autre. Ecole Centrale Paris, 2013. Français. NNT : 2013ECAP0075 . tel-01128149

HAL Id: tel-01128149

<https://theses.hal.science/tel-01128149>

Submitted on 9 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ÉCOLE CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES
« ÉCOLE CENTRALE PARIS »

THÈSE

présentée par

François Gallon

pour l'obtention du

GRADE DE DOCTEUR

Spécialité : Sociologie

Laboratoire d'accueil : École doctorale

Sujet : **Collégialité & Subsidiarité :
un principe-dual pour l'action**

Des organisations durables dans un environnement complexe

Soutenu le 18 décembre 2013

devant un jury composé de :

M. Pierre-Yves GOMEZ | Professeur, EM-Lyon, Rapporteur

M. Richard WITORSKI | Professeur, CNAM, Rapporteur

M. Michel LIU | Professeur émérite, Université Paris-Dauphine

M. Sébastien JAKUBOWSKI | Maître de Conférences, AgroSup Dijon

M. Patrick OBERTELLI | Professeur, École Centrale Paris, Directeur de thèse

Je suis vieux il est vrai, reprit Govinda, mais je n'ai pas pour cela cessé de chercher. Il semble même que ma destinée soit de chercher sans répit. Toi aussi, je pense, tu as cherché. Veux-tu me dire quelques paroles Homme vénéré ?

Siddhartha répondit : « Que pourrais-je avoir à te dire, ô Vénérable ; ... que peut-être tu cherches trop ? »

Comment cela ? fit Govinda.

Quand on cherche, reprit Siddhartha, il arrive facilement que nos yeux ne voient que l'objet de nos recherches ; on ne trouve rien parce qu'ils sont inaccessibles à autre chose, parce qu'on ne songe toujours qu'à cet objet, parce qu'on s'est fixé un but à atteindre et qu'on est entièrement possédé par ce but.

Mais trouver, c'est être libre, c'est être ouvert à tout, ce n'est avoir aucun but déterminé.

Toi, Vénérable, tu es peut-être un chercheur ; mais le but que tu as devant les yeux et que tu essaies d'atteindre, t'empêche justement de voir ce qui est tout proche de toi.

Siddhartha - Hermann Hesse¹

¹ Hermann Hesse, *Siddhartha*, Paris, Grasset, 1982, p. 160.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, merci à vous Patrick Obertelli qui avez accepté d'encadrer ce travail, de me guider dans mes apprentissages, de challenger mes idées et de relire patiemment mes manuscrits. Merci pour votre disponibilité, votre patience et pour la confiance que vous m'avez témoigné durant ces années d'échanges.

Soyez remercié, Michel Liu, pour tous les conseils précieux que j'ai pu collecter auprès de vous depuis mes premières participations à vos formations à l'Université Paris-Dauphine. Merci de l'enseignement à la fois original et exigeant qui m'a fait découvrir d'autres horizons.

Je tiens à vous remercier chaleureusement Messieurs Pierre-Yves Gomez et Richard Wittorski d'avoir accepté d'être rapporteurs de cette thèse ainsi que Sébastien Jakubowski de faire partie du jury. Vos remarques seront un enrichissement qui me permettra d'aller encore plus loin.

Je tiens à adresser ma plus profonde reconnaissance à vous tous qui m'avez soutenu dans ce travail au long court. Vos remarques, vos questions, vos encouragements pendant ce travail m'ont été particulièrement précieux. Je pense en particulier, mais sans exclusive, à Jean-Louis, Geneviève, Anouk, Jean-Paul, Mickaël...

Merci à chacun des acteurs des organisations étudiées d'avoir accepté de répondre à mes questions et contribué à enrichir les données dont toutes les recherches ont besoin pour exister. Que soient aussi remerciés les dirigeants qui m'ont apporté leur soutien et qui m'ont permis de mener à bien ce travail.

Enfin ma plus grande gratitude à ceux qui m'ont accompagné durant tant d'années, mes parents et mes enfants et toi mon épouse, Anne-Marie, avec qui j'ai partagé cette expérience. Tu as su autant me stimuler, m'aider de façon concrète que me soutenir pendant les moments les plus difficiles.

Table des matières

PARTIE I : INTRODUCTION

1 Introduction.....	13
1.1. Collégialité et subsidiarité, des notions sous fortes critiques.....	13
1.1.1. Critiquées pour leur inefficacité.....	13
1.1.2. Critiquées pour limiter le pouvoir.....	14
1.1.3. Critiquées en période de crise.....	14
1.1.4. Critiquées car mal comprises.....	15
1.2. Enjeu de cette recherche.....	16
1.3. Objet et raisons de l'étude.....	17

PARTIE II : CONTEXTE HISTORIQUE, ÉTAT DE L'ART ET PROBLÉMATIQUE

1 Remplacement dans le contexte du XX^e siècle de la collégialité et de la subsidiarité

1.1. Méthodologie de l'étude historique.....	21
1.2. L'histoire de la construction européenne.....	21
1.2.1. L'Union européenne, une vieille idée.....	21
1.2.2. Oser la fondation de la CECA.....	22
1.2.3. Élargissement progressif des compétences et des pays signataires.....	23
1.2.4. Le pas de la monnaie unique et de la libre circulation des personnes.....	24
1.2.5. Sources d'inspiration de la construction européenne.....	25
1.3. L'histoire de l'Église catholique au 20 ^e siècle.....	27
1.3.1. La crise moderniste.....	27
1.3.2. L'émergence d'une approche scientifique et politique dans l'Église.....	28
1.3.3. Un retour à des positions conservatrices.....	29
1.3.4. Bilan d'une crise.....	29
1.3.5. Première guerre mondiale et l'entre-deux-guerres.....	31
1.3.6. Seconde guerre mondiale.....	32
1.3.7. Le second concile du Vatican.....	33
1.3.8. En conclusion.....	34

2 Problématique et hypothèses.....

2.1. Éléments de réflexion préliminaires.....	39
2.1.1. L'émergence de la notion de « bonne gouvernance ».....	39
2.1.2. Des pressions croissantes sur les résultats des entreprises	40
2.1.3. La construction européenne basée sur la collégialité et la subsidiarité	42
2.2. Des situations qui induisent des effets inquiétants sur les collaborateurs et les organisations.....	44
2.3. Une autre gouvernance possible ?.....	46
2.3.1. D'autres approches qui font leurs preuves.....	46
2.4. Hypothèses de recherche.....	47
2.4.1. Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeurs économiques et sociales.....	47
2.4.2. Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement.....	48
2.4.3. Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de	

l'environnement.....	50
3 État de l'Art.....	53
3.1. Introduction.....	53
3.2. La collégialité, un système politique ? Une façon de répartir le pouvoir ?.....	53
3.2.2. Dans l'histoire et dans le temps.....	54
3.2.3. Que peut-on tirer de ces situations comme éléments de réflexion ?.....	69
3.2.4. La collégialité, une gouvernance idéale ?.....	76
3.3. Subsidiarité, un concept ancien, encore pour aujourd'hui ?.....	81
3.3.1. Un concept ancien encore d'actualité.....	81
3.3.2. L'Allemagne d'après-guerre et la construction de l'Union européenne.....	91
3.3.3. Quelques développements parmi les plus récents.....	93
3.3.4. La subsidiarité comme un élément possible de la gouvernance.....	99
3.3.5. En conclusion.....	106
3.4. Autonomie et Confiance.....	111
3.4.1. L'autonomie.....	111
3.4.2. Le développement de la personne comme autonomisation.....	111
3.4.3. Autonomie et socialisation.....	112
3.4.4. Autonomie et confiance.....	121
3.4.5. La confiance.....	123
3.4.6. En conclusion.....	144
3.5. Pouvoir et autorité.....	149
3.5.1. Introduction.....	149
3.5.2. Définitions.....	149
3.5.3. Les notions de pouvoir et d'autorité.....	150
3.5.4. Pouvoir et autorité ? Pouvoir ou autorité ?	159
3.5.5. La gestion des conflits.....	162
3.5.6. En conclusion : les caractéristiques du pouvoir et de l'autorité dans le cadre d'un principe-dual basé sur la collégialité et la subsidiarité.....	168
4 Pour conclure la partie II	173
PARTIE III : ÉTUDES DE TERRAIN	
1 Introduction préliminaire.....	177
1.1. Choix des terrains.....	177
1.2. Présentation des terrains d'étude.....	177
1.2.1. Présentation du Groupe JN.....	177
1.3. Méthodologie et conduite des études de terrain.....	186
2 Construction des questionnaires d'étude.....	187
2.1. Objectifs des questionnaires d'étude.....	187
2.1.1. Éléments à évaluer.....	187
2.1.2. Méthodologie d'élaboration des questionnaires d'étude.....	188
2.1.3. Objectifs des questionnaires d'étude.....	188
2.2. Détermination des éléments-clefs caractéristiques des notions étudiées.....	188
2.2.1. Processus de validation des éléments-clefs.....	189
2.3. Construction du questionnaire d'évaluation de la compréhension des notions étudiées - type 1.....	190

3 Analyse des résultats des questionnaires d'évaluation de la connaissance des notions étudiées - type 1.....	193
3.1. Administration de l'enquête.....	193
3.1.1. Première enquête avec la première version du questionnaire.....	193
3.1.2. Deuxième enquête avec la seconde version du questionnaire.....	193
3.2. Analyse et comparaison des résultats entre les deux organisations.....	194
3.2.1. Analyse de l'enquête réalisée auprès de l'entreprise K.....	194
3.2.2. Analyse de l'enquête réalisée auprès de l'association U.....	198
3.2.3. Comparaison des résultats entre les deux organisations.....	202
3.3. Analyse factorielle des correspondances sur les résultats de l'enquête de type 1 auprès de l'association U.....	205
3.3.1. Principes méthodologiques.....	205
3.3.2. Présentation des résultats.....	206
3.3.3. Analyse des résultats.....	207
3.3.4. Conclusion sur l'analyse factorielle des correspondances des notions étudiées.....	212
4 Le cas de l'entreprise N.....	217
4.1. Introduction.....	217
4.2. Le contexte général de l'étude.....	218
4.2.1. L'entreprise N.....	218
4.2.2. Observations sur les méthodes de management.....	223
4.3. Choix des indicateurs de mesure de la performance économique et sociale.....	232
4.3.1. Indicateurs économiques.....	232
4.3.2. Indicateurs sociaux.....	234
4.3.3. Autres indicateurs issus de l'observation directe.....	255
4.4. Hypothèses opérationnelles dans le cas de l'entreprise N.....	256
4.5. Analyse des résultats de l'entreprise N.....	258
4.5.1. Événements significatifs advenus durant la période d'étude.....	258
4.6. Analyse de la création de valeur de l'entreprise N.....	259
4.6.1. Création de valeur économique.....	259
4.6.2. Création de valeur sociale.....	261
4.6.3. Évaluation de l'approche managériale.....	266
4.6.4. Analyse du discours managérial après 2003.....	277
4.7. Analyse des conditions durant la période d'étude.....	278
4.7.1. Les éléments de stabilité.....	278
4.7.2. Sources d'information.....	279
4.8. Synthèse de l'observation de l'entreprise N entre 2000 et 2010.....	279
4.8.1. Les causes probables de l'efficacité des actions conduites après 2003.....	279
4.8.2. Conduite de l'action durant la crise de 2003.....	282
4.8.3. Conduite de l'action post-crise.....	283
4.9. Apport aux hypothèses de recherche.....	285
4.9.1. Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeur économique et sociale.....	285
4.9.2. Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement.....	288
4.9.3. Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de	

l'environnement.....	292
4.10. Conclusion.....	293
5 Le cas du projet R.....	299
5.1. Présentation du projet.....	299
5.1.1. Un projet majeur.....	299
5.1.2. Le choix du prestataire.....	300
5.1.3. Le contexte du projet R au sein du Groupe JN.....	300
5.1.4. Périmètre du lot pilote.....	301
5.1.5. Périmètre des lots de déploiements.....	302
5.1.6. Soutien managérial du projet R.....	302
5.1.7. L'organisation du projet.....	303
5.2. Évaluation des résultats du projet.....	306
5.2.1. Délai de mise en œuvre du lot pilote.....	306
5.2.2. Résultats du lot pilote.....	307
5.2.3. Le bilan du démarrage du lot pilote.....	307
5.3. Analyse des résultats du projet R.....	309
5.3.1. Remarques préliminaires à l'analyse des résultats.....	309
5.3.2. Relations et des modes de travail au sein du projet R.....	310
5.3.3. Les relations entre équipe projet central et les équipes projets filiales pilote.....	310
5.3.4. Relations entre les acteurs au sein de l'équipe projet central.....	311
5.3.5. Effet de la localisation du plateau projet.....	311
5.3.6. Coordination entre direction du projet central et filiale pilote.....	312
5.3.7. Distanciation des équipes lors de la conduite du projet	313
5.4. Analyse des observations sur la mise en œuvre de la collégialité, la subsidiarité dans le cadre du projet R.....	313
5.4.1. Le champ de contraintes de la temporalité.....	313
5.4.2. Enjeux autour d'un système d'information.....	314
5.4.3. Implication du management opérationnel.....	315
5.4.4. La taille du projet et les compétences clefs.....	315
5.5. Analyse des résultats du questionnaire d'évaluation de la mise en œuvre des notions étudiées - type 2.....	316
5.5.1. Construction du questionnaire.....	316
5.5.2. Administration de l'enquête de type 2.....	318
5.5.3. Dépouillement de l'enquête	319
5.5.4. Analyse des résultats de l'enquête de type 2.....	320
5.5.5. Analyse des données.....	324
5.5.6. Conclusions de l'analyse des résultats du questionnaire d'évaluation de la mise en œuvre des éléments-clefs des notions étudiées.....	342
5.6. Apports aux hypothèses de recherche.....	342
5.6.1. Transformation en hypothèse de travail.....	342
5.6.2. Analyse des résultats du projet R par rapport à la deuxième hypothèse de recherche	343
5.6.3. En conclusion.....	347
5.6.4. Validation de la seconde hypothèse de recherche.....	351

PARTIE IV : ANALYSES ET CONCLUSIONS

1 Analyses	359
1.1. Analyses des observations sur les organisations étudiées.....	359
1.1.1. Analyse des observations sur la collégialité.....	359
1.1.2. Analyse des observations sur la subsidiarité.....	360
1.1.3. Analyse des observations sur les notions connexes.....	361
1.1.4. Synthèses de l'analyse des caractéristiques des organisations étudiées et création de valeur économique et sociale.....	363
1.2. Analyses croisées des études de terrain et des éléments théoriques.....	365
1.2.1. Résultats des observations des différentes notions étudiées.....	365
1.2.2. Liens d'interactions entre les éléments explorés.....	369
1.3. Retour sur la problématique.....	370
1.3.1. Validation des hypothèses de recherche.....	370
1.3.2. Place des résultats par rapport aux éléments théoriques.....	372
2 Conclusions.....	373
2.1. Le contexte.....	373
2.1.1. Le monde est complexe.....	373
2.1.2. L'approche systémique.....	374
2.2. Collégialité et subsidiarité un principe dual pour l'action.....	375
2.2.1. Collégialité et subsidiarité des principes efficaces.....	375
2.2.2. Le principe pour l'action de la collégialité.....	376
2.2.3. Le principe pour l'action de la subsidiarité.....	378
2.2.4. Couplage de la collégialité et de la subsidiarité.....	380
2.2.5. Conditions de mise en œuvre d'un principe dual.....	382
2.2.6. La collégialité et la subsidiarité : un principe pour "agir ensemble".....	383
2.3. Discussion sur les définitions.....	385
2.3.1. À propos de la collégialité.....	385
2.3.2. À propos de la subsidiarité.....	387
2.3.3. À propos d'un principe dual pour l'action.....	388
3 Perspectives.....	388
3.1. Enjeu pour le dirigeant dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action	388
3.2. Enjeu pour les acteurs dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action	389
3.3. Les défis à relever pour une organisation qui souhaiterait mettre en œuvre la collégialité et la subsidiarité comme principe dual pour l'action.....	390
3.3.1. La situation actuelle et les blocages qu'elle induit.....	390
3.3.2. Les défis à relever.....	391
3.4. Pistes de réflexion pour une éducation des dirigeants dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action	392
3.4.1. Faire siennes les valeurs sous-jacentes.....	392
3.4.2. Réinvestir le métier de dirigeant.....	392
3.4.3. Prendre conscience des changements nécessaires.....	393
3.5. Poursuite des travaux de recherche.....	394

ANNEXES.....	395
Annexe 1 : Première version des éléments-clés retenus pour l'exploration des notions.....	397
Annexe 2 : Seconde version des éléments-clés retenus pour l'exploration des notions.....	399
Annexe 3 : Comparaison entre les deux versions des éléments-clefs.....	401
Annexe 4 : Première version du questionnaire de type 1.....	402
Annexe 5 : Seconde version du questionnaire de type 1.....	404
Annexe 6 : Tableau de contingence de résultats de l'enquête de type 1 auprès des membres de l'association U.....	406
Annexe 7 : version du questionnaire de type 2 utilisée pour le projet R.....	408
Annexe 8 : Caractéristiques des branches du dendrogramme de la corrélation inter-individus - enquête de type 2.....	413
Annexe 9 : Analyse des questions miroirs impliquant personnellement les répondants.....	414
Annexe 10 : Caractéristiques des branches du dendrogramme de la corrélation inter-question - enquête de type 2.....	417
Annexe 11 : Autres diagrammes d'analyse factorielle des correspondances.....	420
BIBLIOGRAPHIE.....	423
TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE.....	433

Introduction

1 Introduction

1.1. Collégialité et subsidiarité, des notions sous fortes critiques

1.1.1. Critiquées pour leur inefficacité

Une des critiques qui revient le plus fréquemment est celle qui concerne la vitesse de prise de décision. La mise en œuvre de la collégialité aurait pour conséquence immédiate et certaine, un « écroulement » de la vitesse de prise de décision ! Tout se passe comme si son application entraînait pour l'organisation la perte de sa capacité de réaction : elle serait comme prise de torpeur, vivant au ralenti, verrait les menaces ou les opportunités, mais n'aurait plus la capacité de les prendre en compte, ou tout au moins réagirait systématiquement avec retard... engluée dans des discussions à n'en plus finir...

Tel est l'avis exprimé par les managers dès qu'ils sont amenés à se prononcer sur la notion de collégialité. S'ils considèrent l'utilisation de la notion de collégialité comme une bonne idée, ils sont plus réticents à l'utiliser de façon systématique. Car demander l'avis à ceux qui auraient une expertise ou un savoir spécifique, s'assurer que les acteurs d'un projet ont compris les enjeux d'une stratégie et leur demander leur contribution sur la réalisation tactique, prend du temps, cela est indéniable.

Il en va de même pour la subsidiarité, qui « oblige » à se poser la question du niveau d'exécution d'une action et donc réaliser une évaluation de risques associée à l'organisation de la mise en production ou de la gestion d'un projet.

Rationaliser les décisions et réduire le temps de prise de décision ne sont pas des objectifs nouveaux ; les approches bureaucratiques ont été principalement développées dans ce but. Ces deux besoins vont de pair avec accroissement de la vitesse des affaires clairement perceptible depuis la révolution industrielle du XIX^e siècle. Ainsi, les critères généralement admis d'une « bonne décision » sont à la fois une décision rapide et une décision qui minimise les coûts - directs - de réalisation de l'objectif. Mesurer les résultats, et donc les effets des décisions, par les coûts et des délais est une des principales pratiques du management qui prévaut dans la société contemporaine. Quasiment aucun autre indicateur n'est utilisé de façon courante au niveau du pilotage des entreprises ou des organisations : indicateurs de coûts économiques indirects des décisions, indicateurs sociaux, indicateurs environnementaux, évaluation des effets à long terme...

La crise du modèle taylorien du travail a permis l'émergence de nouveaux modes de fonctionnement au niveau des structures opérationnelles. Ce sont des approches où l'individu est responsabilisé comme un acteur participant au projet collectif de l'organisation. Ces nouveaux modes de travail incluent, sans qu'ils le sachent vraiment, des caractéristiques de la collégialité et de la subsidiarité dans leurs principes. Ils ont été repris et promus par les

tenants du management participatif. Pour leurs promoteurs, c'est un moyen indispensable au succès d'un projet de réduction des coûts de production, d'augmentation de la productivité, d'amélioration du climat social, de l'engagement des équipes...

D'où vient alors le paradoxe qui existe entre un principe d'action mis en avant pour son efficacité au niveau opérationnel, et décrié pour son fonctionnement inadapté au niveau stratégique ?

1.1.2. Critiquées pour limiter le pouvoir

Si l'écoute active, la délégation, la responsabilisation ou bien l'autonomisation des acteurs sont des attitudes mises en avant comme des bonnes pratiques managériales, leurs mises en œuvre a bien du mal à devenir le quotidien des managers. Car ces pratiques sont souvent associées à une position de faiblesse du manager, du chef qui ce faisant ne prend plus de décision, n'est plus au centre de l'organisation. Sur ce point, la subsidiarité, quand la notion est connue et comprise, reçoit de nombreuses critiques. Dans les entreprises, elle est généralement associée au mieux comme une forme de délégation des tâches qui doit être systématique pour être crédible, au pire comme une forme d'abdication d'un pouvoir central vis-à-vis de ses structures subalternes.

Pour les acteurs au niveau opérationnel, travailler en collégialité est compris comme la participation à la prise de décision finale et pas seulement comme le fait de donner son avis ou de partager ses idées. C'est une forme de revendication pour reprendre une partie du pouvoir aux dirigeants.

La subsidiarité, quant à elle, trouve difficilement sa place dans un système de management individuel-compétitif. Dans un tel système, un individu n'a pas intérêt à proposer qu'une tâche qui lui est confiée directement soit réalisée plus efficacement par un subalterne ou par un niveau supérieur au sien. Soit il perd une opportunité d'atteindre facilement un de ses objectifs, soit il prend le risque d'être déjugé. Dans tous les cas il met en péril sa carrière, ce qui est un risque difficilement acceptable en temps de crise.

Pourquoi collégialité et subsidiarité, sont-elles des notions qui font peur ? Est-ce parce qu'elles obligent à prendre ses responsabilités ? À faire preuve de courage ? À choisir ? À prendre position ? À donner son avis et à le perdre non sans l'avoir défendu dans le respect de l'autre ? À mettre en œuvre ce qui a été décidé par celui qui est dépositaire légitime de l'autorité ? L'application de ces notions oblige les acteurs à une « vraie » démocratie. Elles ne permettent pas de se réfugier sous les ors d'un pouvoir fort en l'acceptant de façon aveugle.

1.1.3. Critiquées en période de crise

En période de crise, un certain nombre d'acteurs appellent de leurs vœux l'émergence d'un chef fort, charismatique, garant d'une stratégie cohérente et, au niveau plus opérationnel, comptable de la mise en place des tactiques décidées. Plus les périodes de crises sont longues

et structurelles, et plus elles favorisent l'émergence de ces leaders qui vantent les avantages du repliement sur soi et font resurgir les populismes. Mais ce repliement sur soi n'est pas que politique, il est plus insidieux et bien présent dans le domaine commercial. Il n'est que de constater l'augmentation très nette, depuis octobre 2008, du nombre des recours commerciaux portés devant l'OMC, tout comme le nombre croissant des barrières douanières ré-activées durant la même période comme le montre le rapport de l'OMC portant sur l'année 2009.

Et pourtant, les fondateurs de l'Europe, Konrad Adenauer, Alcide De Gasperi, ou bien encore Robert Schuman étaient tous les trois farouchement opposés à toutes formes de totalitarisme. Alors même que leurs trois pays traversaient une crise, post-conflit, gravissime, ils ont choisi la collégialité et la subsidiarité comme les principes de base du fonctionnement d'une organisation commerciale construite pour apporter la paix. Ils ont permis la création d'interdépendances sources de richesse. Ils illustrent par leur action, novatrice et très utopique pour l'époque, l'intérêt du couplage des intérêts réciproques pour la résolution de conflits.

La collégialité et la subsidiarité sont-elles trop utopiques pour être reconnues comme des principes d'action efficaces ?

1.1.4. Critiquées car mal comprises

Ces deux notions sont finalement peu usitées. Spontanément, le mot subsidiarité renvoie au domaine juridique via le débat sur le traité européen de Maastricht. Pour la collégialité, le mot est associé au fonctionnement de l'Église catholique.

Dans le débat européen ce qui reste c'est l'imposition de directives et de modes de fonctionnement bureaucratique. On n'associe pas à la subsidiarité la notion de contre-pouvoir à la commission européenne que peuvent exercer de concert les parlements nationaux des pays membres.

Dans le débat sur la gouvernance de l'Église, ce qui reste c'est l'absence d'une place pour la femme au sein de l'institution et le rôle prépondérant du pontife romain.

Dans les deux cas, ce sont des débats de spécialistes, peu courants. Mais ce que nous devons souligner c'est le champ sémantique associé à ces deux notions qui est nettement négatif. Quand ils sont utilisés dans le domaine du management, ces deux notions sont comprises de façon ambiguë, car trop éloignées des références habituelles et avec trop peu d'usages connus. La subsidiarité devient à la fois de la délégation, le choix de qui-fait-quoi, mais aussi la suppléance en cas de défaillance. Le mot collégialité évoque tout à la fois le collectivisme, le consensus mais aussi la solidarité mais aussi l'homogénéité.

Pourquoi ces notions sont-elles ambiguës ? Pourquoi sont-elles mal comprises et mal utilisées ?

1.2. Enjeu de cette recherche

Pour Nicole Aubert, nous ne sommes plus dans la société post-moderne, mais nous sommes entrés dans celle qu'elle qualifie d'hypermoderne. Pour cette auteur, les caractéristiques de cette société sont :

La société hypermoderne est une société où tout est exacerbé, poussé à l'excès, à l'outrance même : la consommation, la concurrence, le profit, la recherche de jouissance, la violence, le terrorisme, le capitalisme. Elle est le produit de la mondialisation de l'économie et de la flexibilité généralisée qu'elle entraîne, avec ses exigences de performance, d'adaptabilité et de réactivité toujours plus grandes, induisant une modification profonde de nos comportements, une impossibilité de vivre des valeurs de long terme. La révolution survenue dans les technologies de la communication y joue un rôle essentiel, impliquant une mutation de notre rapport au temps et une obligation de réagir dans l'immédiat. Enfin, c'est une société marquée par le triomphe de la logique marchande et par l'éclatement de toutes les limites ayant jusque-là structuré la construction des identités individuelles, une société où, apparemment, tout est possible mais qui rejette impitoyablement ceux qui ne parviennent plus à suivre le rythme de ses exigences¹.

Et pourtant les enquêtes prospectives de marché ou les enquêtes sociales montrent des tendances particulièrement significatives. Les résultats des enquêtes de marché affichent une nette évolution dans les attentes des consommateurs pour des produits plus sûrs, plus sains, plus respectueux de l'environnement, bien que les consommateurs n'aient pas toujours les moyens d'en payer le prix. D'autre part, les candidats à un emploi décrivent des choix clairs pour des entreprises éthiques, dont l'exemplarité des managers est sans faille et où l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est préservé, quitte à recevoir un salaire moins attractif.

Dans de nombreux domaines, les vieilles recettes appliquées aux situations actuelles ne résolvent pas les problèmes de fond. Au mieux, ces actions figent les problèmes de façon temporaire, tout en aggravant leurs conséquences lorsqu'ils émergeront de nouveau. C'est la limite que nous rencontrons actuellement dans le traitement de la crise financière qui démontre de l'incapacité à remettre en cause les modes de fonctionnement du monde financier et en particulier la spéculation. Dans le domaine de la gestion industrielle, ce sont les limites du toyotisme dans ses difficultés à s'adapter aux évolutions du marché de l'emploi nippon. Cette inadaptation se mesure particulièrement par la proportion grandissante d'opérateurs qui se trouvent exclus ou qui n'arrivent pas à intégrer de nouvelles formes d'organisation du travail.

¹ Nicole Aubert (dir.), *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004.

Tout le monde convient que nous sommes dans une situation de crise. Crise ouverte dans le domaine environnemental, mais aussi dans celui des matières premières, de la finance ; crise latente dans le domaine social, économique, politique. Mais surtout une crise mondiale, ce qui la différencie des crises précédentes qui étaient limitées à une zone géographique plus circonscrite. La pression, venant de toutes parts, est telle que les voies potentielles de sortie de crise se multiplient à l'infini. Mais malheureusement seulement quelques-unes d'entre elles seront fécondes, la majorité des autres ne seront que des cul-de-sac d'où il sera impossible de faire émerger un système organisationnel plus riche que le système actuel.

Et pourtant, la collégialité et la subsidiarité ont montré leur efficacité au niveau de la politique européenne dans l'instauration d'une paix durable et d'un progrès économique et social globalement positif. Il en est de même dans le cas du Groupe familial JN¹ qui a su se développer en France mais surtout très tôt à l'étranger et qui se classe parmi les meilleurs industriels du secteur agro-alimentaire.

Dans le contexte de la mondialisation généralisée des échanges commerciaux, où les interdépendances sont extrêmement fortes et les flux complexes, les approches collaboratives basées sur une approche holistique sont plus performantes que celles basées sur les approches causales. Elles permettent des approches plus agiles qui s'enrichissent des diversités des acteurs.

La collégialité et la subsidiarité font partie de ces approches holistiques et collaboratives. Vu leur efficacité passée, seraient-elles encore des approches efficaces pour le monde d'aujourd'hui ? Et à quelles conditions ? Tel est l'enjeu de cette recherche.

1.3. Objet et raisons de l'étude

À titre professionnel, j'ai été impliqué pendant de nombreuses années dans des actions de conduite du changement : formation, diagnostic du fonctionnement, évaluation, audit, direction de projet, changement organisationnel...

J'ai observé que ces actions, leurs qualités, leur durabilité dépendaient principalement du sens qu'elles donnaient à l'action des personnes au sein de l'organisation.

De formation ingénieur, j'ai ressenti le besoin d'enrichir ma formation en sciences sociales. Ce qui m'a conduit à suivre un parcours de 3^e cycle en gestion du changement à l'université de Paris-Dauphine. Ce cursus m'a ouvert vers d'autres pistes de réflexion que je cherche à formaliser dans ce travail de thèse.

Depuis de nombreuses années, je suis formateur dans des programmes de formation continue. Ce travail de recherche est aussi pour moi l'occasion de nourrir le projet de

¹ La présentation du Groupe JN se trouve au début de la partie III « Études de terrain »

rejoindre une équipe d'enseignement, pour partager avec les jeunes ma passion pour l'entreprise et les hommes qui y travaillent.

Mon champ conceptuel de référence se situe principalement dans l'approche socio-technique. Dans cette approche l'entreprise est considérée comme un système ouvert qui cherche un double optimum à la fois social et technique. Cette approche vise l'élargissement aux responsabilités des acteurs et à leur implication dans la contribution aux résultats des organisations. L'approche socio-technique peut être enrichie par le paradigme de complexité décrit par Edgar Morin. La notion de « complexe » apporte deux éléments intéressants : d'une part l'observation des interactions sociales donne du sens à l'information et d'autre part les raisonnements logiques ou causaux ont la même valeur que des raisonnements paradoxaux.

Ce qui est remarquable c'est que l'approche socio-technique et la prise en compte de la complexité, sont deux approches cohérentes qui s'inscrivent dans l'approche systémique. Elles décrivent de façon complémentaire les relations entre les acteurs au sein des organisations.

Cet ensemble constitue le pivot à partir duquel je me propose de structurer ma thèse, et de réaliser le travail d'analyse de la problématique.



**Contexte historique,
État de l'Art
&
Problématique**

1 Remplacement dans le contexte du XX^e siècle de la collégialité et de la subsidiarité

Ce chapitre n'a pas pour vocation de constituer une étude historique exhaustive. Il a seulement pour objectif d'offrir aux lecteurs des éléments de compréhension suffisamment précis pour lui permettre d'avoir à sa disposition le contexte dans lesquelles les notions de collégialité et de subsidiarité ont été modernisées. Car si la collégialité et la subsidiarité sont nées dans des passés différents et des cultures différentes, c'est le XX^e siècle qui les a réunies et les utilise comme principes de management.

1.1. Méthodologie de l'étude historique

Restituer toutes les richesses de cette période est un challenge difficile. Pour tenter de le relever nous avons pris le parti de traiter chacun de ses volets de façon indépendante et chronologique. Nous ferons le lien, avec les points importants, en fin de chacune des parties afin de souligner les interrelations entre les événements.

Pour éclairer le contexte historique de la collégialité et de la subsidiarité il est nécessaire de bien comprendre d'une part les événements marquants de la construction européenne et d'autre part ceux de l'Église catholique. C'est dans ces deux milieux que chacune de ces notions s'est développée et s'est modernisée.

La période qui va nous intéresser va s'étendre du milieu du XIX^e siècle à nos jours. Elle est riche d'un foisonnement d'idées et d'innovations comme de drames humains. Les hommes impliqués dans ces domaines n'étaient pas cloisonnés dans leurs domaines respectifs mais étaient insérés dans leur temps. Les échanges d'idées la confrontation des pensées et les ont enrichis. Notre présentation volontairement sera très parcellaire.

1.2. L'histoire de la construction européenne

1.2.1. L'Union européenne, une vieille idée.

L'histoire de l'Europe et de l'Union européenne n'est pas récente ! Que ce soit les Romains, les Carolingiens mais aussi la Maison de Habsbourg, tous ont cherché à un moment ou à un autre, chacun à leur manière, à unifier l'Europe. La paix de Westphalie (1648) marque pour certains historiens l'émergence de l'Europe moderne. Elle met en place un système de gestion des relations internationales basé sur le respect de la souveraineté nationale et de son corollaire le devoir de non-ingérence¹.

Le siècle des Lumières, par la voix d'Emmanuel Kant (1724-1804), puis la Révolution Française appelaient à une fédération d'états libres. Plus tard Victor Hugo (1802-1885) plaida

¹ Arnaud Blin, *1648, la paix de Westphalie : ou La naissance de l'Europe politique moderne*, Bruxelles, Complexe, 2006.

la constitution d'un état paneuropéen, seul garant, à son avis, de la paix. Les dégâts humains et économiques des deux guerres mondiales lui donnèrent raison. Ces dégâts réussirent à imposer la nécessité de trouver une issue pacifique aux relations entre les peuples, au moins au sein d'un même continent. Après la seconde guerre mondiale, les idées d'une union entre les pays européens prirent une forme plus opérationnelle. Cette nécessité est cependant à situer dans le contexte où l'émergence des pays du bloc de l'Est imposait aussi l'idée d'une nécessaire stabilité militaire des pays de l'Ouest.

Plusieurs initiatives furent prises par différents mouvements pendant et après le second conflit mondial. Il faut citer les initiatives fédéralistes prises par les mouvements de Résistance. En particulier, il faut souligner le mouvement de la Rose Blanche en Allemagne. Dès 1942, il dénonce l'impérialisme de puissance de l'Allemagne nazie et appelle à « *une coopération généreuse entre les peuples européens [qui] permettra de jeter les fondements d'un nouvel ordre*¹ ». Juste après la fin du conflit, en 1948, les différents mouvements se fédèrent au sein de l'Union des fédéralistes européens, mais ce mouvement n'a pas su jouer un rôle moteur dans la création de l'Union européenne.

1.2.2. Oser la fondation de la CECA

C'est en 1946 qu'un pas décisif fut franchi par la rencontre entre Konrad Adenauer - chancelier allemand - (1876-1967), Alcide de Gasperi - président du conseil italien - (1881-1954) et Robert Schuman - ministre des affaires étrangères - (1886-1963), à l'initiative de ce dernier à Cologne. Lors de cette rencontre, les trois hommes exposent leurs idéaux et posent les fondements d'une Europe unie, dépassant l'opposition séculaire de certains peuples notamment français et allemands. Quelques années plus tard, le 9 mai 1950, Robert Schuman, secondé par son ami Jean Monnet (1888-1979), proposa en premier lieu à l'Allemagne, et aussi à tous les autres pays d'Europe, de mettre en commun la production de charbon et d'acier de tous les pays signataires. Nul ne peut ignorer la portée symbolique de cette proposition qui, en abolissant les droits de douane, rend impossible toute spéculation interne de la principale ressource industrielle, en particulier celle de l'industrie de l'armement. L'idée sous-jacente est que la mise sur un pied d'égalité des industries stratégiques des deux pays, force au dialogue et crée une saine compétitivité tout en n'empêchant pas les nécessaires protections contre les pays non-signataires. La ratification, quelques mois plus tard, du traité de Paris le 18 avril 1951 est considérée comme l'acte de naissance de l'Union européenne.

Six pays signèrent ce traité fondant la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA) : la République Fédérale d'Allemagne, l'Italie, la Belgique, les Pays-Bas, le Luxembourg et la France. Ils créaient ainsi un espace de libre circulation de ces deux matières premières au sein de leurs frontières. Jean Monnet présida la Haute Autorité chargée de veiller au fonctionnement de cette structure.

¹ Ludwig Bernlochner et Peter Geiss, *Manuel d'histoire franco-allemand, terminales L/ES/S, L'Europe et le monde depuis 1945*, Leipzig, Klett, 2007, p. 328.

D'autres projets, comme celui de la création d'une communauté politique ou d'une communauté européenne de défense, qui furent présentés entre 1951 et 1957, échouèrent.

1.2.3. Élargissement progressif des compétences et des pays signataires

En 1957, voulant aller plus loin sur le plan économique, les 6 pays fondateurs signèrent le traité de Rome qui donne naissance à la Communauté Économique Européenne (CEE). Le traité de Rome étend l'union douanière à toutes les marchandises. Il va aussi plus loin en instituant trois domaines de régulation supra-nationale : le transport, l'agriculture et le commerce extérieur. À l'image de ce qui a été fait avec le charbon et l'acier, la CEE est ainsi créée dans le but de mettre en place une meilleure coordination sur ces sujets. C'est au Conseil européen, qui est la réunion des ministres des États membres, que revient le pouvoir décisionnel.

Plusieurs crises viendront émailler ces années de fondation. En 1962 le plan Fouchet, qui visait à la constitution d'une entité de régulation inter-gouvernementale supra-nationale, est rejeté. Ensuite, il y a la crise sur le mode de financement de la Politique Agricole Commune (PAC) pour laquelle la France exprime son désaccord par la « politique de la chaise vide ». Dans cette crise, la France remet en cause le mode de prise de décision par vote à la majorité qualifiée. C'est le compromis de Luxembourg (1966) qui permet de trouver une solution à cette crise institutionnelle. Il fixe que les décisions qui touchent « *l'intérêt très important d'un ou plusieurs partenaires* » devront être prises à l'unanimité. Dans les faits ce compromis renforce la négociation inter-gouvernementale et oblige à négocier une solution, en amont, en cas de divergence d'intérêts entre les pays membres.

En 1969, le sommet de La Haye permet de relancer l'institution en redéfinissant les règles de prise de décision. Elles deviennent, à la demande de la France, basées sur une entente préalable entre pays fondateurs. Cela concerne en premier lieu la question relative à l'élargissement à d'autres pays. Cette nouvelle règle permet aux négociations d'aboutir et en 1973, le Royaume-Uni, le Danemark et l'Irlande rejoignent la CEE.

En 1979, deux nouvelles étapes importantes sont franchies : d'une part la création d'un système monétaire européen qui crée une unité de compte commune aux pays de la CEE nommée « Écu » et d'autre part l'instauration des élections des députés européens au suffrage universel direct. Le siège du Parlement européen est fixé à Strasbourg. Même si le rôle de ce dernier reste purement consultatif, il exerce néanmoins une mission de contrôle sur la Commission européenne. C'est aussi en 1979 que le Royaume-Uni fait accepter un « rabais » de sa contribution au budget européen, rabais qui pèsera pendant de nombreuses années dans les discussions entre les membres.

En 1981 la Grèce rejoint la CEE, puis en 1986, l'Espagne et le Portugal. À ce stade, elle constitue un ensemble de 12 pays, de 320 millions d'habitants sur une superficie de 2 millions

de km². En 1985 le traité de libre circulation des personnes est signé, mais il n'entre en vigueur que dix ans plus tard.

1.2.4. Le pas de la monnaie unique et de la libre circulation des personnes

Le traité de Maastricht

La signature du traité de Maastricht, en 1992, transforme la CEE, le 1^{er} novembre 1993, en Communauté européenne. La création de l'Union, dans tous les domaines, se poursuit avec la création de la monnaie unique. En 1991 l'Euro remplace l'Écu. Douze pays de l'Union sur les quinze introduisent pièces et billets en Euro en même temps. Le 1^{er} janvier 2002, l'Euro remplace leurs monnaies nationales dont ils suppriment les cours légaux. L'adoption de la monnaie unique est hautement symbolique et va de pair avec les discussions pour l'adoption d'une constitution européenne. Lancée dès 2001, celle-ci a pour but de refondre tous les traités antérieurs et de constituer un tout cohérent. Mais en 2004, le « non » exprimé lors du référendum de validation par les ressortissants hollandais et français bloque le processus d'adoption dans tous les autres pays. Cette situation trouve une issue progressive par la transformation de la proposition de la nouvelle constitution en un traité. Sa ratification est faite par les structures législatives des différents pays. Sa signature aura finalement lieu à Lisbonne en décembre 2007, donnant formellement naissance à l'Union Européenne.

Le traité de Lisbonne

Le traité de Lisbonne reprend de fait les éléments de la constitution mais sous une forme juridique différente. Il reste que c'est un document de droit international dont la durée est illimitée. Ce texte établit plusieurs nouveautés dont la mise en place d'un « haut représentant de l'Union » pour les affaires étrangères et la politique de sécurité. Il a un rôle essentiellement diplomatique, mais à ce titre coordonne les actions des pays de l'Union en matière de sécurité et de défense. Il a aussi un rôle supra-national puisqu'il peut négocier au nom des États membres.

La seconde nouveauté du traité de Lisbonne est qu'il fait référence explicitement au principe de subsidiarité dans la conduite de la gouvernance des affaires par la Commission. Ce principe fixe la façon dont la Commission doit gérer les affaires européennes^{1 2}. Au titre de la subsidiarité, les parlements nationaux peuvent bloquer un projet émanant de la commission européenne³. Mais il faut noter que la mise en œuvre du principe de subsidiarité ne s'applique pas aux parlementaires européens. Ils ont donc toute liberté de proposer des lois et des règlements et de les faire voter par le Parlement européen. Cette situation conduit à un déséquilibre entre les deux pôles du gouvernement. Elle laisse la possibilité aux parlementaires européens de soumettre au vote des dossiers mettant en avant des

1 Union européenne, « Traité sur l'Union européenne » préambule.

2 *Ibid.* titre I, article 5.

3 *Ibid.* titre I, article 12C, alinéa b.

particularismes des régions qu'ils représentent, les rendant, s'ils sont approuvés, d'application obligatoire dans toute l'Union. Cette situation réduit de façon très importante l'effet de la subsidiarité comme moyen de régulation du fonctionnement de la gouvernance de l'Union européenne.

Les discussions entre les représentants des différents pays ont aussi permis de faire évoluer les dispositions sur les prises de décision, en particulier dans la perspective de l'élargissement de l'Union. Reprenant les dispositions prises suite à la ratification du traité de Nice en 2001, est instituée dans le traité de l'Union européenne une majorité qualifiée. Le nombre de voix attribuées à chaque pays dépend de leur poids démographique et économique, tout en favorisant les « petits pays » via un mécanisme de sur-pondération de leur taille. Cette approche fixe par anticipation la répartition des votes une fois que l'élargissement à 27 pays sera réalisée. Elle entrera en vigueur en 2014 pour une période probatoire de 3 ans.

La charte des droits fondamentaux de L'Union

Contrairement au projet de Constitution, le traité de Lisbonne ne fait pas référence à la monnaie unique. Comme lui, il intègre la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne qui avait déjà été adoptée en 2000. Cette charte a une valeur juridique contraignante pour les pays de l'Union, bien que la Pologne, le Royaume-Uni et la République Tchèque aient obtenu une clause de retrait. Cette charte des droits fondamentaux de l'Union européenne a été élaborée par une commission représentant les chefs d'État et de gouvernement, le Parlement européen, les parlements nationaux et la Commission européenne. Elle reprend dans un texte unique, l'ensemble des droits civiques, politiques, économiques et sociaux des citoyens européens ainsi que de toute personne vivant sur le territoire de l'Union. Cette charte joue un rôle notable dans la régulation et la vérification de la transposition des droits nationaux des pays de l'Union.

L'Union à 27 pays

En 2003, le Parlement européen vote l'adhésion de dix pays : Chypre, Estonie, Hongrie, Lettonie, Malte, Lituanie, Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Slovénie. Ils adhèrent formellement à l'Union par le traité d'Athènes. Ainsi constituée, l'Union comporte 503 millions d'habitants sur une surface de 4,5 millions de km². Son poids économique est comparable à celui des États-Unis ainsi que son classement par l'Indice de Développement Humain défini par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

1.2.5. Sources d'inspiration de la construction européenne

Emmanuel Mounier

Mais il n'est pas possible de retracer les grandes étapes de la construction européenne sans parler du mouvement personnaliste duquel les mouvements fédéralistes se sont fortement inspirés. Le mouvement personnaliste est un courant d'idées fondé par Emmanuel Mounier (1895-1950) qui recherche une voie humaniste entre le capitalisme libéral et le marxisme.

Nous pourrions synthétiser la pensée humaniste en disant qu'elle est la recherche d'un équilibre entre trois pôles : une économie qui intègre l'éthique dans ses modes de fonctionnement , un « État relationnel » qui prend sa place tout en laissant les personnes au centre, et enfin une solidarité qui ne peut se structurer que grâce au principe de subsidiarité.

Emmanuel Mounier dénonce une société qui serait sans visage¹ et prône une « *société vitale [dont] le lien est constitué par le fait de mener une vie en commun et de s'organiser pour la vivre au mieux*² ». Et nous retrouvons là, une des principales motivations des trois fondateurs de la CECA.

Le mouvement personnaliste

Au niveau des individus, le personnalisme fonde son approche sur une double prise en compte : celle de la compétence et celle de la liberté individuelle. L'une et l'autre se nourrissent réciproquement et évitent toute forme d'émergence d'idéologies doctrinaires ou de discours moralisateurs. C'est donc une approche extrêmement ambitieuse, mais aussi extrêmement risquée. En effet le système de régulation contre les dysfonctionnements ou les prises de pouvoir dictatorial, est basé sur la capacité des hommes à être autonomes. Pour cela le mouvement du Personnalisme cherche à réguler le fonctionnement des institutions en lui proposant deux règles :

1° - Un conditionnement négatif : ne jamais faire d'une seule personne une victime de leur lourdeur ou un instrument de leur tyrannie ; ne pas empiéter sur la part proprement personnelle, en domaine privé et en domaine public, de la vie des particuliers ; protéger cette part sacrée contre l'oppression possible d'autres individus, ou d'autres institutions ; limiter les contraintes nécessaires aux exigences des nécessités naturelles et à celles d'un ordre public doté d'un souple régime de contrôle, de révision et de progrès.

2° - Une orientation positive : donner à un nombre de plus en plus grand de personnes, à la limite donner à chacune les instruments appropriés et les libertés efficaces qui lui permettront de s'accomplir comme personne ; réviser de fond en comble des appareils, une vie collective qui depuis un siècle notamment se sont développés avec une rapidité prodigieuse hors du souci des personnes, donc contre elles ; pénétrer tous les rouages de la cité des vertus de la personne en développant au maximum à tout étage et en tout point l'initiative, la responsabilité, la décentralisation³.

Ces deux règles sont en fait une définition en action du principe de subsidiarité qui devient alors un outil de régulation contre l'arbitraire. Et comme nous le verrons dans la partie

¹ Emmanuel Mounier, « Manifeste au service du personnalisme », *Revue Esprit*, 1936, vol. 49, p. 57.

² *Ibid.*, p. 59.

³ *Ibid.*, p. 68.

descriptive de la subsidiarité, nous trouvons dans cette proposition les caractéristiques de la subsidiarité descendante, dans le premier point, et montante, dans le second.

Comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, nous retrouverons cette définition de la notion de subsidiarité dans les discussions qui ont nourri les réflexions de l'Église catholique, particulièrement entre les deux conciles du Vatican. Ces éléments seront repris et deviendront ce qu'il est maintenant convenu d'appeler la Doctrine Sociale de l'Église.

1.3. L'histoire de l'Église catholique au 20^e siècle

1.3.1. La crise moderniste

Pie IX et la crise moderniste

Au sein de l'Église catholique et avant Pie IX (1846-1878), c'est principalement l'Allemagne qui a acquis une avance en matière théologique ; l'Italie et la France ayant accumulé un retard important dans ce domaine. En Angleterre, le cardinal John Henry Newman (1801-1890), par l'étude des Pères de l'Église et la fondation du mouvement d'Oxford, ouvre la voie d'une approche nouvelle en particulier en ecclésiologie. Mais il faudra attendre le pape Léon XIII (1878-1903) pour que son œuvre soit acceptée et lavée de toute suspicion quant à son orthodoxie¹.

Car avant l'avènement de Léon XIII, sous le pontificat de Pie IX les tensions continuent de croître et en particulier les rivalités entre l'école de théologie allemande et l'école romaine. Ces tensions deviennent de plus en plus fortes et aboutissent à la condamnation de l'œuvre de Gunther (1857) et la mise à l'index de nombreux auteurs. Quelques années plus tard, en 1859, paraît le livre de Charles Darwin, « L'origine des espèces », qui participe fortement à la recomposition de la pensée scientifique de l'époque. Pie IX a une attitude de défense extrême contre les « idées modernes ». Il les condamne, en 1864, par la publication du Syllabus qui se veut un résumé des principales « erreurs modernes » issues du libéralisme. C'est aussi sous son pontificat que s'ouvre, en 1869, le premier concile du Vatican. Ce concile promulgue la constitution apostolique sur l'infaillibilité pontificale qui suscite beaucoup d'opposition et d'incompréhension.

Le premier concile du Vatican et la condamnation du modernisme

Cette proclamation et la condamnation du modernisme ont choqué un grand nombre de fidèles, particulièrement en Allemagne, en Autriche et en Suisse. Un certain nombre de ceux qui refusent cette situation se regroupent et font dissidence par exemple au sein de l'Église Vieille-catholique. Ce mouvement d'opposition aux idées nouvelles doit se comprendre dans le contexte historique de l'époque. La situation est tout à fait nouvelle, à la fois sur le plan scientifique, mais aussi sur le plan politique. Sur le plan scientifique, les découvertes

¹ Ludovicus Jacobus Rogier, Guillaume de Bertier de Sauvigny, Joseph Hajjar, Roger Aubert et David Knowles, *Nouvelle histoire de l'Église tome 4 : Siècle des Lumières, révolutions, restaurations*, Paris, Éd. du Seuil, 1966, p. 180.

remettent profondément en cause les certitudes d'alors. Sur le plan politique, les États et des gouvernements cherchent à se libérer de la dépendance de l'Église. Par exemple, en Italie, le « printemps des peuples » de 1848 conduit au renversement des monarchies, à l'unification du pays. Puis, en France, la mise en place de la II^e république coïncide avec la montée de l'anticléricalisme. Ces changements modifient les repères habituels et radicalisent encore un peu plus les positions.

1.3.2. L'émergence d'une approche scientifique et politique dans l'Église

Le pontificat de Léon XIII

Le pontificat de Léon XIII (1878-1903) marque un renversement de tendance net. Sur le plan politique, le nouveau pape conseille aux catholiques de se rallier aux républiques naissantes. Sur le plan des idées il donne une impulsion forte à l'étude de la philosophie, en particulier thomiste, et la pose comme une des bases principales des études ecclésiastiques. Pour ce faire il renouvelle le personnel des universités romaines et en particulier celle de la Grégorienne. C'est sous son influence que l'étude des textes en eux-mêmes se renforce, chose peu répandue à l'époque, et qu'émerge une pensée ouverte et autonome à tous les niveaux de l'Église. Cette tendance se concrétise principalement par la création de l'institut supérieur de philosophie à Louvain (Belgique) en 1887. D'autres courants de pensée se font jour, même si, principalement en Allemagne, ils restent à la marge. Au-delà de la philosophie, Léon XIII s'assure de la présence des catholiques dans les domaines des Sciences Naturelles et de l'Histoire¹. Pour les Sciences, il considère que l'enjeu pour les catholiques est de participer aux réflexions sur les problématiques concernant la genèse du monde. Pour l'Histoire, il insiste pour que les méthodes historiques soient appliquées à l'étude de la Bible et c'est grâce à son appui que le P. Lagrange crée l'École Biblique de Jérusalem et que lui-même met en place la Commission Biblique en 1903.

Le rôle de Léon XIII s'exerce aussi en empêchant des prises de position des structures et des représentants de l'Église sur des questions pour lesquelles les savants n'ont pas encore pris position. « *Il y a des esprits inquiets et chagrins qui pressent les congrégations romaines de se prononcer sur des questions encore douteuses. Je m'y oppose, je les arrête, car il ne faut pas empêcher les savants de travailler. Il faut leur laisser le loisir d'hésiter et même d'errer. La vérité religieuse ne peut qu'y gagner*². » C'est un de ses principaux mérites que d'avoir laissé les savants réfléchir le plus sereinement possible, mais aussi d'avoir facilité la mise en place de structures de réflexion, les laissant ainsi faire leur métier de chercheurs.

La publication de l'encyclique Rerum Novarum

Ces actions politiques et scientifiques se complètent par un soutien sans équivoque aux positions défendues notamment par Frédéric Ozanam (1813-1853) qui, quelques années plus

¹ *Ibid.*, p. 192.

² cité par Alfred Baudrillard, *Vie de Mgr d'Hulst*, Paris, J. de Gigord, 1921, p. 456.

tôt, s'est saisi de la question de la condition ouvrière. L'engagement de Léon XIII se concrétise par la publication de l'encyclique *Rerum Novarum* en 1891 où il dénonce « *la concentration entre les mains de quelques-uns de l'industrie et du commerce, devenus le partage d'un petit nombre d'hommes opulents et de ploutocrates, qui imposent ainsi un joug presque servile à l'infinie multitude des prolétaires* », et il condamne le marxisme comme une peste mortelle pour la société¹. Ce document va servir de base à ce qu'il est maintenant convenu d'appeler la Doctrine Sociale de l'Église. Il y critique clairement le libéralisme et son régime de concurrence effrénée qui réduit les ouvriers à la misère et, dans le même temps, il rejette le socialisme qui veut abolir la propriété privée, droit naturel, en instaurant la lutte des classes.

1.3.3. Un retour à des positions conservatrices

Le pontificat de Pie X

Après cette période de près de vingt-cinq années d'ouverture, est élu le pape Pie X (1903-1914) et avec lui un retour à des positions nettement conservatrices. Issu d'une famille de conditions modestes, il n'avait aucune expérience diplomatique, ni de véritable formation universitaire. Il reprend à son compte les positions anti-modernistes, ce qui le conduit à décider la mise en place d'un serment anti-moderniste que chaque prêtre est tenu de prononcer, serment qui ne sera supprimé qu'en 1961. Moins conciliant que son prédécesseur sur les questions de politique, il refuse de se plier à la loi française de séparation de l'Église et de l'État. Il faut néanmoins noter que sur le plan de la politique interne de l'Église, il réforme profondément le droit administratif de l'Église et lance la rédaction du code de droit canon qui sera promulgué en 1917. Sur le plan social, il s'élève contre le sort réservé aux Indiens d'Amérique du Sud et demande aux évêques d'agir en leur faveur.

Le pontificat de Benoît XV

Son successeur, Benoît XV (1914-1922), est issu de l'aristocratie génoise. Il fait figure de modéré. Il s'emploie à essayer de calmer la crise moderniste. Il encourage des fidèles à lire la Bible. Il intime l'ordre au mouvement intégriste de mettre un terme à leurs dénonciations mais néanmoins, il contribue à ralentir fortement les recherches bibliques et théologiques en fermant ou réformant certains instituts créés par Léon XIII comme l'École Biblique de Jérusalem².

1.3.4. Bilan d'une crise

Des évolutions nécessaires dans un contexte nouveau

Il est nécessaire de resituer la crise du modernisme dans le contexte du bouillonnement intellectuel et de l'émergence d'idées nouvelles. Certaines idées étaient parfaitement légitimes

1 Leon XIII, *Rerum novarum : De la condition des ouvriers : lettre encyclique du 15 mai 1891*, Librairie Vaticane., 1891.

2 Ludovicus Jacobus Rogier, Guillaume de Bertier de Sauvigny, Joseph Hajjar, Roger Aubert et David Knowles, *Nouvelle histoire de l'Église tome 4 : Siècle des Lumières, révolutions, restaurations, op. cit.*, p. 584.

du point de vue de l'orthodoxie bien qu'elles aient présenté des aspects qui pouvaient paraître déconcertants. D'autres idées étaient soit présentées de façon trop radicale, soit exposées sans nuance ou bien encore de façon équivoque.

La question se compliquait encore du fait que, parallèlement au bouillonnement d'idées au niveau des sciences ecclésiastiques, un certain nombre de catholiques, plus perspicaces que la masse des fidèles et des autorités de leur Église, étaient amenés à remettre en question la conception traditionnelle de l'ordre politique et social et à envisager un sérieux aggiornamento de beaucoup d'institutions ecclésiastiques, des formes de la pastorale et du style de vie du chrétien engagé dans le monde moderne¹.

Une remise en cause des certitudes

Il est aussi nécessaire de resituer les débats dans un contexte d'exacerbation sans complaisance pour les idées. Débats repris et amplifiés par les journaux de l'époque qui ont fait leurs choux gras de ce type d'échanges. Car la crise du modernisme pour l'Église est un séisme qui fragilise l'ensemble des acteurs.

En quelques années la quiétude de tout un monde ecclésiastique s'était trouvée brusquement ébranlée presque simultanément sur une série de points fondamentaux : nature de la Révélation, de l'inspiration scripturaire et de la connaissance religieuse, personnalité du Christ et son rôle véritable à l'origine de l'Église et de ses sacrements, nature et fonction de la Tradition vivante dans le système catholique et limites de l'évolution dogmatique, autorité du magistère ecclésiastique et portée réelle de la notion d'orthodoxie, valeur de l'apologétique classique. C'était là de vrais problèmes qui demandaient une réponse².

Bien que de nombreuses actions conduites pour tenter de contrecarrer le modernisme soient contestables, il faut mesurer la profondeur de l'ébranlement suscité chez un bon nombre de prélats au cours de cette période. Ces derniers ne peuvent pas imaginer que ces transformations conduisent à autre chose qu'à la disparition et à la destruction de l'essentiel de la foi chrétienne. Progressivement le temps, les échanges entre les personnes font leurs affaires des difficultés et les idées justes resteront. Ce travail, certes lent, permettra à l'Église catholique de prendre une place dans le débat scientifique et surtout politique. Cette période laissera de profondes blessures et conduira à un schisme d'avec ceux qui refusent encore cette évolution et la modernité qui lui est liée.

¹ *Ibid.*, p. 201.

² *Ibid.*, p. 205.

1.3.5. Première guerre mondiale et l'entre-deux-guerres

La guerre de 1914-1918

Le déclenchement de la première guerre mondiale occupe la totalité de l'action du pape Benoît XV. Durant le conflit il prend des initiatives qui ont pour objectif d'améliorer concrètement le sort des prisonniers, des blessés et des déportés. Elles se révéleront d'une certaine efficacité¹. Il exhorte les belligérants à une paix juste et met en place plusieurs actions diplomatiques afin d'essayer de promouvoir une paix de compromis. Il n'est pas écouté et à la fin des hostilités il est même écarté de toute négociation. Après la signature du traité de Versailles (1920), il ne cache pas sa désapprobation de ce qui lui paraît être plus un traité inspiré par des sentiments de vengeance que par des sentiments de paix. L'Histoire lui donnera malheureusement raison.

Après avoir été successivement visiteur apostolique en Pologne et évêque à Milan, Pie XI (1922-1939) succède à Benoît XV. C'est un érudit doublé d'un pasteur et d'un sportif de haut niveau. Comme savant il mesure et prend en compte la complexité du monde ; comme pasteur il comprend l'importance des sensibilités culturelles des différents peuples ; comme sportif il acquiert la ténacité et le sens de l'effort volontaire. Il déploie une activité intense. Mais rapidement il veut tout diriger et tout contrôler lui-même ; ne suivant pas les conseils de ses proches collaborateurs, il prend des décisions qui manquent de sens politique².

L'entre-deux-guerres

Durant son pontificat il affronte des crises importantes qui marquent cette période de l'entre-deux-guerres. À l'instar de ses prédécesseurs, il prêche contre les nationalismes et dénonce clairement « l'amour exagéré de son pays ». Comme son prédécesseur, il est convaincu que le traité de Versailles et surtout la façon dont il est appliqué ne permet pas le rétablissement d'une paix durable. Il soutient, mais sans réel succès, des mouvements visant au rapprochement franco-allemand. Sur le plan politique, l'action de Pie XI vise principalement à la signature de concordats avec l'Allemagne et l'Italie. Il cherche avant tout à assurer la neutralité de ces États vis-à-vis des catholiques. Les deux concordats sont alors signés, l'un avec Mussolini en 1929 et l'autre avec Hitler juste après son accession au pouvoir en 1933. Mais avec la radicalisation de ces régimes, ces concordats devinrent rapidement des marchés de dupes.

La dénonciation des nationalismes naissant

En 1937, Pie XI publie deux encycliques, l'une pour dénoncer le communisme athée et l'autre pour appeler à la vigilance contre le nazisme. Fait remarquable pour cette dernière, elle est écrite en allemand. À partir de cette date et jusqu'au début de ce qui deviendra le second conflit mondial, Pie XI continue inlassablement à condamner les nationalismes et à

1 *Ibid.*, p. 584.

2 *Ibid.*, p. 593.

soutenir des actions qui mettent en avant les différences culturelles. C'est principalement pour cette raison qu'il condamne fermement, dès 1927, l'Action Française. Il n'accepte pas que l'intérêt national soit présenté comme une valeur absolue. Pour lui cette approche contredit le principe selon lequel la politique doit toujours être subordonnée à une morale¹.

Sur le plan social, Pie XI continue de préciser les éléments de la doctrine sociale de l'Église. En 1931 il publie, juste après la grande dépression, l'encyclique *Quadragesimo Anno*. Ce document préconise l'établissement d'un ordre social basé sur le principe de subsidiarité et prône une conception plus chrétienne de la vie au travail et des rapports économiques². *Quadragesimo Anno* contient aussi une condamnation sans appel du communisme et du socialisme principalement à cause de leurs conséquences négatives sur la liberté des individus.

1.3.6. Seconde guerre mondiale

La poursuite de l'élaboration de la Doctrine sociale

Pie XII (1939-1958) succède à Pie XI. C'est une élection sans surprise de celui qui était le principal collaborateur de Pie XI depuis 1930. Une élection dans la continuité, mais le nouveau pape a des positions plus dogmatiques que son prédécesseur en particulier dans le domaine de la théorie de l'évolution et des questions de bioéthique ou de la régulation des naissances. Il utilise habilement les moyens de communication modernes comme la radio, mais aussi la télévision qui est juste émergente. Il encourage le développement du cinéma.

Sur le plan social il poursuit le travail de ses prédécesseurs. Il continue d'élaborer la Doctrine sociale de l'Église. Néanmoins, de façon paradoxale il met un terme, en 1953, à l'expérience des prêtres ouvriers menée en France. Cette décision est mal comprise d'une partie des fidèles et de l'épiscopat français. Elle est motivée en fait par la crainte du pape d'un glissement de ces prêtres vers le marxisme.

La guerre de 1939-1945

Sur le plan politique, Pie XII est fortement critiqué depuis sa mort alors que, de son vivant, son action a été saluée pour sa souplesse dans les négociations sans compromis sur l'essentiel. Durant la seconde guerre mondiale l'Église a cherché avant tout à ne pas aggraver la situation des fidèles en pays occupé. Le pape était persuadé de l'inutilité d'une mise en garde de l'opinion publique dans le contexte des régimes totalitaires. De plus il veut avant tout hâter la fin du conflit. Il lui semble que sa durée est plus grave encore que les conséquences présentes. Ces deux choix expliquent son silence³. Cette position, c'est-à-dire l'absence de dénonciation publique du traitement odieux infligé aux juifs de toute l'Europe, cristallise les reproches actuels. Même si ce choix est contestable, il est maintenant admis que Pie XII a opté pour le

¹ *Ibid.*, p. 597.

² *Ibid.*, p. 596.

³ *Ibid.*, p. 608.

silence par conviction que les protestations officielles n'auraient eu aucun effet sur le traitement réservé aux juifs. Il était persuadé, au contraire, qu'elles auraient rendu plus difficile les interventions discrètes qui visaient à les protéger ou les soustraire aux rafles. De très nombreuses actions secrètement menées par des instituts religieux ou des fidèles disséminés en Europe, et avec l'appui de leur hiérarchie, se sont avérées efficaces pour limiter les enlèvements. Plusieurs d'entre elles sont reconnues par les juifs eux-mêmes via la distinction de « Juste parmi les Nations » ; ces actions ont certainement contribué à sauver des dizaines de milliers de vies.

1.3.7. Le second concile du Vatican

L'élection du pape Jean XXIII

Dès son arrivée sur la chaire de saint Pierre, le nouveau pape Jean XXIII (1958-1963) marque la différence d'avec son prédécesseur. Il va à la rencontre des fidèles des paroisses de Rome, dont il est l'évêque. Il lance la réforme du droit canon, qui dure près de 25 ans. Il rétablit le travail de coordination entre les dicastères qui avait été arrêté par son prédécesseur. Enfin, il n'hésite pas à sortir des sentiers battus en convoquant le second concile du Vatican qui s'ouvre en 1962.

L'orientation donnée aux travaux préparatoires, malgré les résistances de la curie, montrent le désir du pape d'associer l'épiscopat du monde entier aux responsabilités du Saint-Siège et aussi sa préoccupation d'engager l'Église dans une ligne réformatrice sur le plan pastoral, avec l'espoir de favoriser ainsi la réunion des Églises¹.

Le début du dialogue œcuménique, de la réforme du fonctionnement de l'Église

Dans le domaine œcuménique il transforme le monologue en dialogue, malgré les forces intégristes qui le freinent. À la fin de sa vie, il soutient les travaux du concile et promulgue l'encyclique *Pacem in Terris* adressée à « tous les hommes de bonne volonté » et pas seulement aux fidèles de l'Église catholique. Il y souligne l'importance de la démocratie et affirme que la guerre ne peut pas être un instrument au service de la justice. Il meurt en 1963 et est remplacé par Paul VI (1963-1978). Il faut souligner que Jean XXIII a fait rentrer une certaine forme de collégialité dans le fonctionnement au sein de l'Église. Ce mode de fonctionnement sera clairement renforcé par son successeur.

Paul VI et le 2° concile du Vatican

La préparation du 2° concile du Vatican est organisée par Jean XXIII sous la forme de dix commissions préparatoires. Dès le démarrage du concile une commission de coordination est ajoutée à la demande de celui qui deviendra Paul VI. Ce dernier, devenu pape, relance le

¹ *Ibid.*, p. 619.

concile et l'ouvre de façon plus forte sur l'extérieur : présence des laïcs qui participent à la rédaction des documents, informations régulières des journalistes...

Trois sessions étaient prévues, une quatrième session supplémentaire sera ajoutée. Elle a pour objectif de terminer les schémas qui n'avaient pas pu être finalisés dans les sessions précédentes. C'est lors de la troisième session que les discussions les plus vives ont lieu. En effet le schéma de réflexion sur le fonctionnement et l'organisation de l'Église est âprement discuté. Les débats portent principalement sur la primauté du pape et sur celle de la collégialité des évêques. Adoptée sous le nom de *Lumen Gentium*, c'est la constitution apostolique qui a certainement la plus grande portée encore aujourd'hui. Elle définit les relations hiérarchiques dans l'Église. Ainsi, elle fixe à la fois le rôle collégial des évêques, dont le pape est l'un d'eux, et la primauté de celui-ci dans l'église¹. Cette double définition est paradoxale et les rôles et les autorités qu'elle institue font encore débat. Cette double définition est contestée par des mouvements minoritaires qui demandent l'abolition de la primauté du pape.

Le 2° concile du Vatican comme tournant de l'Église

Le second concile du Vatican est néanmoins à l'image de tout le pontificat de Paul VI : dialogue inter-religieux, dialogue œcuménique, dialogue politique. Cette ouverture a été servie par sa capacité à écouter et sa volonté d'aller vers les autres. Ce qui est particulièrement visible avec la réalisation de voyages hors d'Italie qui sont les premiers pour un pape depuis la fin du XVIII^e siècle.

1.3.8. En conclusion

Ces moins de deux siècles d'histoire ont été une période de profonds bouleversements pour l'Église. Si certaines périodes plus sombres ont fortement freiné l'évolution de la réflexion, d'autres ont été des périodes de progrès. Ébranlée dans certaines de ses certitudes, l'Église catholique a été contrainte de profondément se réformer. Dans certains domaines comme les sciences, elle est suiveuse, dans d'autres comme la pensée politique, elle a accompagné les changements. Mais dans le domaine de la réflexion sociale, elle a clairement devancé les débats qui auront lieu ensuite dans la société civile.

La collégialité

Dans le domaine de son organisation et de sa discipline, le débat sur la collégialité épiscopale et la position hiérarchique du pape est ancien dans l'Église. De nombreux débats récents ont assimilé la collégialité au processus de décision lui-même. C'est cette confusion qui explique en partie que la position de l'Église apparaisse comme paradoxale et qu'elle est discutée.

¹ Second concile du Vatican, *Constitution dogmatique Lumen gentium* du promulguée le 21 novembre 1964, Librairie Vaticane paragraphe 22.

La subsidiarité

Sur le plan économique et social, la proposition d'utiliser le principe de subsidiarité comme régulateur des excès du système économique est moins contestée. Et pourtant, elle diffère fortement de la subsidiarité politique mise en place dans le cadre des institutions européennes. Car la subsidiarité promue par l'Église est « montante ». Elle requiert que les arbitrages soient réalisés par les opérationnels eux-mêmes. Celle mise en place par l'Europe est descendante et conduit à prendre des décisions pour eux.

La concordance temporelle entre les réflexions conduites sur le plan politique et celles conduites au sein de l'Église catholique est à souligner tout comme le fait que certains hommes politiques, particulièrement au sein du MRP, étaient des chrétiens engagés.



L'ESSENTIEL

→ La construction européenne est basée sur la création d'une forte interdépendance d'intérêts entre les partenaires autrefois ennemis. La régulation de ce dispositif est confiée à une Haute Autorité dont le fonctionnement est basé sur la collégialité. Cela a permis une expansion économique certaine et une paix durable en Europe.

→ La Haute Autorité évolue en une Commission au sein des instances de l'Union européenne et conserve l'aspect collégial de son fonctionnement. Le principe de subsidiarité est ajouté au droit comme un des moyens à la disposition des pays partenaires de réguler les actions de la Commission. Cette faculté est atténuée par le rôle des parlementaires européens qui ont la possibilité de voter directement des directives.

→ Le personnalisme propose la subsidiarité comme un moyen d'action positif et non pas défensif. Elle est garante de la liberté individuelle et comme telle participe à la lutte contre l'arbitraire. Elle facilite le développement d'une réelle solidarité entre les acteurs. L'État a alors un rôle de régulateur et d'assistance en dernier recours. Cette approche est reprise par l'Église catholique dans trois encycliques « Rerum novarum », « Quadragesimo anno » et « Centesimus annus » qui fondent sa pensée sociale.

→ Le second concile du Vatican est un moment d'ouverture au monde de l'Église catholique. Il a nourri sa réflexion grâce à des personnalités extérieures à l'Église. Il clôt la crise moderniste et tente de mettre en place les bases d'une gouvernance plus collégiale tout en continuant d'affirmer la pré-éminence du pape.

2 Problématique et hypothèses

2.1. Éléments de réflexion préliminaires

2.1.1. L'émergence de la notion de « bonne gouvernance »

Dans les années 30, la notion de « corporate governance » a été une tentative de réponse pour qualifier la structure, l'organisation interne, les formes de la division du travail entre unités de production, mais elle ne concernait que l'entreprise. Dans les années 80, la Banque Mondiale, dans le cadre des actions d'aide au développement, a « *directement participé à l'émergence du concept de "bonne gouvernance" qui se caractérise par trois éléments essentiels. Une lisibilité accrue de l'action publique, plus accessible pour tous les citoyens ; une accountability réelle, passant par des évaluations techniques et financières ; enfin la mobilisation de réelles compétences gestionnaires dans l'exécution des programmes d'aide*¹ ». Pour une organisation ou une entreprise, la notion de « gouvernance » se distingue alors de celle de « gouvernement », en ce qu'elle implique à la fois l'action publique des États et l'action privée dans le cadre d'une réalisation particulière.

« *Le gouvernail du navire est à l'origine de la métaphore : le choix d'un cap mais aussi les ajustements continus dans un contexte naturel souvent changeant*² ». C'est bien la demande qui est faite aux entreprises : un pilotage toujours adapté au contexte, qui rende compte de façon « transparente », qui soit continu, anticipateur...

Naturellement, la « bonne gouvernance » s'est ensuite étendue au domaine politique. Les États qui requièrent l'aide d'instances internationales ou de certaines ONG doivent, en plus de rendre compte de leurs actions de façon transparente, mettre en place un droit démocratique. Ainsi étendue, la gouvernance renvoie à une approche morale qui valorise la démocratie. La transparence est la condition et la garantie de la bonne gestion. C'est aussi le gage, pour les promoteurs de la notion, que les États demandeurs d'aide deviennent responsables de leur propre développement.

La gouvernance, et particulièrement sous son volet de la transparence, a été progressivement étendue, comme une exigence, aux grands groupes internationaux puis aux entreprises d'une certaine taille. Cette extension a été favorisée par quelques scandales financiers ou environnementaux. Une des conséquences indirectes des affaires Enron et Seveso, par exemple, a été la publication de normes financières ou environnementales obligatoires dont l'objectif est de contribuer à une plus grande transparence des organisations afin de réduire les risques associés. Cette question de la transparence, tant économique que politique est intrinsèque à la question de gouvernance. Elle renvoie à l'exigence de proposer

1 Pierre Calame, *Questions sur la gouvernance et la subsidiarité active - Postface à l'édition arabe de « l'Etat au cœur »*, Débats du Caire, 23-24 novembre 1999., p. 37.

2 *Ibid.*, p. 27.

aux investisseurs une stabilité propre à les rassurer. La « bonne gouvernance » est maintenant une règle de fait ; les entreprises doivent communiquer annuellement ce qu'elles mettent en place dans ce domaine.

Cette « bonne gouvernance » est le reflet d'une société en profonde mutation. Il s'agit d'une évolution vers « *la capacité des institutions d'être socialement plus appropriables, c'est-à-dire comprises par tous*¹ ». La « bonne gouvernance » prend à son compte l'intégration de la complexité comme une donnée de base de la vie des entreprises et des organisations. Elle constitue une approche globale, systémique car elle cherche à couvrir tous les domaines, de la stratégie, au « reporting », en passant par la gestion. La notion de gouvernance doit être située dans le contexte de globalisation qui l'a vue naître. Comme cette dernière, la gouvernance doit être comprise comme la forme ultime de la démocratie. Comme elle, elle oblige à une prise en compte globale des problématiques auxquelles nous devons faire face. Comme elle, elle renforce les interdépendances.

Dans le contexte de la complexité du monde contemporain, piloter une organisation pour assurer sa pérennité n'est pas simple si l'on veut un tant soit peu anticiper et non pas piloter à vue ; si l'on veut analyser les contradictions et apporter une réponse la plus cohérente possible. « *Il n'est pas de bon vent pour qui ne connaît pas son port*² ». La question de la gouvernance, pour une entreprise, est un enjeu qui ne doit pas être négligé. La prendre en compte oblige les dirigeants à un pilotage plus transparent et en retour améliore l'image de leur entreprise auprès des parties prenantes.

2.1.2. Des pressions croissantes sur les résultats des entreprises

Les entreprises sont soumises à des contraintes d'objectifs le plus souvent contradictoires. Elles doivent tout à la fois vendre le moins cher possible, ne pas polluer, ne pas peser sur les réserves naturelles, bien rémunérer les actionnaires, payer de bons salaires, etc. Autrement dit, elles doivent créer plusieurs types de valeurs :

- De la valeur économique. Par exemple en dégagant un profit suffisant qui permette, notamment à l'entreprise, d'investir pour son propre développement afin d'assurer sa pérennité, de verser des rémunérations directes ou indirectes justes et équitables à toutes ses parties prenantes...
- De la valeur sociale. Par exemple par le développement des savoir-faire, l'accroissement des connaissances, la réalisation des formations, par le maintien de l'emploi et de l'employabilité, par la protection de la santé tant physique que psychique des collaborateurs...

¹ Pierre Rosanvallon, « Légitimité démocratique et gouvernance », in *Chroniques de la gouvernance - 2009-2010*, Paris, Charles Léopold Mayer, 2009, p. 14.

² Sénèque le Jeune, *Lettre à Lucilius n°71*, Hachette., Traduction par J. Baillard, 1914.

- De la valeur environnementale. Par exemple par la réduction de la consommation d'eau, d'énergie, par la réduction des impacts indirects, par la recyclabilité ou la réparation des produits en fin de vie, la production à zéro rejet...
- De la valeur sociétale via des actions de développement dans les territoires où l'organisation est implantée.

Les dirigeants ne peuvent plus se contenter de focaliser leur attention sur le compte de résultat. Si le profit, avec son corollaire la création de valeur économique, est nécessaire, il n'est plus suffisant. Deux éléments nous permettent d'étayer l'importance de cette situation nouvelle : la publication de la norme ISO 26000 et la création, en France, de l'observatoire de l'immatériel.

Publiée en novembre 2010, la norme ISO 26000 est un document qui propose des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations¹. Ce document n'est pas destiné à des fins de certification ; il a pour objet d'aider les dirigeants à mettre en place une approche globale visant à prendre en compte les interdépendances entre toutes les parties prenantes. Il propose que les dirigeants fournissent une réponse adaptée et équilibrée à chacune d'entre elles. Sept questions centrales sont proposées par ce guide et cinq d'entre elles couvrent à la fois le domaine social et le domaine économique : les « droits de l'Homme », les « relations et les conditions de travail », la « loyauté des pratiques », les « questions relatives aux consommateurs » et encore les « communautés et le développement local ».

En France, avec le soutien des pouvoirs publics, l'observatoire de l'immatériel a été créé en 2007 pour promouvoir la prise en compte des formes de capital non-économique dans la gestion des entreprises. C'est « *une association ouverte à tous ceux qui sont convaincus de l'importance du capital immatériel sur la performance économique des organisations et donc sur l'enjeu croissant de sa mesure*² ». Un référentiel liste dix types de capitaux immatériels. Il est mis à disposition des dirigeants pour leur permettre de mesurer la prise en compte de ces éléments dans la gestion de leur entreprise. Nous soulignerons ceux dont la nature est plus particulièrement sociale comme : le « capital organisationnel », le « capital sociétal », le « capital savoir-technologique » et le « capital humain ».

Il est assez évident que la plupart des actions mises en œuvre par les entreprises ont des effets à plusieurs niveaux. Par exemple les actions de formation du personnel auront des effets d'ordre à la fois économique et social. Ce constat plaide en faveur de mesures de résultats sur plusieurs axes afin d'éviter qu'un impact positif, mais qui serait négatif dans un autre domaine, ne soit oublié ou minimisé.

1 Secrétariat central de l'ISO, « *discovering_iso_26000.pdf* ».

2 Observatoire de l'Immatériel, *Qui sommes-nous ?*, www.observatoire-immateriel.com, consulté le 10 juin 2010.

La capacité de création de valeur économique, tout comme la création de valeur sociale et environnementale, dépend de très nombreux facteurs qui composent la réalité particulière de chaque entreprise ou organisation. Ces réalités ne sont pas identiques d'une organisation à l'autre, elles dépendent aussi des finalités et des contraintes propres de chaque organisation. Là encore, la mesure de la création de valeur de façon multi-modale permet une évaluation plus juste parce que plus globale.

2.1.3. La construction européenne basée sur la collégialité et la subsidiarité

En 75 ans, trois guerres en Europe ont déchiré la quasi-totalité des pays du continent. Ce sont des pays exsangues qui sortent du dernier affrontement. Dès 1948 les quotas de production du charbon et d'acier attribués à l'Allemagne créent de vives tensions diplomatiques. Il est déjà question de sanctions de la part des Alliés. Alors même que le redressement des économies européennes nécessite des productions de charbon et d'acier accrues, la nécessité de s'unir au sein des démocraties libérales de l'Europe de l'Ouest apparaît alors impérieuse. Il s'agit, de façon vitale, de contre-balancer la pression de l'autre coté du rideau de fer, constitué par les pays du bloc soviétique.

Le 9 mai 1950, Robert Schuman, ministre des affaires étrangères du gouvernement français, déclare :

La paix mondiale ne saurait être sauvegardée sans des efforts créateurs à la mesure des dangers qui la menacent. La contribution qu'une Europe organisée et vivante peut apporter à la civilisation est indispensable au maintien des relations pacifiques. [...] L'Europe ne se fera pas d'un coup, ni dans une construction d'ensemble : elle se fera par des réalisations concrètes, créant d'abord une solidarité de fait. Le rassemblement des nations européennes exige que l'opposition séculaire de la France et de l'Allemagne soit éliminée. [...] Le Gouvernement français propose de placer l'ensemble de la production franco-allemande de charbon et d'acier sous une Haute Autorité commune, dans une organisation ouverte à la participation des autres pays d'Europe. [...] La solidarité de production qui sera ainsi nouée manifesterà que toute guerre entre la France et l'Allemagne devient non seulement impensable, mais matériellement impossible¹.

L'approche proposée est certes limitée mais inédite et radicale. Elle prend en compte que la construction européenne ne pourra se faire que progressivement et sur des actions concrètes créant « des solidarités de fait ». Ce contrôle conjoint sur le charbon et l'acier a non seulement pour objectif d'accroître la production pour faciliter le développement de tous les pays, mais aussi de créer des intérêts communs qui conduiront ensuite à un processus d'intégration politique gage de la pacification des rapports entre pays européens. « La mise en commun des productions de charbon et d'acier assurera immédiatement l'établissement de

¹ Robert Schuman, *La déclaration de Schuman du 9 mai 1950*, http://europa.eu/about-eu/basic-information/symbols/europe-day/schuman-declaration/index_fr.htm, consulté le 20 mai 2012.

bases communes de développement économique, première étape de la Fédération européenne, et changera le destin des régions longtemps vouées à la fabrication des armes de guerre dont elles ont été les plus constantes victimes¹. »

Malgré les difficultés et les aléas propres à ce projet ambitieux qu'est la construction européenne, force est de constater que la stabilité des pays ainsi unis n'a jamais été aussi forte que dans ces dernières décennies. Les difficultés actuelles ne doivent pas remettre en cause les acquis objectifs que nous pouvons observer en particulier en matière de stabilité politique. Il est remarquable qu'il n'y a pas eu de conflit entre deux pays de l'Union depuis la seconde guerre mondiale. Malgré les aléas mondiaux qui prévalent depuis quelques années nous observons une prospérité économique en progrès sur les 50 dernières années et une harmonisations de nombreux éléments du droit social entre les pays européens... Rien n'est définitivement acquis mais les progrès sont évidents.

Nous soulignons que la collégialité est implicite mais présente dès l'institution de la Haute Autorité au sein de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier. « *La Haute Autorité commune chargée du fonctionnement de tout le régime sera composée de personnalités indépendantes désignées sur une base paritaire par les gouvernements ; un président sera choisi d'un commun accord par les gouvernements ; ses décisions seront exécutoires en France, en Allemagne et dans les autres pays adhérents². » Cette déclaration débouchera sur la signature, le 18 avril 1951 du Traité de Paris, qui fonde la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier entre six États européens.*

Plusieurs années après, la subsidiarité est explicite dans le traité de Lisbonne.

En vertu du principe de subsidiarité, dans les domaines qui ne relèvent pas de sa compétence exclusive, l'Union intervient seulement si, et dans la mesure où, les objectifs de l'action envisagée ne peuvent pas être atteints de manière suffisante par les États membres, tant au niveau central qu'au niveau régional et local, mais peuvent l'être mieux, en raison des dimensions ou des effets de l'action envisagée, au niveau de l'Union³.

Ainsi ce principe est le principal descripteur de la relation entre les États et la Commission européenne. Et pour en définir précisément la mise en œuvre, le traité de Nice, du 26 février 2001, le complète d'un point de vue technique. Il définit les modes de fonctionnement de l'Union, la composition des institutions, etc.

[...] Tout projet d'acte législatif devrait comporter une fiche contenant des éléments circonstanciés permettant d'apprécier le respect des principes de subsidiarité et de proportionnalité. Cette fiche devrait comporter des éléments permettant d'évaluer

1 *Ibid.*

2 *Ibid.*

3 Union européenne, « Traité sur l'Union européenne » article 5 §3.

*son impact financier et, lorsqu'il s'agit d'une directive, ses implications sur la réglementation à mettre en œuvre par les États membres, y compris, le cas échéant, la législation régionale. Les raisons permettant de conclure qu'un objectif de l'Union peut être mieux atteint au niveau de celle-ci s'appuient sur des indicateurs qualitatifs et, chaque fois que c'est possible, quantitatifs. [...]*¹.

Il faut souligner que pour la première fois, en juin 2012, la Commission européenne a pris acte de la mise en application effective du principe de subsidiarité. En effet elle a reçu les avis motivés de douze chambres de parlements nationaux contre une proposition de règlement qu'elle avait faite. Ces avis, qui représentent 19 des 54 voix attribuées aux parlements nationaux, font franchir le seuil qui oblige la Commission européenne à « réexaminer la proposition législative en cause afin de déterminer si elle doit être maintenue, modifiée ou retirée² ».

Le principe de collégialité est lui aussi formellement utilisé dans un document définissant le type de relation entre les différents membres de la Commission. En effet l'article 9-D du traité de Lisbonne renforce le rôle du président et définit qu'il lui appartient désormais « de décider de l'organisation interne de la Commission afin d'assurer la cohérence, l'efficacité et la collégialité de son action³ ».

2.2. Des situations qui induisent des effets inquiétants sur les collaborateurs et les organisations

Les entreprises, mais aussi les organisations d'une façon générale, sont poussées à avoir des résultats en constante amélioration. La pression de leurs parties prenantes les conduit à devoir garantir des résultats toujours plus positifs, avant tout dans le domaine économique. Dans les pays occidentaux, il leur est aussi demandé des actions ayant un impact positif dans les domaines social et sociétal, comme dans le domaine environnemental. Malgré tout, certains acteurs économiques exigent des résultats à court terme, sans tenir compte des besoins de développement et d'investissement des entreprises. En France, il y a l'obligation réglementaire, pour les entreprises d'une certaine taille, de publier un rapport annuel de gestion comprenant à la fois les résultats économiques, mais aussi social et environnemental. Des études montrent que les grands groupes y répondent de façon assez satisfaisante⁴. Cette pression sur les résultats rejaillit directement ou indirectement sur les collaborateurs. Soit par le biais d'objectifs de résultats toujours plus agressifs et quasiment sans moyen

1 Union européenne, « Protocole sur l'application des principes de subsidiarité et de proportionnalité » article 5.

2 Secrétariat général de la commission Européenne, « Lettre du Secrétariat Général de la Commission Européenne au Président du Sénat - Ares(2012) 775028 ».

3 Union européenne, « Traité de Lisbonne modifiant le traité sur l'Union européenne et le traité instituant la Communauté européenne ».

4 Études du Centre Français d'Information sur les Entreprises, *Études sur les rapports NRE - 2003-2010*, CFIE, 2011.

supplémentaire associé ; soit par la réduction des investissements de tout ordre, ce qui finit par compromettre la pérennité de l'entreprise.

Ces exigences d'améliorer les résultats mais de façon équilibrée entre les quatre domaines du « développement durable » se doublent d'une pression nette pour une gouvernance plus transparente. Plusieurs O.N.G. publient des analyses sur le niveau de transparence des grands groupes industriels français. Certaines d'entre elles ont choisi de collaborer avec les entreprises et de souligner les aspects positifs et de publier des mises en garde. D'autres focalisent leurs analyses principalement sur les aspects négatifs. Mais les unes comme les autres accroissent la pression sur les dirigeants et leurs équipes, et obligent les organisations à s'adapter. Dans de nombreux cas les effets sont positifs et des problèmes de fond sont résolus. Mais il existe des cas où la pression est trop violente et la réponse de l'entreprise inadaptée. Là encore les collaborateurs subissent l'absence d'une approche plus concertative entre tous les niveaux et partenaires.

La situation des collaborateurs est limitée dans le cas où les organisations maintiennent soit un système de management hiérarchique strict, soit un système de management compétitif radical. Dans ces deux cas, les acteurs n'ont pas ou peu la possibilité de construire des échanges avec leurs pairs : soit qu'ils en sont empêchés, soit qu'ils n'y ont pas intérêt. Ils reçoivent des ordres et subissent les effets des réorganisations, le plus souvent de façon arbitraire et sans explication. Ils ne peuvent pas participer aux discussions qui leur permettraient de mieux comprendre l'éco-système de leur entreprise. Leur contribution, comme dans un système taylorien, est réduite à la simple exécution d'une action conçue par d'autres.

Dans le cas d'un système de management compétitif radical, le système d'évaluation et de reconnaissance est alors exclusivement financier et basé sur les seules performances individuelles. Cette approche stérilise les velléités des acteurs de collaborer les uns avec les autres et de se mettre ensemble pour conduire un projet commun. Au contraire ils ont intérêt à trahir l'autre et les clients pour en tirer le bénéfice personnel attendu.

Dans un cas comme dans l'autre, ces deux systèmes de management engendrent une pauvreté chronique du travail collaboratif. Ces deux systèmes sont assez caricaturaux des extrêmes possibles. Mais les formes adoucies, bien plus courantes, n'en sont pas moins acceptables. Les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) ont fait naître, à l'extérieur des entreprises, des approches collaboratives dont chacun peut facilement mesurer les effets positifs dans la vie de tous les jours. Ce sont des outils comme les wikis de partage de savoir, les réseaux sociaux, les blogs d'échange d'idées, les logiciels libres... Leur absence, au sein des entreprises, est source d'incompréhension voire de frustration.

Dans les situations les plus critiques, les collaborateurs développent des symptômes de stress, qui conduisent à l'émergence de risques psycho-sociaux. Ces derniers sont de plus en

plus fréquemment mesuré au sein des organisations. Bien que des actions correctives et quelques actions préventives sont mises en place de façon satisfaisantes, les collaborateurs se plaignent toujours du manque de sens à leur travail. Cela ajoute au stress une source de démotivation importante¹. L'accumulation de ces différents facteurs, conduit certains d'entre eux au suicide en invoquant explicitement le travail comme justification de leur geste.

La situation du monde des affaires actuel est la conséquence de la globalisation des échanges mondiaux, de la pression sur les résultats financiers et de l'interdépendance entre tous les acteurs économiques. Les approches managériales de type « hiérarchique-compétitif » ne sont plus adaptées au monde complexe qui est le nôtre car elles prennent peu en compte la diversité des individus. Elles mobilisent ces derniers seulement comme un moyen nécessaire à la production. Elles ne misent pas sur leur intelligence et leur capacité à comprendre les situations et les événements. Cette limite est renforcée par le fait que les systèmes participatifs présupposent que les décisions doivent être basées sur le consensus. Ces diverses situations, viennent ajouter une dose de difficulté supplémentaire aux exigences de croissance des résultats et de transparence dont nous avons parlé.

Ces quelques exemples de situations concrètes montrent les limites des systèmes de gouvernance basés sur un management hiérarchique-compétitif dans le monde d'aujourd'hui.

2.3. Une autre gouvernance possible ?

2.3.1. D'autres approches qui font leurs preuves

Dans les pays qui composent l'Union européenne, malgré de nombreuses difficultés qui reviennent de façon périodique, les 60 dernières années ont été globalement positives. Pas de guerre sanglante sur les territoires, une croissance économique acceptable, un niveau de justice et de protection sociale minimale pour tous... Il reste bien sûr de fortes disparités entre certaines régions de cette zone, mais le bilan est meilleur que celui d'autres régions du monde. Et il n'est pas possible de négliger la contribution de la construction européenne dans ces effets. Bien que l'union entre les pays européens n'est certainement pas la raison exclusive de ces résultats positifs, elle en est certainement la base. Malgré les limites que nous connaissons, le système de gouvernance de l'Union européenne y contribue certainement. Il nous faut nous rendre à l'évidence qu'il n'est basé ni sur un système hiérarchique, ni sur un système compétitif, mais bien depuis sa création, sur un système collaboratif. Certes le jeu politique brouille en partie les cartes mais les fondements sont là. Et les crises financières récentes prouvent l'efficacité de ce système qui finalement prend plus en compte l'intérêt général que les intérêts particuliers, et oblige les parties à négocier pour trouver une solution acceptable pour tous. Et ce système de gouvernance est comme nous le verront basé principalement sur la collégialité et la subsidiarité.

¹ Jean-Denis Combrexelle, *Document unique, 10 ans au service de la prévention - État des lieux avec le Directeur général du travail*, <http://www.inrs.fr/accueil/header/actualites/du-anniversaire-10ans.html>, consulté le 21 novembre 2011.

À l'autre bout de l'échelle, de nombreuses expériences, dans des ateliers ou des services, ont montré l'effet positif, tant sur le plan économique que social, des équipes semi-autonomes de production. Là encore il nous faut constater que les systèmes de management qui prévalent dans ces structures sont basés sur des approches collaboratives et démocratiques où la collégialité est particulièrement présente avec aussi de la subsidiarité dans la gestion des relations entre les ateliers et le reste de l'entreprise.

Pourquoi un système de gouvernance qui donne des résultats positifs dans la gouvernance d'une grande organisation comme l'Europe et dans de petites structures, ne serait-il pas adapté aux entreprises et organisations de taille intermédiaire ?

Cette question est renforcée par la quasi-absence de données quantitatives comme qualitatives sur des systèmes de gouvernance de ce type dans ces organisations. En effet, rares sont les organisations qui revendiquent un système de gouvernance invoquant explicitement la collégialité et la subsidiarité comme principes d'action de leur approche managériale. De plus, il existe encore peu d'études sur les principes de collégialité et de subsidiarité. Enfin les effets négatifs de ces principes, quand ils sont utilisés sans précaution, sont nombreux et pour certains bien connus, comme le ralentissement du processus de prise de décision... Cela réduit singulièrement leur attrait. Enfin le transfert, dans le périmètre des entreprises, d'un principe ayant été mis en place dans des structures politiques n'est pas aisé, ces organisations n'étant pas de même nature.

Malgré ces limites, tout en prenant en compte les enjeux sociétaux actuels et les effets positifs que nous avons explicités plus avant, nous pensons qu'il y a un intérêt à explorer les notions de collégialité et subsidiarité.

2.4. Hypothèses de recherche

2.4.1. Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeurs économiques et sociales

En créant un principe dual par couplage de la collégialité et de la subsidiarité, nous constituons un ensemble qui continue d'avoir les propriétés d'une approche systémique et qui répond aux exigences propres des systèmes complexes. Ce faisant nous obtenons un principe pour l'action plus riche car nous avons vu que la collégialité et la subsidiarité ont des effets régulateurs complémentaires. Si une gouvernance, basée sur ce principe dual, est efficiente, alors il sera possible de mesurer sa contribution à la création de valeur par l'entreprise.

Pour mesurer un accroissement de valeur créée par une entreprise ou une organisation, il n'est pas possible d'être exhaustif ou de prendre en compte tous les paramètres possibles. Néanmoins, pour les entreprises, deux éléments d'appréciation peuvent être retenus. Un premier centré sur la création de valeur économique, un second sur la création de valeur sociale. D'autres éléments auraient pu être intégrés comme la création de valeur

environnementale ou sociétale, mais seront écartés car ils sont étudiés de façon trop récente pour pouvoir être retenus à ce niveau de réflexion.

Mesurer l'accroissement de la richesse économique dégagée par une entreprise doit prendre en compte à la fois sa production industrielle mais aussi ses capacités commerciales. En effet, rien ne sert de fabriquer s'il n'y a pas de clients souhaitant faire l'acquisition des produits. Un indicateur synthétique de la création de valeur économique doit aussi intégrer les investissements réalisés afin de prendre en compte les cycles à moyen ou long terme. Il est aussi nécessaire de choisir une approche qui permette de s'affranchir autant que possible des variations extérieures comme celles dues aux taxes ou à la fiscalité. Car ce sont des variables dues à des décisions politiques sur lesquelles l'entreprise n'a quasiment aucune influence et pas de marge de manœuvre.

La mesure du progrès social est plus complexe. D'autant plus que cette mesure peut être influencée par des sensibilités politiques. Mais ce n'est pas pour autant qu'il faut s'y soustraire car, mesurer la création de valeur d'une entreprise sur le seul registre économique n'est pas suffisant. Il apparaît possible de prendre une mesure selon deux angles différents : un premier est la notion d'identité professionnelle telle que l'a principalement décrite Claude Dubar¹. Cette notion renvoie à la fois à ce qui est commun à l'individu et à un groupe mais aussi à ce qui le singularise. Elle est suffisamment riche pour éclairer les relations d'un individu vis-à-vis de son environnement. Une identité sociale plus clairement affirmée par un collaborateur est signe d'une stabilité de cet individu dans son milieu et signe que son travail est source de sens. Le second angle de mesure est le bien-être au travail qui inclut à la fois la notion de sécurité au travail, ainsi que le sentiment d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cet indicateur est bien le signe que l'entreprise n'altère pas la santé de ses collaborateurs, mais au contraire contribue à leur épanouissement. D'autres indicateurs plus précis mais aussi plus difficiles à mettre en œuvre pourraient être pris en compte comme la mesure du niveau de stress au travail ou bien encore la qualité du dialogue social...

2.4.2. Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement

À la suite de Michel Liu, nous pouvons reprendre l'idée que le fonctionnement d'un groupe, basé sur la collégialité et la subsidiarité, est un mode de fonctionnement démocratique². Les pratiques démocratiques ne peuvent être ni mises en place ni utilisées de façon efficace dans n'importe quel contexte ni dans n'importe quelle culture organisationnelle. En particulier, il est évident qu'elles sont incompatibles avec des structures où le pouvoir serait autoritaire ou despotique.

¹ Claude Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991, p. 199.

² Michel Liu, « Les organisations démocratiques », in Patrick Obertelli (dir.), *Penser « entreprise-société »*, Paris, L'Harmattan, coll. « Action et savoir. Rencontres », 2011, pp. 55-136.

La mise en place d'une approche démocratique prend du temps et requiert l'adaptation des modes de fonctionnement de l'organisation et les évolutions des rapports sociaux entre les acteurs. Le changement d'une bureaucratie à une démocratie n'est pas immédiat car les règles implicites et explicites en cours dans l'une et l'autre ne sont pas de même nature^{1 2}. Les expériences de mise en place d'équipes semi-autonomes de production montrent que tous les acteurs impliqués, y compris les membres des équipes de direction, doivent modifier et faire évoluer leurs approches, leur savoir-être et acquérir de nouveaux savoir-faire. Ce changement, qui va jusqu'au changement des paradigmes de pensée, nécessite que les acteurs soient autonomes. Par autonomie, il faut entendre la capacité d'un individu à se situer et à agir pour lui-même et par rapport aux autres. En effet, l'étymologie de « autonomie » nous éclaire sur l'idée qu'il s'agit de la capacité d'un individu à se fixer des règles à lui-même, tout en respectant celles du groupe. L'autonomie n'est pas donc l'indépendance mais la prise en compte des interdépendances. L'autonomie ne prend sa pleine dimension que dans la confrontation avec l'autre, avec sa différence³. La mise en place d'un mode de fonctionnement démocratique serait impossible à réaliser avec des individus passifs qui se mettraient sous la bannière d'un chef « *pourvu que celui-ci ait assez de charisme pour s'imposer*⁴ ».

La confiance peut être considérée selon différentes dimensions : confiance en soi, confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle^{5 6}. La confiance interpersonnelle entre les individus est la base de toute relation. Elle renvoie à une attitude où une personne détermine son comportement présent sur la base du résultat d'une expérience passée. Une expérience essentiellement cognitive, qui, si elle est positive, renforcera le niveau de confiance ou au contraire, si elle est négative, fera naître de la méfiance⁷. La confiance institutionnelle est la relation de confiance entre un individu ou un groupe d'individus et une personne morale.

*Elle repose sur un principe de délégation à une autorité supérieure qui garantit les individus contre les risques d'aléa moral et de sélection adverse auxquels ils s'exposent lorsqu'ils sont amenés à s'engager dans des actions pour lesquelles ils sont en asymétrie d'information*⁸.

-
- 1 Jean-Claude Thoenig et Michel Crozier, « La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France », *Revue française de sociologie*, 1975, vol. 16, n° 1, pp. 3-32.
 - 2 Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1988.
 - 3 Marie-Agnès Hoffmans-Gosset et Louis Porcher, *Apprendre l'autonomie, apprendre la socialisation.*, Lyon (France), Chronique Sociale, 1994.
 - 4 Michel Liu, « Les organisations démocratiques », *op. cit.*, p. 88.
 - 5 Sandrine Sojecki, *Autonomie et gouvernance dans les nouvelles formes de régulations sociales*, Thèse de sociologie, Paris Dauphine, 2006.
 - 6 Philippe Bernoux, *Sociologie du changement*, Paris, Éd. du Seuil, 2004.
 - 7 Gilles Le Cardinal, Jean-François Guyonnet et Bruno Pouzoulic, *La Dynamique de la confiance: construire la coopération dans les projets complexes*, Paris, Dunod, 1997.
 - 8 Christian Thuderoz, Vincent Mangematin et Denis Harrisson, *La Confiance : approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Europe, 1999.

Ces deux types de confiance sont intrinsèquement liés l'un à l'autre et sont favorisés par un troisième type qui est la confiance en soi. Cette dernière joue un rôle encore plus en amont et dépend de la psychologie de chacun des individus.

De nature démocratique, la gouvernance doit donc s'appuyer solidement sur un minimum de confiance et d'autonomie des acteurs. Confiance et autonomie sont des éléments vitaux qui s'expérimentent et se renforcent dans les interactions entre les individus. Sans eux, la vie relationnelle est impossible. Avec eux, l'organisation n'est pas déshumanisée et la richesse produite est à la fois collective et personnelle¹.

Sans ces deux éléments, la gouvernance ne peut pas trouver les conditions nécessaires à sa mise en œuvre. Cet ensemble a bien les caractéristiques d'un système. C'est ainsi que naturellement il a des ajustements et une régulation possible. La confiance et l'autonomie se renforcent au fur et à mesure que ce qui les fait naître se développe. Ce bouclage positif permet d'accroître, progressivement, la capacité de prise en compte de situations de plus en plus complexes.

2.4.3. Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de l'environnement

Est complexe un système dont les éléments sont interdépendants et qui est redondant sur le plan fonctionnel. Un environnement complexe ne peut pas être seulement décrit avec des règles de type « cause-conséquence ». Dans un système complexe il y a une irréductibilité de l'ensemble en éléments plus simples. De plus, quand nous étudions un système complexe, il existe un certain niveau d'indéterminisme. Seule l'approche systémique permet, non pas de décrire, mais de modéliser le fonctionnement d'un système complexe. Cette modélisation n'est vraie que dans une certaine zone de validité. Prendre en compte la complexité, c'est prendre en compte les éléments et leurs interactions de façon globale en remettant continuellement en cause le modèle de représentation du système.

La notion de durabilité a été modernisée et est entrée dans le vocabulaire usuel du manager à travers la notion de « développement durable » (sustainable development) dont la définition communément admise est celle proposée en 1986 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport « Notre avenir à tous ». Dans ce rapport, le développement durable est défini comme : « *un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*² ». À la lecture de cette définition, nous appréhendons que la notion de durabilité concerne la capacité à se maintenir dans le temps car la définition se place à l'horizon de la génération suivante. Elle exige l'intégration d'exigences d'ordre éthique, il ne s'agit donc pas de durer dans n'importe quelles conditions.

¹ Michela Marzano, « Qu'est-ce que la confiance ? », *Etudes.*, 2009, vol. 412, n° 1, p. 53.

² Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, Montreal : Québec, Les Editions du Fleuve, Les Publications du Québec, 1988 chapitre 2, aliéna 1.

Pour une entreprise ou une organisation, la première caractéristique de la durabilité serait donc la pérennité. Il s'agit pour elle de se placer dans un horizon temporel au-delà de la durée de la présence de ses collaborateurs en son sein. L'entreprise familiale a ceci de spécifique qu'elle a une finalité comparable à celle d'une famille naturelle. Elle ressent la nécessité de transmettre à la génération suivante les différentes natures de capitaux, tant économiques, que sociaux ou technologiques qu'elle a réussi à constituer. Pour garantir cette transmission, ces entreprises sont souvent plus prudentes que leurs consœurs dans la gestion des risques. Cette prudence se double généralement d'une attention première pour les individus avant celle des actifs... Toutes ces caractéristiques distinguent les entreprises familiales des autres types d'organisation qui ont moins besoin de prendre en compte la durabilité¹.

La seconde caractéristique de la durabilité, pour une organisation, est d'ordre éthique. C'est-à-dire de non seulement respecter les lois et les règlements, mais aussi, dans certains cas, savoir les anticiper pour les faire évoluer. L'éthique des affaires « *est la conduite honnête, respectueuse et équitable par une entreprise et ses représentants dans toutes ses relations*² ».

La troisième caractéristique de la durabilité est la capacité de mettre en place des stratégies, des plans d'action qui ont pour résultat de créer de la valeur de façon équilibrée pour toutes les parties prenantes.

Ainsi pour être durable, l'entreprise doit répondre à ces trois conditions de façon constante. Elle devrait être capable de prendre en compte des changements d'environnement parfois brutaux, utiliser de façon la plus efficace possible les ressources rares tant dans le domaine technique que du savoir-faire du personnel, accepter de gérer des situations paradoxales, de prendre en compte les conséquences directes et indirectes de ses actions... Sa durabilité résulte de sa capacité à gérer les opportunités et y répondre de façon adéquate tout en maintenant son activité dans le cadre d'un jeu de règles éthiques reconnues. La durabilité pour une organisation et selon la définition choisie, ne serait possible que grâce à un mode de gouvernance qui prend en compte la complexité comme un élément intrinsèque de son propre système.

Après avoir situé les notions de collégialité et de subsidiarité dans le contexte historique et après avoir défini notre problématique, nous allons maintenant décrire l'état de l'art.



1 Arie de Geus, « The living company », *Havard Business Review*, 04/1997.

2 Geoffroy Barre, *Ethique en entreprise : définition et concepts clefs*, coll. « livret de formation ».

3 État de l'Art

3.1. Introduction

Ces quatre chapitres sur l'état de l'art ont un double objectif.

D'une part de décrire, le plus formellement possible, l'état de l'art sur la notion de collégialité et de subsidiarité. C'est l'objet des deux premiers chapitres. Ils chercheront tout à la fois à expliciter ces notions en les replaçant dans l'histoire afin de les mieux comprendre, et aussi à ouvrir quelques pistes de réflexion en rapport avec notre objet de recherche.

D'autre part d'explorer des notions connexes mais qui nous sont apparues sous-jacentes à la réalité même des deux notions clefs qui nous intéressent. C'est l'objet des deux derniers chapitres. Nous avons pris le parti d'étudier ces notions sous-jacentes deux par deux, tant est forte leur interaction. Nous focaliserons notre attention dans un premier temps sur les notions d'autonomie et de confiance ; puis dans un second temps sur le pouvoir et l'autorité. Il faut souligner que le pouvoir et l'autorité sont des objets d'étude importants, pour les sociologues. Nous ne chercherons donc pas à reproduire les travaux existants, mais à proposer une lecture de quatre auteurs ayant exploré finement deux notions.

Il faut souligner que l'autonomie, la confiance, le pouvoir et l'autorité nous sont apparues très progressivement lors de l'étude de la collégialité et de la subsidiarité. Leur exploration porte la trace de notre propre cheminement personnel dans le cadre de cette recherche.

3.2. La collégialité, un système politique ? Une façon de répartir le pouvoir ?

a) Avant tout, une brève tentative de définition de la collégialité

Le mot *collégialité* plonge ses racines étymologiques dans l'idée de communauté et de sa gestion, car il est lié au mot *collegium*, d'où vient collègue, et qui signifie *confrérie, groupement*¹. Si le mot *collégialité* est récent en français et n'apparaît que dans le courant des années 1950, ce n'est pas le cas de *collège* dont on trouve des traces dès 1308 et aussi vers 1549 où le mot indique une spécialisation dans le sens scolaire².

Si la collégialité est liée, de façon très étroite, à l'exercice du pouvoir, elle inclut de façon formelle la concertation. Le mot *concertation* vient du latin, *concertatio*, qui en français correspond à *dispute* : c'est-à-dire au Moyen Âge, l'art que deux professeurs ont d'échanger

1 Jean Dubois, Henri Mitterand et Albert Dauzat, *Dictionnaire étymologique et historique du français*, Paris, Larousse, 2011.

2 *Ibid.*

leurs idées, leurs théories, dans une joute oratoire et un débat visant à convaincre, sinon l'autre, du moins l'assemblée qui les écoute¹.

Si l'exercice de l'autorité, dans un domaine de responsabilité défini, est l'apanage du collègue et de lui seul, alors il ne s'agit probablement pas de collégialité mais tout simplement d'une approche collective de prise de décision. Nous reviendrons sur ce point très important pour comprendre ce qu'est vraiment la collégialité.

La collégialité est à la triple frontière de l'exercice du pouvoir, de l'art de faire passer ses idées et de régler la vie communautaire. Le concept porte donc en lui-même, ce qui rend difficile sa compréhension, un assemblage de ce qui apparaît comme des quasi-contraires.

3.2.2. Dans l'histoire et dans le temps

Afin de cerner les contours de la notion de collégialité, nous nous proposons d'explorer plusieurs situations dans des domaines le plus divers possible. L'idée pour nous est de comprendre par l'exemple ce qu'est ou n'est pas la collégialité.

a) Benoît de Nursie et la réforme du monachisme européen

Une nouvelle règle pour les moines occidentaux

Dans le contexte d'une décadence de la vie monastique, Benoît de Nursie écrit vers 540 une règle de vie pour les moines. Dans ce but, il rédige une règle simple qui met en place une vie communautaire solidement structurée, sous l'autorité de l'abbé, tout à la fois père spirituel et responsable de la communauté. Dans le chapitre trois de sa règle, il décrit la façon d'appeler les frères en conseil :

Toutes les fois qu'il y aura dans le monastère quelque affaire importante à traiter, l'abbé convoquera toute la communauté, puis il exposera lui-même ce dont il s'agit. Après qu'il aura entendu l'avis des frères, il examinera la chose en lui-même, et fera ensuite ce qu'il aura jugé le plus utile. Or, si nous avons réglé que tous doivent être appelés au conseil, c'est que souvent le Seigneur révèle au plus jeune ce qu'il y a de mieux à faire. Les frères donneront leur avis en toute humilité et soumission, en sorte qu'ils n'aient pas la présomption de soutenir avec arrogance leur manière de voir ; mais il dépendra de l'abbé de prendre le parti qu'il jugera le plus salutaire. [...] Quant aux affaires de moindre importance pour l'utilité du monastère, l'abbé prendra conseil des anciens seulement, ainsi qu'il est écrit : "Fais toute chose avec conseil et, après l'avoir fait, tu n'auras pas de regret."².

Le style de management, si l'on peut dire, proposé par saint Benoît s'inscrit dans un double mouvement où chacun, même le plus jeune, donne son avis avec détachement et écoute l'avis

¹ Félix Gaffiot, *Dictionnaire illustré latin-français*, Paris, Hachette, 1934, p. 369.

² Benoît de Nursie et Philibert Schmitz, *La règle des moines : texte latin et français*, Gembloux, J. Duculot, 1948 chapitre 3.

des autres. En effet les échanges n'ont pas lieu en face à face entre le moine et le père abbé, mais en conseil où tous sont réunis et donc où chacun peut écouter l'autre. Ce partage a pour conséquence de faire participer chacun en lui permettant de prendre conscience des différents points de vue et de partager l'information qu'il possède. Cet échange doit s'inscrire dans la durée afin que chacun puisse prendre le temps de la réflexion. Néanmoins, et ce point est fondamental, le conseil de la communauté ne se substitue pas à la prise de décision qui reste dans les mains de l'abbé et de lui seul et aucune exception à cela n'est indiquée dans la règle. Cependant, le pragmatisme n'est pas oublié car Benoît de Nursie fait bien la différence entre les affaires importantes et les autres ; le conseil est consulté pour les premières seulement.

Le chapitre des moines, une assemblée collégiale

Ainsi décrit, nous avons les premiers éléments d'un fonctionnement qui a les caractéristiques de la collégialité. Nous devons remarquer que cette action collégiale n'est pas par essence temporaire : le conseil de la communauté n'est pas une réunion ad-hoc, qui est convoquée pour une situation bien précise, d'importance ; le conseil de la communauté existe en lui-même. Il est réuni, par celui qui a l'autorité, afin que chacun de ses membres puissent faire part de son point de vue. Les autres chapitres de la règle fixent les autres aspects du fonctionnement de la communauté et définissent les rôles et les responsabilités de chacune des différentes fonctions que les moines peuvent avoir¹. Le rôle du chapitre de la communauté est donc clairement complémentaire aux autres rôles qui sont définis et attribués aux différents acteurs et en particulier à l'abbé dont la responsabilité est bien de diriger. Nous ne sommes pas dans une organisation autogérée. Nous sommes dans une organisation où le responsable est élu par ses pairs pour une durée fixée d'avance. Le chapitre est une assemblée collégiale dont les missions sont clairement de participer à la gouvernance du monastère.

b) En Kabylie et en Afrique de l'Ouest

L'assemblée des pères de famille

La Djemâa est dans le village Kabyle un lieu réservé exclusivement aux hommes où se règlent les affaires du village². Tous hommes ont le droit d'y aller, même s'il n'est pas très bien défini à partir de quel âge les garçons peuvent y prendre part. Ce qui est sûr, c'est qu'à partir du moment où ils y sont admis, ils ont droit à la parole, à exprimer leur point de vue. La fortune du participant, ou tout autre critère, n'est pas un élément discriminant pour avoir le droit à la parole.

La Djemâa, qui peut aussi se définir comme « *l'assemblée des pères de famille, des expérimentés, des sages, est un véritable organe collégial. Elle représente le consensus de la*

1 *Ibid.* chapitre 64 paragraphe 17.

2 Thirga Ounevdhou, *La Djemâa* ou «*Tajmaait*», <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-10391.html>, consulté le 3 août 2009.

*tribu, du village*¹ ». Les valeurs politiques qui la sous-tendent sont basées sur : « *le gouvernement par un chef, pris parmi les plus anciens et l'obligation morale qui est faite de consulter le conseil de ses pairs [...]*² ». Ce système préexistait à l'arrivée de l'Islam dans ces régions d'Afrique. Il lui sert de terreau favorable. En effet le Coran propose une approche de même nature car il précise le nécessaire éclairage à obtenir, avant une décision, par la consultation des membres de la communauté. Cette approche va même plus loin en insistant sur l'importance du consensus de la communauté, cette « *infaillibilité communautaire* » étant confirmé par une des hadith du Prophète : « *Ma communauté ne tombera jamais d'accord sur une erreur*³. »

L'arbre à palabre

Tout cela est à rapprocher de l'arbre à palabre, en vigueur en d'autres régions d'Afrique, lieu d'échange et de partage d'opinions, de règlement de litiges mineurs, de prise de décision affectant tous les membres de la communauté, sous la présence régulatrice des plus anciens et des plus sages. Cette pratique, que plusieurs peuples ont développé, ne concerne que les hommes de la tribu.

L'autorité confiée à l'assemblée sous l'autorité des Anciens

Ces dispositifs ont les principales caractéristiques d'une approche collégiale. Ces assemblées ont un rôle majeur dans la construction sociale du groupe. Elles n'ont apparemment pas l'autorité de décision, qui reste la raison d'être du chef de village ou de la tribu. Mais par leur mode de fonctionnement, elles exercent, de fait, une part importante et étendue de l'autorité de décision.

Pour les esprits cartésiens, ces dispositifs apparaissent comme paradoxaux car ils confient à la fois au chef et à l'assemblée une partie de l'autorité. Ce paradoxe est, pour certains, l'origine même de leur limite : imprécision des rôles et des responsabilités, perte de temps dans la prise de décision, alors que pour ceux qui les pratiquent, ils sont des régulateurs des tensions sociales qui naissent naturellement au sein d'un groupe quel qu'il soit. Certes, ces dispositifs montrent leurs limites dans le cadre d'un besoin de changement majeur ou de gestion de crise. Il n'est pas certain que l'assemblée prenne toujours la bonne décision, si celle-ci conduit à des forts sacrifices personnels de ses membres à court ou moyen terme, pourtant nécessaires pour assurer la durabilité du groupe à long terme.

c) Le Schisme d'Occident.

Autre temps, autre lieu, l'Église catholique, suite à de multiples péripéties est profondément divisée. En 1409, jusqu'à trois papes siègent à sa tête : Benoît XIII, Grégoire XII

1 Naima Benbernou Hadj-Sahraoui, *Principe collégial et collégialité en Algérie*, Lille, 1983, p. 6.

2 Naima Benbernou Hadj-Sahraoui, *Principe collégial et collégialité en Algérie*, op. cit.

3 Ignác Goldziher, Agostino Ciarlo, Félix Arin et Louis Massignon, *Le dogme et la loi dans l'Islam*, Paris; Tel-Aviv, P. Geuthner; l'Eclat, 2005, p. 44.

et Alexandre V puis son successeur Jean XXIII¹. Peu importe les questions de légitimité des uns ou des autres que les historiens accordent globalement aux deux premiers, mais pas au troisième, cette situation est perçue, par tous les acteurs des différentes factions papales, comme inacceptable car touchant à l'unité même de l'Église².

Des crises qui entravent le fonctionnement de l'Église Catholique

Une situation issue de luttes d'influence autant spirituelles que politiques

Mais rappelons brièvement que cette situation découle du fait que depuis plusieurs dizaines d'années, la papauté a renforcé non seulement son pouvoir spirituel, politique mais aussi économique à travers taxes et impôts. Ce renforcement est la réponse qui vise à inverser la situation dans laquelle le système féodal avait fait tomber l'Église d'occident : les seigneurs élisent les évêques en désignant leurs candidats pour des raisons souvent politiques, et reléguent le pape à seulement approuver leur choix. C'est afin de renverser cette situation que, sous Grégoire V, la papauté a mené une lutte tenace pour rendre à l'Église son indépendance. Le pape a alors pris progressivement une place prépondérante dans la vie politique et économique européenne, réduisant fortement l'importance des évêques.

Cette nouvelle situation, à l'autre extrême, est jugée abusive tant la mainmise de la papauté était forte, et elle conduit naturellement à un nouveau besoin de régulation du pouvoir. Celle-ci prend la forme de prises de position politique entre les grandes monarchies européennes ce qui conduit à ce que deux papes coexistent, l'un basé en Avignon et l'autre à Rome, chacun d'entre eux tirant derrière lui la moitié des cours de l'Europe.

De nombreuses tentatives pour sortir de la crise

Pendant plusieurs années, le clergé français et l'université de Paris, principales organisations intellectuelles de l'Europe, cherchent une manière de résoudre cette crise. Une première solution, en 1396, consiste à rejeter l'obédience au pape. Cette approche, conduite par les cardinaux français, se solde par un échec.

Au printemps 1408, le roi Sigismond de Luxembourg, empereur romain germanique, s'étant assuré le soutien de l'opinion publique, propose une approche par la création d'un concile spécifiquement chargé de résoudre cette épineuse question touchant à l'unité de l'église. Cette approche prend du temps et finit par porter des fruits en 1438.

Les conciles comme moyen de discussion pour sortir des crises

Les deux conciles qui furent mis en place durant cette période ont permis à l'Église de sortir de l'impasse dans laquelle elle se trouvait. Ils permirent de trouver une solution à la préservation de l'unité de l'ensemble. Unité politique seulement, car il est important de noter

1 Les noms des anti-papes Alexandre V et Jean XXIII n'ont pas été retenus dans la liste des souverains pontifes ce qui, en 1958, a permis au cardinal Angelo Giuseppe Roncalli de prendre le nom de Jean XXIII.

2 Ludovicus Jacobus Rogier, Guillaume de Bertier de Sauvigny, Joseph Hajjar, Roger Aubert et David Knowles, *Nouvelle histoire de l'Église tome 2 : le moyen-âge*, Paris, Éd. du Seuil, 1968, p. 492.

que cette affaire n'a pas eu de conséquence notable sur la foi ; les dissensions, étant purement politiques, et ne mettait en cause ni les croyances ni les dogmes.

Si ce ne sont pas les conciles qui ont permis de remédier aux conséquences des abus de l'intrusion de la papauté dans le domaine politique et fiscal, ils ont néanmoins permis à l'organisation de rétablir l'unité en lui permettant de « redémarrer » en quelque sorte. L'épisode est remarquable car il est un exemple d'une organisation qui, pour gérer une situation exceptionnelle, a mis en place une approche d'un autre ordre que celle qui prévalait.

Les conciles, organes au fonctionnement collégial ?

Dire de cette période, et en particulier de ces conciles, qu'ils furent collégiaux n'est certainement pas justifié car le travail de réforme n'a pas pu aboutir complètement. La démarche conciliaire a eu pour conséquence, quasiment exclusivement, de remettre en place un chef unique mais non de reformer le fonctionnement de l'Église.

L'Église est une organisation où l'unité entre ses membres est une valeur fondatrice, les conciles ont permis de sortir de l'impasse où elle s'était mise. Même s'il a été déclenché relativement tardivement et après de nombreux essais infructueux pour résoudre la crise, il est très probable que le travail collégial au sein des conciles a permis aux différentes voix de se faire entendre de façon structurée. Ces échanges ont été facilités par la finalité commune à tous les acteurs. Celle-là n'a pas été remise en cause et a permis le fonctionnement du collège en assurant la cohésion entre les membres de celui-ci.

d) Révolutions et lutte contre l'occupant

Conduire une révolution nécessite une forme de pouvoir spécifique

Lénine lors de la conduite de la Révolution Russe, le Comité National de la Résistance pendant l'Occupation en France, ou le Front de Libération National en Algérie : ce sont trois exemples où les instances dirigeantes ont revendiqué le mode de fonctionnement collégial.

Sans oublier que, décalés dans le temps, les deux derniers mouvements se sont inspirés du premier, il existe deux autres points communs à ces trois approches. D'une part il s'agit de faire front contre ce qui était désigné comme l'occupant ; occupant unique, plus fort à la fois structurellement car il avait le pouvoir, et numériquement. Faire front alors que chacun de ces mouvements était un assemblage plus ou moins stable d'acteurs aux valeurs ou aux objectifs divers. D'autre part il s'agit de se battre contre un occupant qui crie victoire à chaque fois qu'il abat un des membres de la coalition. Mettre en place des structures qui n'aient pas de chef permet de déjouer le piège ainsi tendu. Cela permet d'affirmer qu'à chaque fois qu'un homme de la coalition était tué par l'occupant, un nouveau sortait et continuait la lutte en prenant sa suite. Cette affirmation est reprise dans une des strophes du « chant des partisans » qui est considéré comme l'hymne de la Résistance Française.

Nous pouvons dire que ce sont les circonstances qui imposent la collégialité comme mode de fonctionnement à tous les niveaux de ces organisations, permettant à ces structures de perdurer dans leurs finalités au-delà de telle ou telle personne.

Pendant la révolution russe

Bien que mis à mal par ses successeurs et en particulier par Staline, l'esprit de collégialité était, pour Lénine, le principe de base de l'exercice du pouvoir. Pour lui, la direction collégiale s'oppose au « culte de la personne ». Ce fut, dès 1922, une source de conflit entre lui et Staline, et il fallut attendre l'action de Khrouchtchev en 1956 pour « *porter un coup fatal aux prétentions de Staline à avoir hérité de Lénine¹* ». Mais les raisons de cette remise en cause de l'action de Staline, et la réhabilitation de l'approche collégiale préconisée par Lénine, sont diverses :

Khrouchtchev et ses collègues s'accordent à respecter la collégialité pour des raisons contraires. Ils ont découvert les mérites d'un pouvoir partagé devant le lit de mort de Staline, parce qu'il les préservait d'un nouveau pouvoir stalinien. En 1956, pouvoir collégial signifie, pour les collègues de Khrouchtchev, limitation des ambitions, de l'autorité et des initiatives du Premier secrétaire du Parti. Pour Khrouchtchev, la collégialité le contraint à accepter la vision prudente et néo-stalinienne de ses collègues. Mais elle lui permet aussi d'élargir le champ de compétence des institutions du Parti (Comité central, Praesidium) d'appeler dans ces instances de nouveaux membres, et par là même d'affaiblir la position de ses collègues de rang élevé. La collégialité est ainsi un paravent commode pour les luttes politiques. Mais, arme à double tranchant, elle condamne d'avance le retour à un pouvoir par trop personnalisé².

La résistance en France pendant la seconde guerre mondiale

L'unification des mouvements de résistance et la publication d'un programme

Pendant la Seconde Guerre Mondiale, le Conseil National de la Résistance (CNR) s'est constitué avec les représentants des huit grands mouvements de la résistance en France : deux syndicats et six des principaux partis politiques d'avant-guerre. Sous la présidence de Jean Moulin, délégué du Général de Gaulle, il avait pour objectif d'unifier les différents mouvements de résistance, afin d'en accroître l'efficacité dans la lutte contre l'occupant nazi, et de gagner la confiance des dirigeants des forces Alliées. Cet objectif fut atteint dès la première réunion du CNR qui eut lieu le 27 mai 1943. Le programme du Conseil a été voté le 15 mars 1944 par tous les représentants du Conseil National de la Résistance après plusieurs allers-retours avec les Alliés. C'est un programme politique et social qui comprend deux volets. Le premier volet concerne les mesures à appliquer avant la libération du territoire. Le second

¹ Hélène Carrère d'Encausse, *La deuxième mort de Staline*, Bruxelles, Éditions Complexe, 2006, p. 62.

² *Ibid.*, p. 94.

volet, nettement plus important en ambition et en taille, définit dès son premier article son but :

Établir le gouvernement provisoire de la République, formé par le Général de Gaulle, pour défendre l'indépendance politique et économique de la nation, rétablir la France dans sa puissance, dans sa grandeur et dans sa mission universelle¹.

Cette seconde partie se poursuit en détaillant les mesures qui sont prises à la Libération et les institutions qui sont mises en place afin d'instaurer une vraie démocratie sociale. Parmi d'autres, nous pouvons citer la création de la sécurité sociale qui constitue un des acquis sociaux le plus remarquable de la seconde partie du XX^e siècle.

Au-delà des opinions politiques des participants, plusieurs de ces mesures s'inspiraient d'actions déjà mises en place ponctuellement, entre les deux guerres. Nous citerons pour mémoire le premier niveau de protection sociale, à Grenoble, lors de la crise de 1929 ou bien encore le partage des bénéfices de l'entreprise avec ses employés.

Le fonctionnement du Conseil National de la Résistance

Le Conseil National de la Résistance a probablement fonctionné de façon collégiale. Son chef, représentant reconnu par les tiers, n'était pas négligé en tant que tel et son rôle était respecté. Au sein du Conseil, les membres ont apporté leurs expériences, leurs savoir-faire, leurs points de vue et le fait qu'ils représentaient des origines politiques très diverses. Ils participaient à un échange et à une construction collective, et affirmaient vouloir rester unis après la Libération pour participer à la mise en place du programme. Après la Libération, la mise en œuvre des mesures ne sera pas toujours simple, mais la plupart d'entre elles seront effectivement mises en place dans les années qui suivirent. Néanmoins des dissensions apparaissent entre les membres et le fonctionnement collégial initial ne perdurera pas très longtemps.

Comme le déclare, 60 ans plus tard, Robert Chambeiron, un des collaborateurs de Jean Moulin, ce programme, au-delà de l'existence même du Conseil, a permis que :

La France devient un pays allié à part entière et, à ce titre, sera présente lors de la capitulation des armées nazies, le 8 mai 1945. D'autre part, les Alliés doivent abandonner leur projet d'administrer eux-mêmes la France au fur et à mesure de sa libération. Et, parce qu'il y a eu le CNR et de Gaulle, la France sera, lors de la création de l'Organisation des Nations unies, l'une des cinq grandes puissances à occuper un siège permanent au sein du Conseil de sécurité².

¹ Conseil national de la Résistance (France), *Programme du Conseil national de la Résistance (C.N.R.)*, Paris, s.n., 1944 chapitre 2, paragraphe 1.

² Robert Chambeiron, « 27 mai 1943-27 mai 2003-48, Rue Dufour, un tournant capital - journal l'Humanité ».

La guerre de libération de l'Algérie

La mise en place d'une instance collégiale

Pour le Front National de Libération de l'Algérie, l'approche collégiale s'imposait pour des raisons pratiques d'organisation de la lutte révolutionnaire pour l'indépendance mais aussi pour des raisons d'idéologie léniniste. Néanmoins si cette « *collégialité réflexe*¹ » s'est imposée dès le début, le principe de collégialité est rapidement chargé d'ambiguïté.

*En effet l'exécutif n'est pas une direction collégiale, comme chacun des principaux leaders le souhaite en apparence ; toutes les questions sont réglées en dehors des institutions existantes. Les contraintes de guerre en donnent l'explication mais les luttes des personnes y sont pour beaucoup*².

Dès 1963, le régime présidentiel mis en place bascule dans un régime totalitaire du fait même de l'application de l'article 59 de la constitution qui donne les pleins pouvoirs au président de la république. Suite au mouvement du 19 juin, conduit par Houari Boumedienne, une réforme du pouvoir est réalisée avec l'introduction dans la forme du pouvoir d'une institution collégiale avec la mise en place du conseil de la révolution et la reconnaissance des pouvoirs au gouvernement dans son ensemble.

Un fonctionnement finalement peu collégial

Dans le cas de l'Algérie, la mise en œuvre du principe de collégialité n'est pas réellement réalisée. Les raisons en sont multiples, elles tiennent principalement au fait que :

*l'appréhension de la notion s'avère délicate, parce que fondamentalement, elle se rattache au mode d'exercice du pouvoir, problème majeur en soi et que l'ambivalence de la collégialité présente des difficultés certaines. Elle est conçue à la fois comme but et comme moyen. La finalité en est la démocratisation qu'elle tend à asseoir et par la suite l'autogestion, mais elle est en même temps le moyen d'atteindre ce but*³.

Le mécanisme d'une direction basée sur le principe de la collégialité n'a réussi à fonctionner ni au niveau de la tête de l'État Algérien, ni au niveau de ses structures décentralisées. La première raison tient aux ambitions personnelles des dirigeants qui voyaient dans le principe une limitation à leur pouvoir. La seconde tient au fait que les responsables locaux devaient « faire fonctionner » la collégialité dans leur périmètre de responsabilité sans moyens et en l'absence de formation à ce mode de fonctionnement. La collégialité n'est donc pas une méthode adaptée pour gérer le pouvoir politique si elle n'a pas les moyens pour le faire. La collégialité ne s'improvise pas car elle nécessite une formation

1 Naima Benbernou Hadj-Sahraoui, *Principe collégial et collégialité en Algérie, op. cit.*, p. 9.

2 *Ibid.*, p. 20.

3 *Ibid.*, p. 322.

spécifique. Elle nécessite une liberté et une distanciation forte des dirigeants vis-à-vis des enjeux du pouvoir.

e) Le droit et la justice

Les enquêtes d'utilité publique

Il existe des formes où la concertation est requise par exemple lors des enquêtes d'utilité publique. Le législateur définit les méthodes à employer afin de garantir que la concertation soit effective ; les moyens sont définis car ils sont la seule garantie de sa réalisation. Ce processus de concertation ne change pas la nature de la décision ; mais il permet d'enrichir les points de vue, d'entendre des opinions alternatives, d'amender les projets. Si l'on admet que le principe de collégialité permet les échanges et l'enrichissement des points de vue, et que la prise de décision soit portée par l'autorité, alors de telles concertations n'ont pas les caractéristiques des délibérations collégiales.

Les décisions collégiales en droit français

Il existe d'autres formes juridiques où il y a un collège d'égaux et dont les délibérations sont collégiales. La loi exige que :

certaines décisions de justice soient prises par plusieurs magistrats qui, après avoir entendu ensemble les parties ou leurs conseils et leurs explications, statuent après un délibéré collectif. Il s'agit d'une règle qui [sauf exception définie par la loi] doit être respectée sous peine de nullité du jugement rendu¹.

La formation est constituée d'un nombre impair de membres et est présidée par celui d'entre eux dont le grade est le plus élevé. Ainsi nommé, le président dirige les délibérés et veille à ce que chacun des membres du collège s'exprime. Une fois la décision prise, celle-ci engage les magistrats de façon solidaire. Le législateur fixe précisément les règles de délibération, unique garantie que la décision est bien « collégiale ». Ce collège, après avoir délibéré, prend une décision qui sera opposable à tous, et exécutée de façon automatique. L'autorité de cette cour qui délibère est donc première ; c'est bien elle qui a le pouvoir. Le président n'est là que pour garantir le bon fonctionnement du dispositif de délibération. Les autres structures de la justice sont là pour exécuter les décisions ou les contester dans des formes bien définies. Ce mode de fonctionnement de la justice a les caractéristiques de la collégialité dans l'échange et la collecte des informations, mais pas dans la prise de décision qui n'est pas le fait du président mais de l'assemblée tout entière².

¹ Serge Braudo, *Collégialité - Définition*, <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/collegialite.php>, consulté le 11 août 2011.

² République Française, *Qu'est-ce que la collégialité? Les principes de la justice - Découverte des institutions*, <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/justice/definition/principes/qu-est-ce-que-collegialite.html>, consulté le 11 mai 2013.

f) Le concile Vatican II

La place du pape et celle des évêques

Une question ancienne

Comme nous l'avons vu précédemment à propos du Schisme d'Occident, les régulations successives dans la recherche d'un équilibre des pouvoirs avait fini par faire assumer à la papauté un rôle de plus en plus prépondérant.

Elle avait fait valoir avec vigueur son autorité sur toutes les églises, soumettant les évêques d'occident, plus que les autres, à son contrôle et à ses directives. Ainsi, dans l'histoire de l'Occident, on s'est accoutumé peu à peu à considérer les papes comme les seuls arbitres valables des destinées de l'Église et à transférer sur leurs personnes la totalité des pouvoirs et même les titres que l'on attribuait jadis à tous les évêques, sans exception, par exemple celui de « Vicaire du Christ ». On pressent les inconvénients de cet état de choses d'un point de vue pastoral. Ils sont aussi préjudiciables dans le gouvernement de l'Église que dans celui de l'État, quand on en vient à un excès de centralisation et de bureaucratie¹.

C'est dans ce contexte que les travaux du second concile du Vatican ont débuté en 1962 ; la place des évêques dans l'Église et son corollaire le primat du pape ont alimenté les débats de façon très importante à la fois pendant, mais aussi avant et entre les sessions de travail.

Cette question de l'équilibre entre l'autorité des évêques réunis en concile et l'autorité du pape lui-même avait été abordée bien avant le second concile du Vatican par le pape Léon XIII en 1896 dans l'encyclique *Satis Cognitum*. Il y emploie l'expression « *Episcoporum Collegium* » pour faire valoir que le collège des évêques ne peut exercer de pouvoir suprême sans, ni contre le pape².

Une question qui fait débat

Plusieurs années après, deux ouvrages, cités comme références, reprennent cette question. Le premier reprend la définition d'un collège, affirme la séparation des pouvoirs et sous-entend que le collège n'existe que quand il est réuni :

Le collège des évêques succède au collège apostolique. En effet, les évêques pris collectivement sous l'autorité du Pontife romain, ont une juridiction universelle qu'ils exercent en premier lieu quand ils sont rassemblés en concile œcuménique³.

1 Georges Dejaifve, *Le Pape, les évêques, la collégialité : analyse du chapitre III de la constitution « de Ecclesia » du II^e Concile du Vatican*, Toulouse - Bruxelles, Revue "Fidélité", 1965, p. 5.

2 François Dupré la Tour, *Le synode des évêques dans le contexte de la collégialité : une étude théologique de Pastor aeternus à Apostolos suos*, Paris, Parole et silence, 2004, p. 62.

3 Timotheus Zapelena, *De ecclesia Christi summarium*, Rome, Apud aedes Universitatis Gregorianae, 1932, p. 10.

Le second ouvrage, reprend les mêmes éléments, mais étend la notion de collège au-delà de la réunion physique de ses membres :

Le pouvoir de l'épiscopat dans le gouvernement de l'Église universelle s'exerce de manière ordinaire par le concile, et par le concours moins éclatant que les évêques dispersés, toujours unis dans la dépendance et sous l'impulsion de leur chef, se prêtent sans cesse pour le maintien de la foi et de la discipline [...]. C'est au Pape qu'appartient l'action souveraine et principale. Mais les évêques eux-mêmes, autant qu'ils lui sont associés comme ministres de l'Église universelle, sont appelés à prendre parti, ils apparaissent alors revêtus d'un pouvoir qui n'est pas borné à leurs troupes particuliers¹.

Une question renouvelée par les recherches sur l'histoire des premiers siècles

Dans le même temps des recherches historiques sont menées et mettent au jour les approches de l'Église des premiers siècles.

Le pape Célestin I^o emploie volontiers le mot « collegium » dans sa correspondance avec des évêques, pour désigner ces derniers pris collectivement. [...] Le pape se considère comme faisant partie de ce collège, et dans son sein chacun des membres est en communion avec les autres².

Toutefois, l'évêque de Rome occupe une place privilégiée dans ce collège : c'est à lui que l'on recourt dans les conflits soit de discipline soit de doctrine. Il a le droit de juger en dernier ressort, d'intervenir pour défendre la discipline ecclésiastique, de convoquer à son tribunal. On n'échappe pas à ce droit de regard en se faisant consacrer évêque. Il peut s'adresser directement au clergé et au peuple d'un diocèse même lointain (comme celui de Constantinople) sans passer par l'évêque du lieu³.

Cette recherche historique met en lumière « que chaque évêque peut et doit, comme l'a fait Cyrille d'Alexandrie, intervenir lorsque le bien commun est en cause, et cela même s'il s'agit d'une erreur qui se propage dans un diocèse qui n'est pas le sien, même si celui qui la propage est l'évêque du lieu⁴ ».

Une question qui reste très controversée pendant le concile

Nous pouvons conclure que « l'idée de collégialité et le mot même de collégialité ont capté l'attention des théologiens et ont été l'occasion d'études, d'analyses, de débats multiples au cours de la période préparatoire au concile Vatican II⁵ ». Mais ces éléments de réflexion

¹ A Gréa, *De l'Église et de sa divine constitution*, Paris, Société Générale de Librairie Catholique, 1885, p. 209.

² Joseph Lécuyer, *Études sur la collégialité épiscopale.*, Le Puy, Éditions X. Mappus, 1964, p. 24.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ François Dupré la Tour, *Le synode des évêques dans le contexte de la collégialité*, *op. cit.*, p. 76.

restent l'apanage des experts. Le mot même de collégialité était probablement inconnu du plus grand nombre avant 1959, et encore plus en ce qui concerne le gouvernement de l'Église catholique.

Durant toute la période du concile Vatican II, les débats ont opposé les tenants d'une autorité de l'Église qui soit purement collégiale contre ceux qui la voyaient purement monarchique. Pour les premiers, le collège a toute l'autorité ; pour les seconds c'est le pape. Les deux extrêmes, tout collégial ou tout papal, ont fait valoir, et font encore valoir leurs points de vue. Nous citerons pour mémoire Victor-André Berto¹, Raymond Dulac², Henri Bourgeois³, Hervé Legrand⁴, Michel Servant⁵, Pierre Armand de Voyer d'Argenson⁶...

C'est « *la troisième approche qui est une des grandes découvertes (ou plutôt redécouvertes) du second concile du Vatican*⁷ » et qui s'est progressivement dégagée et a rassemblé la majorité des Pères conciliaires. Une partie des opposants à cette troisième approche prône la thèse d'un seul chef, le pape, qui a toute autorité et tout pouvoir. Cela les a conduits à se séparer de l'Église catholique en créant un schisme et à constituer la Fraternité sacerdotale Saint-Pie-X.

Entre l'autorité du pape et celle du collège des évêques

Une double autorité constituée

Finalement, il nous faut remarquer que ce qui est recherché dans ces débats au sein de l'Église c'est l'équilibre entre deux autorités. Un équilibre entre un collège qui possède son autorité universelle sur l'Église à condition que ses membres soient unis entre eux et unis à son chef, d'une part, et, d'autre part, un chef, faisant partie lui-même du collège et égal aux autres membres, qui possède une autorité particulière qu'il peut exercer en lui-même. Cette thèse, étonnante, est dite « mixte ».

[Elle] affirme que les sujets du pouvoir suprême dans l'Église sont deux : le pontife romain d'une part et le collège épiscopal d'autre part. Ces sujets sont cependant inadéquatement distincts parce que le pontife romain est dépositaire du pouvoir

1 Victor-André Berto, *Sur la collégialité épiscopale...*, Paris, Éditions du Cèdre (impr. Jouve), 1964.

2 Raymond Dulac, *La collégialité épiscopale au Deuxième Concile du Vatican*, Paris, Cèdre, 1979.

3 Henri Bourgeois, Armand Le Bourgeois, Gérard Defois et Georges Pontier, *Le Rôle des évêques : réalités et possibilités*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

4 Hervé Legrand et Christoph Theobald, « Les évêques, les églises locales et l'Église entière », Evry, Cerf, 2001.

5 Michel Servant et Association Tout restaurer dans le Christ, *L'Escroquerie de la collégialité dans l'Église*, Saint-Germain-en-Laye (B.P. 34, 78103, cedex), Association Tout restaurer dans le Christ, 1978.

6 Pierre Armand de Voyer Argenson et Centre de recherches d'histoire religieuse et d'histoire des idées (Angers), *L'évêque dans l'histoire de l'Église : collégialité épiscopale et responsabilité personnelle de l'évêque selon Vatican II et la pratique récente de l'Église*, Angers, Presses de l'Université d'Angers, 1984.

7 Jan Grootaers et Gérard Philips, *Primaute et collégialité : le dossier de Gérard Philips sur la Nota Explicativa Praevia (Lumen gentium, chap. III)*, Leuven, Leuven Univ. Pr., 1986, p. 215.

suprême, non seulement à titre personnel, en qualité de successeur de Pierre, mais aussi à titre collégial, en qualité de chef du Collège¹.

Cette thèse a été longuement étudiée par de nombreux auteurs, dès les premiers jours de l'après-concile et aussi actuellement, tant elle suscite encore questions et interrogations, au sein même de l'Église catholique : Georges Dejaifve², Joseph Doré³, Laurent Villemain⁴, Gervais Dumeige⁵...

Une double autorité à lire dans le contexte de la foi catholique

Cette approche, « *pour ceux qui ne partagent pas la foi catholique a tout à fait l'air d'une échappatoire⁶* ». Ce double pouvoir doit s'analyser dans le contexte particulier d'une assemblée de croyants qui partage une conviction profondément ancrée de l'indivisibilité de l'Église. Cette conviction prend sa source dans la parole même de Jésus « *Je prie pour que tous soient un. Père, qu'ils soient unis à nous, comme toi tu es uni à moi et moi à toi. Qu'ils soient un pour que le monde croie que tu m'as envoyé⁷*. » Qui veut comprendre la collégialité comme principe de gouvernement de l'Église catholique doit aussi la prendre en compte y compris dans ses aspects les plus irrationnels. La probabilité d'oppositions et de conflits qui pourraient naître de l'existence de ces deux pouvoirs, en quelque sorte incomplets l'un et l'autre, existe réellement. En effet, il n'y a aucun organe d'autorité humaine au-dessus de ces deux-là qui serait capable de trancher en appel une affaire litigieuse « *sauf le Seigneur, qui envoie continuellement à l'Église son Esprit de vérité et de charité⁸* ». Cette organisation, dont l'unité entre ses membres est essentielle, en appel à Dieu en dernier ressort en cas de désaccord, renouant par là avec les traditions de l'Église primitive. Cette interprétation est renforcée par la nature même du second concile du Vatican qui se veut pastoral. Les Pères conciliaires ne positionnent pas leurs réflexions sur le terrain du droit, mais sur celui de la foi et de son annonce. De ce point de vue, ce concile est en totale rupture avec le concile précédent.

L'unité de l'Église comme clef de lecture

Pour revenir au texte publié par le second concile du Vatican, c'est le paragraphe numéro 22 de la constitution dogmatique *Lumen Gentium*, promulguée le 21 novembre 1964, qui constitue le texte majeur et fondamental sur la collégialité au sein de l'Église catholique.

1 François Dupré la Tour, *Le synode des évêques dans le contexte de la collégialité*, op. cit., p. 101.

2 Georges Dejaifve, *Le Pape, les évêques, la collégialité*, op. cit.

3 Joseph Doré, « Vatican II aujourd'hui », in *Vatican II, un avenir oublié*, Concilium., Paris, Bayard, 2005, .

4 Laurent Villemain, *Pouvoir d'ordre et pouvoir de juridiction : histoire théologique de leur distinction*, Paris, Cerf, 2003.

5 Gervais Dumeige, *La Foi catholique : textes doctrinaux du magistère de l'Église...*, Paris, Éd. de l'Orante, 1974.

6 Jan Grootaers et Gérard Philips, *Primauté et collégialité*, op. cit., p. 215.

7 United Bible Societies, *La Bible : Ancien et Nouveau Testament*, Alliance biblique universelle, 1997 chapitre 17, verset 21.

8 Jan Grootaers et Gérard Philips, *Primauté et collégialité*, op. cit., p. 215.

Cela signifie que dans le Collège Apostolique se trouve contenue la structure essentielle de l'Église et du Collège des évêques qui succèdent aux Apôtres. Par le fait que le Pontife Romain succède à Pierre et que les évêques succèdent aux Apôtres, le Pontife Romain et les évêques forment un Collège lequel, en tant qu'il est composé de plusieurs, exprime la variété et l'universalité du peuple de Dieu, et en tant qu'il est rassemblé sous un seul Chef, il signifie l'unité du troupeau du Christ¹.

Comme nous l'avons dit, hors la question de la foi, il faut remarquer que cette approche originale de la conception d'autorité, a une conséquence importante. Elle permet la prise en compte de la diversité. Les siècles passés ont montré que le balancement du pouvoir d'un extrême à l'autre, finalement aboutissait quelque temps plus tard à l'excès que l'on cherchait à empêcher ! Tout en reconnaissant qu'elle n'est pas une société mais un « mystère »², l'Église se dote d'une approche non cartésienne, non juridique, mais basée sur l'équilibre entre deux pôles.

Il ne faut pas passer sous silence que cette approche est contestée par un certain nombre de catholiques qui refusent cette interprétation et qui militent pour le passage à une collégialité complète, non ambiguë et pour le positionnement du pape dans un rôle honorifique. Ce groupe est minoritaire dans l'opinion générale et lie cette revendication à d'autres, comme celle de l'ordination des femmes, ce qui rend leurs discours brouillés.

Une gouvernance difficile à qualifier

Une gouvernance paradoxale

Cette gouvernance par la collégialité est triplement paradoxale. Le premier paradoxe est, comme nous venons de le voir, dû à l'équilibre entre deux pôles, qui ne sont pas de même nature, l'un est un collège d'égaux qui n'existe que chacun étant uni à son chef, l'autre est le chef lui-même qui est l'un des membres du dit collège. Le second paradoxe se situe dans le rapport au temps et à la géographie : le collège épiscopal existe du fait des investitures de ses membres comme évêques ; la réalité du collège des évêques ne dépend pas du fait qu'ils soient rassemblés en un même lieu. Il oblige chaque évêque à s'intéresser aux autres Églises locales que la sienne. Mais pour autant, l'autorité à l'égard de l'Église universelle n'est formellement attribuée au collège des évêques que sur la convocation du pape et sur un sujet qu'il précise. Le troisième paradoxe se situe dans le privilège d'autorité que chaque évêque a sur « l'Église locale » qui lui est confiée. Principalement une autorité d'enseignement de la foi³.

Le pape lui-même est en fait très limité dans sa liberté d'expression. En effet, pour communiquer, il ne doit s'appuyer que sur des notions issues des résultats de discussions et d'échanges ayant été conduits au sein des commissions ad-hoc à tous les niveaux, local,

1 « Conférence des Evêques », in *L'évêque et son ministère*, Roma, Urbaniana University Press, 1999, p. 345.

2 Second concile du Vatican, *Constitution dogmatique Lumen gentium* du promulguée le 21 novembre 1964, Librairie Vaticane paragraphe 1.

3 *Ibid.* paragraphe 25.

diocésain et universel. L'exercice de ce qui est appelé l'*infaillibilité pontificale* est donc réduit à l'expression du pape comme dépositaire du charisme d'infaillibilité de l'Église elle-même¹.

Une gouvernance qui peine à trouver un nom

Cette approche, l'Église elle-même refuse de l'appeler collégiale. En effet le mot lui-même ne figure dans aucun texte officiel et en particulier pas dans *Lumen Gentium*. Seule existe la notion de « collège épiscopal ». De plus, pour éviter toute confusion, une mise en garde a été ajoutée. La « note explicative préliminaire » avertit que le mot « *Collège n'est pas pris au sens strictement juridique, c'est-à-dire d'un groupe d'égaux qui délégueraient leur pouvoir à leur président, mais d'un groupe stable, dont la structure et l'autorité doivent être déduites de la Révélation*² ».

Comme nous l'avons souligné, les évêques, en tant que membres du collège épiscopal, et le pape, ont chacun en ce qui les concerne, une véritable autorité de plein droit. Le mode de fonctionnement proposé n'est pas juste une coordination entre deux structures comme pourrait le permettre le principe d'interdépendance. Ce n'est pas non plus l'exécution des missions, par l'un ou l'autre des acteurs dont le niveau de responsabilité serait défini par la mise en application du principe de subsidiarité. Il s'agit plutôt d'une tentative de structuration d'un système de gouvernance qui permet à la fois le maintien de l'unité de l'organisation, coûte que coûte pour être fidèle aux principes fondateurs, et un fonctionnement fortement décentralisé qui est adapté à la diversité des situations due à son implantation dans tous les pays.

Finalement, cette approche n'est pas formellement collégiale car l'autorité est double : le pape et le collège épiscopal lui-même.

Une gouvernance qui suscite le débat

Pendant et après la fin du concile Vatican II, la formalisation de ce mode de fonctionnement a suscité et suscite encore beaucoup de débats au sein et en dehors de l'Église. En nous situant sur le plan de la sociologie, ces débats ne sont pas très originaux. Ils peuvent être résumés par deux grandes tendances : ceux tenant du tout collectif et ceux tenant du tout monarchique. Et ces deux courants, finalement, prônent une approche simple où l'autorité, in fine, n'est du ressort que de l'une des parties. L'une et l'autre des deux tendances tiennent pour impossible un mode de gouvernance où il n'existerait pas une unique autorité. Mais dans ce cas, ni l'une ni l'autre ne serait une approche collégiale. Ce débat est à l'image de celui qui anime les spécialistes du management où les uns et les autres ne veulent croire que seul un système hiérarchique fort ou à l'inverse seul un système totalement participatif, est capable de gouverner durablement une entreprise ou une organisation.

¹ *Ibid.* paragraphe 25.

² Nota Preavia *Ibid.* paragraphe 1.

Le débat qui a eu lieu au cours du concile est aussi à resituer dans l'histoire de ce milieu du XX^e siècle, marqué par l'émergence de totalitarismes de toutes sortes, la Guerre Froide mais aussi des collectivismes, les prémices de mai 68, les collectifs de vie...

g) Les conférences de consensus dans le domaine des soins médicaux

Partage des résultats thérapeutiques et optimisation des soins

L'objectif de ces conférences est d'optimiser la qualité des soins pour une pathologie précise en maximisant le rapport bénéfice thérapeutique/effets indésirables/qualité de vie du patient. Réunissant au plan mondial les meilleurs spécialistes médicaux ayant publié sur un sujet donné, la conférence permet à chacun de s'exprimer librement via la présentation d'un article, d'une publication ou d'un poster et d'échanger des informations. Le résultat de la conférence est un protocole de soins, défini pour une pathologie et un contexte patient précis, et accepté par tous comme étant le meilleur compromis possible.

Lors d'une conférence suivante, les protocoles thérapeutiques qui avaient été précédemment définis, sont évalués, et éventuellement modifiés jusqu'à ce qu'ils soient stables. L'intérêt pour un patient, c'est de lui permettre d'accéder au meilleur traitement possible, reconnu au plan mondial. Mais cela n'interdit pas au praticien, pour un patient donné et à cause d'éléments particuliers, de modifier le protocole. L'intérêt pour le praticien est d'avoir un protocole thérapeutique qui lui serve de base de travail dans le cas où il n'est pas expert dans un domaine. Ce dispositif fonctionne pour les pathologies les plus communes afin que le nombre de patients étudiés soit statistiquement significatif.

Conférence consensuelle et pas toujours collégiale

Les éléments qui émergent de la conférence deviennent un savoir-faire collectif, ils sont validés par consensus. Si chacun s'approprie, amende les résultats de la conférence, sous sa propre responsabilité, alors la conférence de consensus n'est pas à proprement parler strictement une approche collégiale. L'autorité ne fait pas partie du collège et ne prend pas de responsabilité quant à la mise en application.

Si l'autorité publique ou de régulation médicale participe à la conférence, prend à son compte les résultats de la conférence et les « oppose » aux praticiens pour qu'ils les mettent en pratique, alors la conférence de consensus acquiert un fonctionnement qui a toutes les caractéristiques de la collégialité. L'autorité présente prend part au débat et assume la responsabilité de la mise en œuvre des recommandations.

3.2.3. Que peut-on tirer de ces situations comme éléments de réflexion ?

La collégialité attendue comme une forme d'autorité consensuelle

La notion de collégialité est perçue de façon confuse par nos contemporains.

La « collégialité conçue » porte l'idéal d'une harmonie parfaite où tous seraient d'accord et agiraient de façon coordonnée avec une parfaite efficacité. La collégialité s'associe trop naturellement à la prise de décision consensuelle.

La « collégialité vécue » est fort différente. Il est tenu rigueur au principe même de la collégialité des faits qui sont dus au détournement de son utilisation : faire croire à la collégialité et asseoir un pouvoir autoritaire fort ; prétendre utiliser la collégialité et justifier ainsi que rien ne puisse être décidé ; promouvoir la collégialité mais empêcher l'interaction entre les personnes, etc. Une des causes principales d'incompréhension est que la collégialité est assimilée à une règle de partage du pouvoir.

Un collègue d'égaux, réunis par un leader

Si la pratique de la collégialité permet l'échange d'informations, le déplacement de point de vue, alors elle facilite l'émergence d'idées neuves. Mais travailler de façon collégiale c'est aussi, d'une certaine façon, prendre le risque du conflit d'idées, de la différence d'opinion. Ces oppositions sont positives seulement si elles se font dans le respect des personnes. La collégialité n'a de sens que sous l'autorité d'un leader reconnu. Il permet la régulation dans les débats et éventuellement l'émergence d'un consensus fort. Car si le consensus n'est pas atteint, le travail en collégialité lui a permis de se forger une opinion et de prendre une décision enrichie des points de vue des membres du collège.

Mais si l'échange conduit à une opposition systématique et stérile entre les membres du collège, alors s'instaure un mécanisme destructeur qui dégénère en violence. Il conduit alors au sectarisme, ce qui est l'antithèse de la collégialité. La collégialité a besoin de la confiance et de l'autonomie des membres du collège pour s'épanouir et porter du fruit.

a) La collégialité comme limite à la vitesse de prise de décision

La collégialité comme obstacle à la prise de décision

La collégialité est souvent critiquée à cause de la « réduction » de la vitesse de décision qu'elle induit. Pour Max Weber il en est ainsi : « *La collégialité est presque inévitablement, sauf dans le cas de collégialité de cassation monocratique, un obstacle aux décisions précises, claires, et surtout rapides*¹. » En étudiant la plupart des situations de répartition des pouvoirs pouvant exister ou ayant existé dans l'histoire, il en déduit que « *l'intérêt qu'on a de faire renaître une collégialité de direction provient d'un besoin d'affaiblir le détenteur du pouvoir en tant que tel*² ». Cet objectif peut aussi trouver sa source dans le besoin de mettre en place un système de régulation du pouvoir, une autorité de surveillance, afin d'éviter, par exemple, la monopolisation du pouvoir par un groupe mais aussi comme moyen pour une hiérarchie de contrôler les experts.

¹ Max Weber et Eric de Dampierre, *Economie et société T1 - Les Catégories de la sociologie*, Paris, Pocket, 1995, p. 362.

² *Ibid.*

Mais Max Weber, s'il reconnaît que « *la collégialité garantit une plus grande "profondeur" des réflexions de l'administration*¹ », affirme :

*[...] la collégialité partage la responsabilité et, dans les plus vastes commissions, celle-ci disparaît même entièrement, tandis que la monocratie l'établit de manière claire et incontestable. Les grandes tâches, celles qui exigent d'être accomplies rapidement et suivant un plan d'ensemble, sont toutes entières (et sans doute à raison, techniquement parlant) dans la main des « dictateurs » monocratiques, responsables uniques*².

La collégialité, incompatible avec l'efficacité bureaucratique

Ainsi pour Max Weber, il y a antinomie entre la bureaucratie et la collégialité. Mais il y a lieu de bien resituer le terme de « bureaucratie » dans le contexte des années 20, période durant laquelle il écrivit ce texte. Max Weber n'attribuait pas à ce terme une connotation négative, en effet, pour lui la bureaucratie révèle le caractère du fonctionnement idéal de l'administration d'un État ou d'une organisation moderne. Car la bureaucratie est à entendre comme la conséquence d'un processus de rationalisation qui s'est développé en Occident depuis Platon et jusqu'à aujourd'hui.

Max Weber fait l'analyse que cette rationalisation est nécessaire à l'établissement d'un mode de fonctionnement, en particulier, avec une violence moins impulsive et des modes de fonctionnement plus prédictibles. Ce sont ces modes de fonctionnement plus « réglés » qui ont permis, selon Max Weber, l'émergence d'une approche technologique de la science, comme de l'économie de marché. La technologie est un des fruits de l'innovation et l'économie celui de l'investissement et ils ne peuvent venir à point nommé que dans un environnement relativement stable.

La collégialité, dans ce contexte de la rationalité comme condition absolue du progrès, affaiblit la prédictibilité des décisions et rend plus fragile la capacité d'une organisation à se situer dans un contexte donné. En effet la collégialité peut remettre en cause les règles fixées par l'organisation bureaucratique. Les informations recueillies au sein du collège, et qui sont soumises au dirigeant, peuvent au moins ralentir la prise de décision et au plus la modifier de façon plus ou moins significative. L'exercice de la collégialité a aussi pour conséquence de modifier le positionnement de la hiérarchie au sein de l'organisation. Modification d'autant plus sensible qu'elle est elle-même organisée en fonction des savoirs et des compétences que l'organisation bureaucratique lui reconnaît.

Décider vite, c'est décider bien !

Faut-il chercher dans les réflexions de Max Weber, l'opinion largement répandue qu'une bonne décision est une décision prise rapidement et par un seul homme ? Difficile de le dire,

1 *Ibid.*

2 *Ibid.*

mais il est tentant de l'affirmer ! Ces conclusions, outre le fait qu'elles sont à replacer dans le contexte historique, sont basées sur un présupposé, non explicite, que le pouvoir doit être tenu tout à la fois par celui qui sait et par celui qui choisit. Ces deux éléments du pouvoir étant inséparables. Alors que nous savons aujourd'hui que prendre une décision est un acte qui peut se disjoindre de celui de la recherche d'information ou du partage des savoirs.

b) Action collective et action collégiale

Il existe une différence dans la nature de l'action si elle est conduite collectivement ou collégalement.

Ce qui est collectif

Est collectif, un groupe d'individus qui partagent un objectif commun. La durée de ce partage d'objectif peut être variable, fixée ou non lors du lancement du groupe. Il n'y a pas de chef en tant que personne à la tête d'un collectif, car tous s'affirment égaux et c'est le groupe en tant qu'unité indivisible qui détient l'autorité. De ce fait, le collectif se met d'accord, décide, le plus souvent par consensus, sur des moyens communs d'action qui lui permettent d'atteindre le ou les objectifs qu'il s'est fixés. Le collectif est centré sur l'action, il choisit les moyens adéquats. Il les met en œuvre ou il en supervise directement la mise en œuvre. Le collectif ne se renouvelle pas ou difficilement. Il se dissout le plus souvent dès la fin de l'action concertée, quelle qu'en soit l'issue, réussite ou échec. Le départ unilatéral d'un des membres est souvent vécu comme une trahison.

Les collectifs étudiants, lycéens ou infirmiers qui se sont constitués ces dernières années sont de bons exemples. Ils voulaient mettre en place des moyens d'une coordination d'actions entre les groupes délocalisés afin que les actions soient le plus réactives possible, au plus proche du terrain. Leurs objectifs communs étaient de faire pression de façon la plus efficace possible sur le gouvernement. Certains groupes révolutionnaires entrent aussi dans cette catégorie. Nous observons que ces groupes disparaissent d'eux-mêmes dès que le but de leur action est atteint ou que la raison de leur mobilisation disparaît.

Ce qui est collégial

Être collégial, c'est d'abord former un collège. À la différence de ce qui se passe dans un collectif, l'objectif du collège n'est pas de l'ordre du moyen, mais de la finalité. Un collège n'a pas de terme temporel ; il se renouvelle naturellement par le départ ou l'arrivée de nouveaux membres. Pour cela, il suffit que les nouveaux membres partagent les valeurs et les finalités du groupe.

Les membres du collège ne se choisissent pas forcément. Comme dans un collectif, chacun des membres apporte au groupe ses compétences et ses connaissances spécifiques afin d'enrichir la compréhension partagée. Les raisons de leurs appartenances au collège peuvent

être très diverses : fixées par des règles, en raison de leurs compétences, par choix du décisionnaire...

Le collègue n'a pas pour objectif la réalisation ou le pilotage de l'action induite par son action en tant que collègue. C'est à celui qui a l'autorité que cette tâche revient. Le cas échéant, cela n'empêche pas que l'un ou l'autre des individus, qui serait aussi un membre du collège, se voit attribuer la responsabilité de la réalisation d'une action, mais sans que cela soit lié à cette appartenance.

c) Les différences entre participation, concertation et collégialité

Les méthodes de recueil d'information, d'échange d'idées sont très diverses. Il existe des confusions entre ces trois notions ; il est intéressant d'en comprendre les similitudes et les différences.

La participation

Un simple recueil des avis

La participation, elle est libre dans la forme et ne présente aucun caractère contraignant pour les parties. Chacun vient, ou ne vient pas, donne son avis et à la limite il est tout à fait possible de participer à un groupe de travail ou de réflexion sans écouter les autres. Si des objectifs de production du groupe sont une synthèse des idées des participants, alors celle-ci sera réalisée en tenant compte de tous les avis. Cela sera une simple liste des différents éléments.

Le lien avec le management de l'organisation est faible

Ces informations fournies seront éventuellement prises en compte par le chef, avec d'autres avis qui lui auraient été soumis. Les groupes de démocratie participative mis en place dans certaines communes sont de cet ordre. Ils permettent aux citoyens de faire connaître leurs aspirations, mais généralement ils ont peu d'influence sur le programme politique de la commune, si ce n'est quelques actions concrètes ponctuelles.

Dans les années 80, dans le cadre des lois Auroux, des groupes participatifs, le plus souvent pluridisciplinaires et composés de personnes volontaires, se sont mis en place. Les collaborateurs étaient invités à se saisir d'un sujet et à élaborer une solution sous la forme d'une proposition à la direction. Les dirigeants n'étaient pas engagés dans ces groupes et dans les faits, étaient libres des moyens qu'ils mettent à leur disposition. À de rares exceptions près, ces groupes ont peu ou mal fonctionné.

Ils sont souvent une source de démotivation

Permettre la création d'un groupe de participation, pour quelque raison que ce soit, sans écouter les résultats des échanges ou sans lui donner les moyens suffisants, expose, à plus ou moins long terme, le leader de l'organisation à une vive critique. La démotivation qui s'en

suivra sera le signe que les acteurs avaient une autre attente, celle d'une approche certainement plus concertative ou plus collégiale.

La concertation

Un moyen formel de prendre l'avis des parties en présence

La concertation est un moyen, pour celui qui est dépositaire de l'autorité, de prendre formellement l'avis de tous les membres d'un groupe. Cette action est organisée et sa méthodologie est communiquée. La concertation n'a pas pour objectif que toutes les parties parviennent à un accord mais elle a néanmoins celui du rapprochement des points de vue, de faire naître de nouvelles idées... Ce n'est ni de la négociation, ni de la médiation. Ces deux moyens engagent les parties à trouver un accord. Ce qui distingue la concertation de la réunion participative ce sont plusieurs éléments : le sujet de la concertation est défini, les participants s'engagent personnellement dans le processus de concertation y compris les dirigeants, la méthode utilisée garantit que chacun soit écouté, les idées synthétisées de façon factuelle sous une forme ou une autre.

Le lien avec le management de l'organisation est fort

Dans la concertation, le dépositaire de l'autorité fait partie du groupe. Il a la responsabilité de la conduite des débats et de l'application des règles de la concertation qu'il a publiées. Le processus de concertation l'engage donc.

Dans la majorité des cas, ce sont les règles internes à l'organisation, les lois ou les situations de fait qui obligent celui qui est dépositaire de l'autorité à déclencher une opération de concertation. Ayant lui-même participé à la discussion, il fait valoir son point de vue, comme les autres membres du groupe. L'idéal serait que le jeu politique des acteurs puisse se conduire dans d'autres lieux que celui de la concertation ; mais cette condition est rarement possible, la concertation faisant généralement elle-même partie de ce jeu politique.

L'utilisation contrainte ou volontaire de la concertation

De nombreux exemples existent où la concertation est requise. Pour ne prendre que deux exemples : dans le domaine réglementaire avec les règles de gestion de l'urbanisme et de définition du plan d'occupation des sols¹, dans le domaine syndical avec les obligations découlant de la loi sur la modernisation du dialogue social².

Il y a aussi des concertations volontaires. Nous ne citerons que l'exemple récent de la concertation sur le devenir des emprises ferroviaires de la « petite ceinture » dans Paris. Cette concertation a mobilisé les habitants, Réseau Ferré de France, la mairie de Paris. Méthodes et résultats ont été publiés³.

¹ République Française, « Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains ».

² République Française, « LOI n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social ».

³ *La petite ceinture, j'en parle !*, <http://lapetiteceinture.jenparle.net/>, consulté le 12 mai 2013.

La collégialité

L'engagement conjoint des membres du collège et de l'autorité

Dans la collégialité, le responsable de l'organisation ou celui qui est dépositaire de l'autorité n'est pas engagé de la même manière que dans les autres approches. Sur les éléments de décision, il garde son libre-arbitre. Il prend en compte les éléments qui lui sont soumis et décide en son for intérieur. Cette responsabilité lui est acquise. À lui de décider puis de définir les moyens pour mettre sa décision en application et suivre l'atteinte des objectifs.

Mais pour les autres points, la collégialité engage toutes les parties de façon égale. Trois raisons spécifiques la distinguent des deux notions précédentes :

- La présence de celui qui est dépositaire de l'autorité est requise au sein du collège pendant les débats.
- Tous les acteurs qui constituent le collège sont des égaux par nature et par dignité. Au sein du collège, ils partagent leurs points de vue, leurs idées et leurs convictions en toute transparence, ils acceptent de prendre le risque de défendre leurs opinions, mais aussi d'en changer. Ce processus collégial requiert une grande maturité de la part des acteurs. Les participants ne peuvent pas être des spectateurs, ils doivent être acteurs à part entière. Dans certains cas, ils ne peuvent pas faire état de leur opinion personnelle hors du lieu de la discussion.
- La durée de vie du collège ne dépend pas des circonstances. Le collège existe malgré et hors de la volonté du chef. Ses membres, sa composition ne sont pas de son fait et ils sont constitutifs même de l'organisation.

Ainsi le chef a tout intérêt à faire appel au collège pour gouverner l'organisation. Les membres du collège ont intérêt à lui faire part de leur meilleur avis, en effet ils ont un horizon temporel plus lointain que le sien. Les membres du collège sont en position de co-responsabilité vis-à-vis de la durabilité de l'organisation, de l'atteinte de ses finalités.

d) Au bilan

Une limite commune, le temps

Néanmoins, ces trois notions ont en commun le temps nécessaire pour les mener à bien. Il est certain qu'aucune de ces approches, et encore moins la collégialité que les deux autres, n'est adaptée aux situations d'urgences « chaudes » où une décision quasi-immédiate est nécessaire pour assurer, le cas échéant, la survie de l'organisation, de l'un ou plusieurs de ses membres... Une fois la situation d'urgence passée, il est possible de revenir à un mode de fonctionnement plus normal. La raison du temps, comme excuse à la non-utilisation de la collégialité, est le plus souvent une mauvaise raison. Elle est utilisée par des structures qui ne souhaitent pas anticiper leurs actions, bien souvent pour des raisons politiques.

Dans un contexte de réflexion et d'analyse, utilisées à bon escient, la concertation et la collégialité ont l'avantage de mobiliser l'équipe concernée. Elles permettent de « gagner du temps » dans la mise en œuvre des préconisations. En effet, le groupe, et de façon encore plus forte pour la collégialité, ayant lui-même réalisé le travail d'échange et de débat, a amorcé inconsciemment un processus de changement. Avec ces approches, le changement sera d'autant plus facile à conduire que chacun aura bénéficié d'une écoute de qualité et se sera approprié les conclusions du travail commun. Ces approches modifient le jeu des acteurs en leur permettant de s'exprimer de façon constructive. Ce n'est pas le cas de l'approche participative où les acteurs s'engagent peu dans le processus collectif.

Une nécessité de clarifier les approches par un vocabulaire sans ambiguïté

Car concrètement, il règne la plus grande confusion entre les approches. Et bien que le mot « collégial » soit employé, il désigne le plus souvent un groupe de travail participatif, au mieux concertatif. La responsabilité de la confusion venant le plus souvent du chef lui-même. Dans la culture managériale actuelle, il est valorisant pour lui de conduire des actions en concertation, voire en collégialité, alors même qu'il refuse d'écouter. Dans les faits, il souhaite rester dans un fonctionnement monocratique et recherche seulement une justification à ses choix ou ses décisions.

Avec la collégialité, l'autorité est en quelque sorte démembrée en deux parties. L'une concerne l'autorité du collègue en lui-même, comme groupe d'égaux, dont la responsabilité est d'émettre un avis, une recommandation pertinente, fruit d'un véritable échange constructif, au service de l'organisation et de sa durabilité. L'autre partie est celle de l'autorité du chef, qui est garant des finalités et de la durabilité de l'organisation et décide, in fine, des actions à mettre en œuvre, après avoir intégré les avis qui lui ont été proposés par son collègue. C'est en cela que la collégialité est un mode de gouvernance qui engage les deux parties en présence.

3.2.4. La collégialité, une gouvernance idéale ?

a) Le dépositaire de l'autorité est pleinement responsable de ses décisions

La collégialité laisse le chef pleinement responsable. Ce point ne s'oppose pas à la démocratie car la collégialité ne dit pas et n'organise pas sa désignation. L'organisation a la possibilité de se désigner son chef suivant un mode qui soit acceptable dans le cadre d'une démocratie.

Avec le recul de l'histoire, on voit que les organisations purement auto-gérées, c'est-à-dire celles qui ont choisi la concertation de façon systématique comme mode de gouvernance, n'ont pas fait long feu. Elles sont rarement capables de se réformer et de survivre à des crises profondes. Les structures qui sont restées dans l'autogestion se sont perdues, soit dans des discussions sans fin et sans but, soit dans le blocage de leur fonctionnement conduisant, à

terme, à sa disparition. C'est en particulier le cas des communautés libertaires post 68. Le rejet de toutes règles, comme principe, n'a pas permis la mise en place de mécanismes d'arbitrage et de gestion des conflits. Il n'a pas permis non plus aux différentes communautés de mettre en place un mécanisme de partage d'expérience qui aurait pu leur permettre de partager les mêmes difficultés auxquelles elles étaient toutes confrontées et de trouver les pistes pour les résoudre¹. Sans mécanisme de résolution de conflit et sans arbitre, les approches concertatives ne sont pas durables.

Il serait simpliste de rejeter le fonctionnement collégial parce que le dépositaire de l'autorité n'est pas obligé par l'avis émis par le collègue.

Les organisations qui utilisent, ou qui veulent utiliser ce principe ne doivent pas oublier la condition nécessaire à son fonctionnement : leurs membres doivent partager les mêmes valeurs et avoir choisi une finalité commune. De plus, comme dans tout système démocratique, il doit être prévu d'autres moyens de régulation pour empêcher un chef devenu autocratique, totalitaire, de continuer à diriger l'organisation.

Prendre la collégialité comme principe de gouvernance, c'est affirmer qu'il est difficile de prendre une décision seul. Qu'il est préférable de s'enrichir de l'avis des autres, y compris si cela doit faire débat et conduire à un conflit qu'il faudra résoudre. Celui qui est dépositaire de l'autorité est au service du collègue pour en réguler le fonctionnement, le protéger contre ses propres excès.

Ainsi, le chef doit avoir pleinement conscience de son rôle de régulateur, de même que de ses limites en tant que leader. Savoir recourir au collègue à bon escient, savoir tenir compte ou non des avis qui lui sont proposés, doit être une de ses qualités. Une certaine humilité lui est donc nécessaire. C'est à ce prix qu'il ne prendra finalement pas seul les décisions.

b) Les membres du collège partagent de fait une partie de l'autorité

À cause de cette complexité intrinsèque de notre monde contemporain, il n'est pas possible de comprendre une situation, les enjeux entre les différents acteurs interdépendants, d'évaluer les conséquences d'un plan, si l'on est seul et que l'on ne bénéficie pas d'autres points de vue. Sans qu'il soit possible d'avoir la certitude d'être exhaustif, et sans croire qu'il est possible de faire le « juste choix », il est nécessaire de s'entourer d'avis provenant des horizons les plus divers. La pratique de la collégialité est un moyen pour structurer un dispositif permettant des échanges équilibrés. Et c'est bien là un des avantages de la collégialité sur tous les autres systèmes étudiés. Dans une approche collégiale, il ne s'agit pas de défendre son point de vue ; il s'agit de confronter son point de vue avec ceux des autres, afin de contribuer à créer un savoir collectif au service des finalités de l'organisation.

¹ Edward Sarboni, « 1968, les communautés libertaires post 68 », in *Mai 68, par eux-mêmes : le mouvement de Floréal, an 176*, Paris, Monde libertaire, 1989, .

Ainsi les membres du collège doivent se garder d'utiliser la collégialité à des fins d'intérêt personnel. Aussi, ils doivent avoir pleinement conscience de leur responsabilité. Ce faisant, ils partagent une partie de l'autorité. Comme en architecture, où chaque pierre d'un arc permet aux autres de tenir et ainsi de constituer la voûte, la collégialité est un principe exigeant pour chacun des membres du collège. Le chef, à l'image de la clef de voûte, a un rôle à la fois spécifique et semblable aux autres pierre de l'arc.

Utiliser la collégialité au sein d'une organisation induit une structure managériale d'autant plus stable que cette collégialité se vit à tous les niveaux de l'organisation et pas seulement au niveau le plus haut. Au fur et à mesure de leur évolution dans les niveaux de responsabilité, les acteurs ont ainsi l'opportunité de participer à différents collèges et d'acquérir le savoir-faire propre à cet exercice. La collégialité induit l'échange continu d'informations, permet l'enrichissement mutuel et l'émergence d'un savoir vivant. Cette approche est bien cohérente avec ce que nous savons : la richesse, c'est-à-dire la capacité d'utiliser l'information, naît de l'interaction, des relations nées au sein du tissu social, et non de l'information en elle-même. Sur le plan humain, cette approche est créatrice de valeur : elle responsabilise et donne du sens à l'action.

c) La collégialité participe de l'enrichissement social

L'intérêt de la collégialité résiderait dans ce qu'elle constitue un système apparemment paradoxal ! Le chef partage son autorité avec le collègue, puisqu'il s'oblige à lui demander son avis. Et pourtant, il exerce pleinement son autorité, comme chef, en prenant les décisions nécessaires grâce aux pouvoirs qui lui ont été conférés. C'est dans cette recherche d'équilibre entre ces deux pôles d'autorité que réside le paradoxe de la collégialité. Et ces deux pôles sont généralement tenus pour antinomiques car ils ne répondent pas au canon d'une approche managériale « classique ». Et pourtant les éléments que nous avons exposés montrent toute la richesse de l'approche.



L'ESSENTIEL

- Les trois caractéristiques de la collégialité : un collègue d'égaux dont la composition et la nomination ne dépend pas des circonstances ni du dirigeant de l'organisation ; des réunions fréquentes sur des sujets d'importance ; des échanges et des confrontations d'idées entre tous les membres du collègue et en présence du dirigeant. Ce dernier est décisionnaire du plan d'action, en assure le pilotage et rend compte des résultats
- C'est le fonctionnement décrit par Benoît de Nursie qui est la référence d'un fonctionnement collégial. Il sous-tend une organisation idéale dont les acteurs seraient sans enjeu de pouvoir et totalement engagés, un dirigeant ayant une autorité reconnue et agissant dans un esprit de service.
- Ce qui limite de façon générale la compréhension de la collégialité est que le mot est bien connu et est assimilé à la convergence d'opinions, à la décision consensuelle, à la prise en compte systématique de l'avis des minorités.
- La collégialité est communément associée, par de nombreux managers, à une certaine lenteur voire même au blocage du fonctionnement de l'organisation. Car appliquée sans discernement, elle devient dangereuse pour la survie de l'organisation. Par exemple dans le cas d'urgence si elle est appliquée systématiquement.
- Ce que requiert la collégialité au niveau des acteurs de l'organisation : responsabilité, sens du devoir, autonomie, capacité d'écoute... Au niveau de l'organisation, elle requiert des finalités clairement établies, une éthique partagée par tous les acteurs. La collégialité nécessite que ces derniers s'impliquent dans le fonctionnement de l'organisation.
- La collégialité contribue à donner du sens aux actions des acteurs qui y sont impliqués.

3.3. Subsidiarité, un concept ancien, encore pour aujourd'hui ?

Avoir une vue complète du principe de subsidiarité, sans qu'elle soit trop détaillée pour ne pas s'y noyer, n'est pas si difficile tant l'histoire du principe est « linéaire ». Dans un premier temps nous allons explorer les différentes étapes de l'histoire qui ont permis de forger cette notion. Nous partirons des premières étapes pour arriver jusqu'aux plus récentes. Ces dernières nous montreront l'actualité de ce concept dans les réflexions actuelles. Dans un second temps nous tenterons une synthèse, ce qui nous permettra une analyse de l'apport de cette notion à notre problématique.

3.3.1. Un concept ancien encore d'actualité

a) La Grèce classique et les prémisses de ce qui deviendra la subsidiarité

Au IV^e siècle avant JC, Aristote n'hésite pas « à comparer toute activité humaine à celle des différentes parties du corps ou à celles des plantes, dont chacune a de toute évidence une fonction bien déterminée à remplir. La raison, qui est la condition même du bonheur, voudrait que chaque individu ait la sagesse de se contenter de n'accomplir que les seules tâches pour lesquelles il aurait quelques aptitudes¹ ». Au premier niveau, celui de la famille, il s'agit pour chacun d'accomplir les tâches qui lui incombent de répondre aux besoins de la vie quotidienne. Si une famille ne peut pourvoir seule à ses besoins, elle se regroupe avec une autre, afin qu'ensemble elles y suppléent. Il peut y avoir besoin d'un second niveau de regroupement, le village par exemple, pour les travaux qui requièrent une plus grande puissance de main-d'œuvre instantanée.

La société décrite par Aristote se compose de groupes emboîtés les uns dans les autres, dont chacun accomplit des tâches spécifiques [...]. Mais seule la cité, organe proprement politique, est capable d'atteindre l'autarcie, la pleine suffisance de tout, et c'est ainsi qu'elle se définit : par l'autosuffisance, synonyme de perfection².

Cette société est basée sur une approche positive car la suppléance permet d'aider le groupe inférieur à réaliser ses fins en palliant ce qui lui est impossible d'accomplir lui-même.

b) Une racine romaine probable

Le dictionnaire étymologique place vers 1220 la première citation du mot *subside*³. Il faut attendre 1355 pour voir apparaître le mot *subsidaire*. Puis la fin du XIX^e pour que le mot *subsidiarité* apparaisse. Il est cependant encore absent de nombreux dictionnaires.

1 Jean-Louis Clergerie, *Le principe de subsidiarité*, Paris, Ellipses, 1997.

2 Chantal Millon-Delsol, *Le principe de subsidiarité*, Paris, PUF, 1993, p. 9.

3 Jean Dubois, Henri Mitterand et Albert Dauzat, *Grand dictionnaire étymologique et historique du français*, Paris, Larousse, 2005.

Il est admis que sa racine vient du latin « *subsidium* » qui signifie « être en secours de », « en réserve de ». Ce mot vient lui-même de « *subsider* » qui veut dire « être placé en réserve de » et qui désignait une partie de l'armée romaine, placée en retrait d'un front, et qui attendait. Elle se mobilisait pour venir en aide au corps d'armée principal en cas de besoin.

c) Thomas d'Aquin, la société du Moyen-Âge.

Alors que dans les siècles précédents la famille était le niveau de granularité le plus fin qui était pris en compte, au milieu du XIII^e siècle Thomas d'Aquin, lui, considère l'individu comme l'élément de base de la société et lui confie la responsabilité de son destin. Pour cela, Thomas d'Aquin cherche à caractériser les lois objectives qui permettent de gérer les sociétés humaines. Il en dénombre quatre, qu'il nomme les vertus naturelles : la prudence, la force, la tempérance et la justice. Pour cet auteur, cette dernière est la plus importante car « *la vertu de justice veut donc que tout homme subordonne l'ensemble de ses actes au "bien commun", auquel doivent être soumis tous les biens individuels¹* ».

Mais la société caractérisée par Thomas d'Aquin est une société diverse, variée, composée de multiples groupes aux compétences affirmées et complémentaires. Ce n'est pas une société d'individus juxtaposés, « *mais comme un tout organique, dont chaque individu est membre et joue un rôle déterminé, qui ne doit pas empiéter sur celui des autres²* ». C'est une approche qui fait l'éloge de la différence et affirme que chacun des individus est une richesse et poursuit sa « finalité singulière ».

Mais dans le même temps, l'exigence du bien commun rappelle que chaque être singulier ne trouve son bonheur entier que dans le bonheur accompli de la société entière, ce qui justifie le secours de l'autorité supérieure en cas d'insuffisance³.

Donc, comme dans la société décrite chez Aristote, l'État de Thomas d'Aquin doit se contenter d'effectuer les missions que les différents acteurs ne peuvent pas réaliser. Si l'État le fait, ce n'est pas par souci d'efficacité, mais pour résoudre le paradoxe où l'autonomie personnelle de chacun est soumise à la contrainte de l'atteinte de l'objectif du bien commun. Cette ingérence est acceptée, et acceptable, seulement si la société est vue comme un tout, un ensemble où l'autonomie de chacun est la base de l'interdépendance entre tous. « *Ainsi, les droits des communautés et leur subordination à une unité globale sont posés en même temps⁴.* » La société construite par Thomas d'Aquin est en tension entre deux extrêmes, l'individu et la société entière. C'est une organisation en oscillation entre ces deux pôles. Mais cette tension est source de créativité, car rien n'est acquis, ni pour une personne ni pour un groupe ; tout est en perpétuel mouvement.

¹ Jean-Louis Clergerie, *Le principe de subsidiarité*, op. cit.

² *Ibid.*

³ Chantal Millon-Delsol, *Le principe de subsidiarité*, op. cit., p. 11.

⁴ Philippe Brault, Guillaume Renaudineau, François Sicard et France. Documentation française, *Le principe de subsidiarité*, Paris, La Documentation française, 2005, p. 12.

d) Althusius, ou la gestion d'une cité

À la charnière des XVI^e et XVII^e siècles, Althusius, juriste de formation, a mené une carrière universitaire reconnue ; il a réfléchi sur la gestion de l'État et de la cité. Ensuite il a été appelé comme syndic municipal de la ville d'Emden située au nord-ouest de l'Allemagne. À l'image de Calvin à Genève, l'histoire en retient une gestion brillante de la cité, plébiscitée par ses contemporains. Contrairement à d'autres penseurs de l'organisation de l'État, Althusius part de la base de la société pour arriver à son plus haut sommet¹. Considéré comme le père du concept de subsidiarité, son système ressemble à des poupées russes, dont chacune représenterait un niveau. Globalement il en distingue trois :

- "à la base" : les communautés naturelles, comme le ménage, la famille, les communautés volontaires ou spontanées (comme le collège ou la compagnie de nature professionnelle),
- à l'échelon intermédiaire : les communautés mixtes publiques qui constituent des corps politiques comme les communes, les cités, les régions ou les provinces,
- au sommet : la communauté symbiotique intégrale ou communauté majeure universelle qui réunit l'ensemble des communautés naturelles et des communautés mixtes publiques².

Une organisation où les niveaux sont liés par contrat

Ces niveaux d'organisation de la société ressemblent à ceux décrits par Aristote. Mais Althusius ajoute un élément : chacun des niveaux est lié aux autres par une sorte de contrat qu'il nomme « *lien organique de la vie civile* ». Ces contrats sont de droit, ce sont donc des engagements forts, qui lient les niveaux les uns aux autres. En effet ils doivent être « *âprement discutés* », afin de sécuriser, de protéger un certain niveau d'autonomie. Ils sont là pour limiter l'ingérence du niveau supérieur. Par l'intermédiaire de ce contrat, le niveau inférieur « *prend une part active au nouveau pouvoir qui se crée au-dessus de lui*³ ». Ainsi, dans le schéma de pensée d'Althusius, la relation est majeure ; la communication ou l'échange de biens et de services sont des éléments fondamentaux de la vie sociale. De ce point de vue, il se rapproche de Thomas d'Aquin, bien qu'il ne place pas l'individu comme le niveau de base de l'organisation. Pour Althusius les relations entre les niveaux sont de nature différente de celles de Thomas d'Aquin. Car pour ce dernier les relations sont ouvertes, dans les deux sens. Elles sont basées sur les notions de « *bien commun* » et de « *finalité singulière* » qui ont, pour lui, une définition unique et partagée par tous. Alors que pour Althusius, ces relations entre niveaux sont contractualisées. Même s'il ne s'agit pas d'un emboîtement passif entre différents niveaux, la relation est à sens unique, des structures de base vers l'État. Il s'agit de donner à

1 *Ibid.*

2 Jean-Louis Clergerie, *Le principe de subsidiarité, op. cit.*

3 Chantal Millon-Delsol, *Le principe du subsidiarité, op. cit.*, p. 14.

« la base » des leviers de régulation de la relation afin d'éviter les abus de pouvoir. C'est cette caractéristique spécifique qui fait attribuer à Althusius la paternité de la subsidiarité.

Thomas d'Aquin et Althusius fondent tous les deux leurs approches sur la base des liens forts entre les niveaux d'organisation de la société. Ils présupposent tous les deux que le projet de société ne fait pas débat, qu'il est unique, évident et opposable à tous. Mais contrairement à Thomas d'Aquin, Althusius considère que les organisations ne peuvent pas se gérer de façon naturelle par la simple bonne volonté évidente de ses membres. D'où l'importance pour lui de définir, a priori, des règles entre les niveaux et de les faire respecter strictement. Sinon il y a un risque qu'un niveau inférieur soit absorbé par le niveau supérieur, ce qui met en péril, à terme, toute l'organisation.

Ainsi, la société que décrit Althusius apparaît gouvernée de bas en haut par le principe de subsidiarité ou de suppléance : "La politique n'est rien d'autre qu'une pyramide d'initiatives sociales et, plus qu'une compétence originale, elle est une distribution des compétences"¹.

Une organisation où chaque niveau a son rôle spécifique

Cette relation du bas vers le haut se traduit naturellement dans les caractéristiques des rôles de chacun des niveaux. Il est intéressant d'étudier ceux du niveau supérieur de la structure.

Les mots qui désignent ses compétences sont significatifs : il régule, il promeut, il protège, il garantit. Il pourvoit aux besoins de la sphère publique : la paix, la police, la monnaie. Il ne s'ingère pas dans les affaires des communautés. Il ne leur fait pas concurrence. Pourquoi le ferait-il, puisqu'elles sont capables² ?

Ce qui est notable dans cette liste, c'est que le mot « décider » n'y figure pas. Ce n'est pas un oubli mais la preuve du sens de la relation, du fait que l'autorité se trouve à la base. Il est important de noter que cette approche est très éloignée de ce que l'on observe dans la plupart des organisations actuelles. En effet le paradigme est que la structure la plus globale a pour mission de décider, choisir, arbitrer... et que cette approche est le gage d'une organisation efficace.

Comme tous ses prédécesseurs, Althusius base son approche politique sur la prémisse positive que la capacité de chaque individu, ou des groupes de base, à décider, à faire usage de leur autonomie dans la gestion de leur avenir, est reconnue. Ainsi ne sont déléguées à l'État que les tâches où ce dernier est plus efficace que l'individu : défense, justice, monnaie, relation avec les autres États...

¹ Philippe Brault, Guillaume Renaudineau, François Sicard et France. Documentation française, *Le principe de subsidiarité*, op. cit.

² Chantal Millon-Delsol, *Le principe du subsidiarité*, op. cit., p. 14.

e) Hegel et Alexis de Tocqueville

Placés dans deux situations quasiment opposées, ces deux hommes parviennent tous les deux à la même conclusion. Pour garantir une société saine, il faut mener « *le développement du particulier aussi loin que ses forces peuvent le mener, et le déploiement de l'universel dans le seul espace qui reste au nécessaire*¹ ».

Hegel (1770-1831) se trouve, lui, au début du XIX^e siècle, dans une Allemagne éclatée en de multiples états où tous les particularismes sont pris en compte. Cela inhibe la coordination et épuise les énergies dans la préservation de multiples indépendances.

*L'Allemagne a besoin d'un État qu'elle ne possède pas encore. Mais pour le faire accepter à une société habituée à l'indépendance, il faut justifier la possible coordination de cette indépendance et de la puissance d'État*².

Alexis de Tocqueville (1805-1859), dans la France du début du XIX^e siècle, réfléchit à la manière de limiter les pouvoirs d'un État qui est, à l'époque, omniprésent et qui inhibe toute l'énergie disponible.

*Pour éviter tout risque de dérive autoritaire, il prône la décentralisation qui est le seul moyen de donner une "vie politique à chaque portion du territoire afin de multiplier à l'infini, pour les citoyens, les occasions d'agir ensemble et de leur faire sentir tous les jours qu'ils dépendent les uns des autres"*³.

L'idéal est donc un équilibre entre juste ce qu'il faut de centralisation et juste ce qu'il faut de décentralisation. Un équilibre entre deux formes de pouvoir qui seraient nécessaires l'une à l'autre. Mais qui doivent rester l'une et l'autre à un niveau raisonnable pour être efficaces. Pour cela elles doivent s'appuyer sur l'effet de régulation réciproque.

f) Pierre Joseph Proudhon et les penseurs libéraux français

*Au XIX^e siècle, en France, Pierre Joseph Proudhon est un des fondateurs du coopératisme, du mutualisme, du fédéralisme... Il envisage l'Europe comme une fédération d'États que leurs intérêts rendent solidaires. Il rejette aussi bien le capitalisme que le communisme dogmatique au profit de l'anarchisme et du pluralisme. Il pense en effet que toute société est composée de groupes qui sont par nature autonome et doivent par conséquent être indépendants des États*⁴.

Il imagine un système social, utopique, dont l'idée de suppléance n'est plus un moyen au service de la théorie, mais la théorie même.

1 *Ibid.*, p. 16.

2 *Ibid.*

3 Jean-Louis Clergerie, *Le principe de subsidiarité*, op. cit.

4 *Ibid.*

Pour Pierre Joseph Proudhon, l'avenir s'écrit dans l'équilibre et seule la modération est porteuse d'un futur en construction :

La société déteste le pouvoir, en dépit du besoin qu'elle en a. L'autorité et la liberté chassent sur les mêmes terres : le problème politique est conflit de compétences. On ne saurait résoudre le conflit par l'anéantissement de l'un des deux adversaires. Car l'autorité seule engendre l'oppression et le malheur, et la liberté seule, l'anarchie¹.

g) L'émergence d'une « doctrine sociale » de l'Église catholique

La subsidiarité comme une réponse au libéralisme social

S'inspirant principalement de René de la Tour du Pin, le pape Léon XIII, en 1891, dans son encyclique *Rerum novarum* condamne le capitalisme libéral et insiste sur la notion du bien commun qui est à la charge de l'État :

Il est dans l'ordre, [...] que ni l'individu, ni la famille ne soient absorbés par l'État. Il est juste que l'un et l'autre aient la faculté d'agir avec liberté, aussi longtemps que cela n'atteint pas le bien général et ne fait tort à personne. Cependant, aux gouvernants il appartient de prendre soin de la communauté et de ses parties ; la communauté, parce que la nature en a confié la conservation au pouvoir souverain [...] ; les parties, parce que, de droit naturel, le gouvernement ne doit pas viser l'intérêt de ceux qui ont le pouvoir entre les mains, mais le bien de ceux qui leur sont soumis².

Dans la suite du texte, il insiste sur le rôle de l'État dans la protection des personnes et particulièrement des travailleurs les plus pauvres.

Son idée peut être résumée de la façon suivante :

L'idée de subsidiarité, véritable pilier de la "doctrine sociale", s'entend à la fois dans son sens négatif - non-ingérence, parce que la dignité contient la liberté -, et dans son sens positif - ingérence si nécessaire -, parce que la liberté ne suffit pas toujours à garantir la dignité³.

Le principe de subsidiarité voudrait ainsi contribuer à aider les gouvernements dans la recherche d'un point d'équilibre, toujours à redéfinir car les sociétés changent sans cesse et les besoins aussi. Les frontières de l'ingérence et de la non-ingérence varient ici avec la capacité et avec la détresse des acteurs sociaux. La "doctrine

1 Chantal Millon-Delsol, *Le principe du subsidiarité*, op. cit., p. 22.

2 Léon XIII, *Rerum novarum : De la condition des ouvriers : lettre encyclique du 15 mai 1891*, Librairie Vaticane., 1891, p. 12.

3 Chantal Millon-Delsol, *Le principe du subsidiarité*, op. cit., p. 27.

sociale” n'exclut aucune intervention étatique en cas de nécessité avérée. Elle récuse la liberté sacralisée et l'égalité sacralisée¹.

La subsidiarité, élément fondateur de la doctrine sociale

L'émergence de cette première phase de la doctrine sociale de l'Église catholique et du concept de subsidiarité qui lui est lié, puise son inspiration dans la pensée de René de la Tour du Pin et celle de Charles Maurras. Concomitamment, le courant corporatiste se développe, se référant à ces mêmes sources. Mais ce dernier montre ses limites par les excès qu'il a conduit à faire émerger : les dictatures comme « *le régime de Salazar et d'une manière dérivée celui de Mussolini²* ». Cette issue du concept, antinomique avec celui de la doctrine sociale de l'Église, trouve une explication dans la survalorisation du groupe comme collectif à garantir l'intérêt commun. Cette survalorisation revient à minimiser la capacité des individus à prendre leurs responsabilités. Cette approche définie par le corporatisme menotte les individus et les empêchent d'exercer leur autorité et supprime quasiment toute boucle de régulation du système ainsi constitué. Sous la revendication d'une approche subsidiaire, il peut y avoir les pires justifications de l'exercice d'un pouvoir autoritaire.

La seconde phase de la doctrine sociale de l'Église s'enrichit des réflexions d'Emmanuel Mounier et des idées du courant personnaliste.

Il s'agit de concilier la liberté individuelle avec les exigences de la justice sociale. Il s'agit de favoriser les collectivités les plus proches du citoyen, comme la famille, la commune, plutôt que les autorités publiques comme l'État, dont l'action "subsidiaire" (ou accessoire) devrait se limiter à assister l'individu. La collectivité de niveau supérieur ne serait fondée à intervenir que lorsqu'une de ces collectivités de niveau inférieur rencontrera les difficultés pour agir dans un secteur et dans des conditions bien précises et seulement pour l'aider à les surmonter³.

En 1931, c'est le pape Pie XI qui reprend cette pensée dans l'encyclique *Quadragesimo Anno*, et il la complète en intégrant ce que nous appellerions maintenant la liberté d'initiative individuelle :

De même qu'on ne peut enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler d'une manière très dommageable l'ordre social, que de retirer aux groupements d'ordre inférieur, pour les confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-

1 *Ibid.*, p. 28.

2 *Ibid.*, p. 29.

3 Jean-Louis Clergerie, *Le principe de subsidiarité*, op. cit.

*mêmes. L'objet naturel de toute intervention en matière sociale est d'aider les membres du corps social, et non pas de les détruire ni de les absorber*¹.

Et il poursuit en préconisant aux États une approche clairement subsidiaire :

*Que l'autorité publique abandonne donc aux groupements de rang inférieur le soin des affaires de moindre importance où se disperserait à l'excès son effort ; elle pourra dès lors assurer plus librement, plus puissamment, plus efficacement les fonctions qui n'appartiennent qu'à elle, parce qu'elle seule peut les remplir ; diriger, surveiller, stimuler, contenir, selon que se comportent les circonstances ou l'exige la nécessité. Que les gouvernants en soient donc bien persuadés : plus parfaitement sera réalisé l'ordre hiérarchique des divers groupements, selon ce principe de la fonction supplétive de toute collectivité, plus grandes seront l'autorité et la puissance sociale, plus heureux et plus prospère l'état des affaires publiques*².

Il défend ensuite cette approche pour défendre les droits individuels contre toutes les formes de régimes autoritaires, qu'ils soient politiques, avec le nationalisme, le communisme, la lutte des classes, ou économique³. N'oublions pas de remettre cette déclaration dans le contexte politique et économique de l'époque : les contre-coups de la très profonde crise économique de 1929, et la montée des régimes fascistes, nazis et communistes.

Les termes de la subsidiarité se précisent

En 1961, le pape Jean XXIII, en publiant l'encyclique « Mater et magistra », se situe dans la continuité de son prédécesseur et prône un équilibre juste entre liberté individuelle et intervention de l'État dont il affirme la fécondité en vue de répondre aux exigences du bien commun. Dans ce document il fait explicitement référence au principe de subsidiarité et à l'objectif de gestion du bien commun et du respect de la personne humaine⁴.

En 1963, dans une seconde encyclique « Pacem in terris », il réaffirme l'importance du principe de subsidiarité comme un moyen d'atteindre l'objectif fondamental qu'il qualifie de reconnaissance, respect, défense et développement des droits de la personne humaine.

*À l'intérieur de chaque pays, les rapports des pouvoirs publics avec les citoyens, les familles et les corps intermédiaires doivent être régis et équilibrés par le principe de subsidiarité*⁵.

1 Pie XI, *Quadragesimo anno : sur la question sociale, lettre encyclique du 15 mai 1931*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1931 paragraphe 79.

2 *Ibid.* paragraphe 80.

3 *Ibid.* paragraphe 109 et suivants.

4 Jean XXIII, *Mater et Magistra : l'Église mère et éducatrice, encyclique du 15 mai 1961*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1961 pp. 8, 17, 23, 25.

5 Jean XXIII, *Pacem in terris : Paix sur la terre : l'encyclique du 11 avril 1963*, Vatican, Librairie Vaticane, 1963 paragraphe 140.

En effet il propose d'étendre le principe de subsidiarité au plus haut niveau : « *Il est normal que le même principe régisse les rapports de l'autorité universelle avec les gouvernements des États¹.* » Et il affirme que le fonctionnement des états n'est pas systématiquement adéquat pour atteindre les objectifs fixés et, par conséquent, émet le besoin d'une autorité universelle dont « *le rôle [...] est d'examiner et de résoudre les problèmes que pose le bien commun universel en matière économique, sociale, politique ou culturelle²* ». Mais paradoxalement, il en limite la portée en ne reconnaissant pas à la communauté internationale le droit d'ingérence, qui est pourtant le volet actif du principe de subsidiarité :

Il n'appartient pas à l'autorité de la communauté mondiale de limiter l'action que les États exercent dans leur sphère propre, ni de se substituer à eux. Elle doit au contraire tâcher de susciter dans tous les pays du monde des conditions qui facilitent non seulement aux gouvernements, mais aussi aux individus et aux corps intermédiaires l'accomplissement de leurs fonctions, l'observation de leurs devoirs et l'usage de leurs droits dans des conditions de plus grande sécurité³.

Ce faisant, Jean XXIII se situe dans la suite de la pensée d'Althusius qui ne donne aucun pouvoir d'action à la strate la plus élevée de son système politique, mais seulement un pouvoir de conseil et d'influence. Dans la suite du texte, Jean XXIII reconnaît à l'ONU le rôle « *de maintenir et de consolider la paix entre les peuples, de favoriser et de développer entre eux des relations amicales, fondées sur le principe de l'égalité, du respect réciproque et de la collaboration la plus large dans tous les secteurs de l'activité humaine⁴* ». Mais cette approche s'écarte notablement des positions développées après Althusius où, au titre de la subsidiarité, les États peuvent agir activement. Mais là encore, cette approche est à comprendre dans le contexte historique particulier de l'époque où de nombreux régimes totalitaires sévissent.

De façon plus large, Jean XXIII se situe dans la ligne du personnalisme suivie par ses prédécesseurs quand il attribue à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme le fait de reconnaître « *solennellement à tous les hommes, sans exception, leur dignité de personne ; elle affirme pour chaque individu ses droits de rechercher librement la vérité, de suivre les normes de la moralité, de pratiquer les devoirs de justice, d'exiger des conditions de vie conformes à la dignité humaine, ainsi que d'autres droits liés à ceux-ci⁵* ». Et il affirme qu'elle est un premier pas « *vers l'établissement d'une organisation juridico-politique de la communauté mondiale⁶* ».

1 *Ibid.* paragraphe 140.

2 *Ibid.* paragraphe 141.

3 *Ibid.* paragraphe 141.

4 *Ibid.* paragraphe 142.

5 *Ibid.* paragraphe 143.

6 *Ibid.* paragraphe 144.

La notion de subsidiarité est intégrée par les Pères conciliaires

À la même période, le second concile du Vatican commence ses travaux. À la différence des encycliques dont nous venons de parler qui sont des documents émanant d'une personne, le concile est un travail collectif qui mobilise les représentants de toutes les Églises rattachées à Rome. Le travail est organisé en sessions, où tous sont présents, séparées par des périodes de réflexion. Le travail s'étale sur une durée relativement longue, plus de 3 années pour ce concile, de 1962 à 1965.

Dans tous les textes publiés on retrouve trois occurrences du mot subsidiarité :

- La première occurrence est localisée dans le document « l'Église dans le monde de ce temps - *Gaudium et spes* ». Ce document propose dans son article 86 « *quelques règles opportunes* » pour la construction de la communauté internationale. L'une d'entre elles décrit :

Le rôle de la communauté internationale [est] de coordonner et de stimuler le développement, en veillant cependant à distribuer les ressources prévues avec le maximum d'efficacité et d'équité. En tenant compte, assurément, du principe de subsidiarité, il lui revient aussi d'ordonner les rapports économiques mondiaux pour qu'ils s'effectuent selon les normes de la justice¹.

- Les deux occurrences suivantes sont situées dans la déclaration sur « L'éducation chrétienne - *Gravissimum educationis* » dont le texte concerne tous les aspects de l'éducation en général. À ce propos, il faut remarquer un point affirmé dès le préambule : « *Le titre pourrait être trompeur s'il fait croire que le texte traite uniquement du catéchisme².* » Cette précaution dite, la notion de subsidiarité est utilisée au sein de l'article 3 et de l'article 6 ; ils concernent tous les deux l'éducation des enfants. La responsabilité des parents est première et le devoir de l'État est de faciliter cette éducation en laissant la liberté de choix. Ce qui est notable c'est que la première citation définit une subsidiarité qui demande à la société civile de ne compléter ou de suppléer les parents qu'en cas de défaillance ou d'impossibilité d'assurer leur responsabilité première d'éducateurs. La seconde citation affirme une subsidiarité interdisant à la société civile de contraindre les parents à une forme unique d'éducation de leurs enfants. C'est une mise en garde contre une ingérence jugée non conforme au droit généralement admis dans les sociétés occidentales prônant la liberté de pensée individuelle³.

¹ Second concile du Vatican, *Constitution pastorale « Gaudium et Spes » du Concile Vatican II sur l'Église dans le monde de ce temps.*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1967 paragraphe 86-c.

² Second concile du Vatican, *L'éducation chrétienne: déclaration conciliaire « Gravissimum educationis » du le 28 octobre 1965*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1965.

³ *Ibid.* paragraphes 3, 6.

Ces textes définissent la subsidiarité selon trois de ses effets : une protection contre l'ingérence de l'État dans ce qui est du ressort de la liberté individuelle, une protection de l'État contre les abus d'un groupe social sur l'autre et la suppléance nécessaire de l'État en cas de besoin. Donc ils définissent principalement la subsidiarité comme un moyen de réguler l'action de l'État envers les citoyens. Mais ils ne prennent pas en compte l'approche inverse, celle où les citoyens, les structures familiales, choisissent de confier à l'État les rôles qu'ils ne peuvent pas assurer.

h) Les Déclarations Universelles dont celle sur les Droits de l'Homme

Les déclarations universelles des droits humains comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 ou la Convention Internationale sur les Droits Économiques, Sociaux et Culturels de 1966 par exemple, ont été votées par l'Organisation des Nations-Unies. Elles s'inspirent fortement des idées du courant personnaliste et du principe de subsidiarité. Ces déclarations et conventions reconnaissent les droits individuels de chaque Homme, définissent les instruments nécessaires visant à leur garantir leur autonomie, leur protection contre les abus de pouvoir mais aussi dans une certaine mesure elles définissent leurs responsabilités. Ces conventions définissent clairement les obligations des États vis-à-vis de leurs citoyens. Elles prennent en compte le fait que l'individu est inséré dans un tissu de relations, qu'il soit familial, professionnel ou associatif.

Ces textes visent quasiment exclusivement à protéger les individus des excès, ou des manquements de l'État. En effet ils sont tous de même nature : ils reposent sur l'engagement à les mettre en œuvre par les pays qui les ont ratifiés. Néanmoins, la ratification par les États membres de l'ONU est conditionnée aux valeurs qui sous-tendent ces documents. Car les mêmes valeurs ne sont pas toutes partagées par les pays de différentes cultures, ni exprimées selon les mêmes termes, ni mises en œuvre selon les mêmes modalités. L'exemple le plus intéressant est le travail des enfants. Si l'exploitation des enfants ne fait pas débat, leur niveau de travail « acceptable » en fonction de la situation économique du pays, est encore abondamment discuté. Dans de nombreux domaines, même si certaines dispositions font consensus, leur ratification est néanmoins guidée par des considérations politiques ou d'alliance entre les pays, qui limitent dans les faits leur mise en application effective.

3.3.2. L'Allemagne d'après-guerre et la construction de l'Union européenne

Immédiatement après la fin de la Seconde Guerre Mondiale, l'Allemagne, et les Alliés avec elle, ont trouvé dans le principe de subsidiarité un moyen pour éviter à l'Allemagne la centralisation quasi totale qui avait été mise en place par le régime nazi. Ainsi le principe de subsidiarité a-t-il été déployé à tous les niveaux de la société et écrit dans la loi fédérale¹. C'est

¹ Paolo G Carozza, « Subsidiarity as a Structural Principle of International Human Rights Law », *The American Journal of International Law*, 2003, vol. 97, n° 1, p. 50.

ainsi que se sont constitués les Länder, dont l'indépendance, dans de nombreux domaines, est très importante.

Par contre, les premiers pas de la construction européenne, avec la constitution de la Communauté du Charbon et de l'Acier en 1951, puis progressivement les différentes phases d'agrandissement qui ont abouti à la constitution de la Communauté européenne, se sont faits sans appel au principe de subsidiarité, mais, comme nous l'avons vu précédemment, en se référant à la collégialité.

La subsidiarité devient un élément du droit européen

C'est seulement au moment de la discussion du traité de Maastricht en 1992, que le principe de subsidiarité a été introduit à la demande de l'Allemagne et soutenu par le président de la Commission européenne, Jacques Delors¹.

L'inscription dans le nouveau traité de ce principe régulateur était destinée à traduire un nouvel état d'esprit, en même temps qu'un rééquilibrage de la construction européenne, la rapprochant davantage d'un schéma de type fédéral. En effet, lorsque des États entreprennent d'instituer entre eux un lien fédéral, ils mettent normalement en commun, sous une forme ou une autre, des compétences concernant les relations extérieures, la défense, la monnaie et le commerce entre eux ; en revanche, ils conservent en principe de larges compétences dans les autres domaines².

Le principe de subsidiarité apparaît comme une des orientations de base de la construction européenne. L'article premier du traité sur l'Union européenne précise ainsi que, dans "le processus créant une union sans cesse plus étroite entre les peuples de l'Europe", les décisions sont prises "le plus près possible des citoyens", et l'article 2 (dernier alinéa) dispose que "les objectifs de l'Union sont atteints [...] dans le respect du principe de subsidiarité" [...]³.

Le principe de subsidiarité est repris dans l'article 5 du traité qui institue l'Union européenne. Cet article fixe deux conditions à une intervention communautaire :

d'une part, étant donné un objectif découlant des traités, il faut que cet objectif ne puisse être atteint par les États membres agissant séparément ou par une simple coopération entre eux ; d'autre part, l'intervention communautaire doit avoir des chances de combler le déficit d'efficacité constaté à l'échelon des États membres. Ainsi, c'est à la Communauté qu'incombe la "charge de la preuve" : elle doit montrer d'abord que l'action des États membres ne peut suffire à réaliser un

¹ *Ibid.*, p. 51.

² Philippe Brault, Guillaume Renaudineau, François Sicard et France. Documentation française, *Le principe de subsidiarité*, *op. cit.*, p. 91.

³ *Ibid.*, p. 92.

objectif reconnu par les traités, ensuite que son intervention permettra de pallier cette carence¹.

Enfin, le troisième alinéa de l'article 5 soumet les interventions communautaires au principe de proportionnalité. Ce principe, parfois dénommé également principe "d'interdiction de l'excès", signifie que les moyens employés dans les interventions communautaires doivent être strictement proportionnés aux objectifs poursuivis, et en particulier que le degré de contrainte uniforme sur les États membres doit être normalement le plus limité possible et qu'il soit compatible avec l'efficacité².

Les effets de l'introduction du principe de subsidiarité dans le droit européen sont finalement difficilement mesurables. Il n'a pas empêché le développement de programmes européens où :

la Commission ne paraît pas [être] mieux placée que les États membres pour atteindre l'efficacité, comme l'encouragement à la lecture, le soutien à la création artistique, la valorisation du patrimoine culturel, la prévention des blessures, la lutte contre le sida, la prévention de la toxicomanie, la promotion du sport, la lutte contre la maltraitance des femmes et des enfants, ou encore la lutte contre la pauvreté et l'exclusion³.

Les raisons de la mise en place de ces programmes sont diverses. Mais elles sont majoritairement dues au jeu des différents acteurs en présence : Parlementaires européens, membres du Conseil... qui finalement n'ont aucun intérêt à réduire leurs interventions et leurs prises d'initiative s'ils veulent « exister » aux yeux de leurs concitoyens. Dans un contexte où les enjeux de pouvoir sont forts, ils n'ont aucun intérêt à faire « fonctionner » de façon tangible le principe de subsidiarité qui dans les faits réduirait leur liberté de manœuvre ou qui les empêcherait de proposer au niveau européen une mesure qui a pu être refusée à un niveau national ou local.

3.3.3. Quelques développements parmi les plus récents

Progressivement l'utilisation du principe de subsidiarité s'est enrichi d'éléments plus récents dont en particulier ceux du développement durable ou ceux issus de l'analyse des raisons de la crise financière des années 2010.

1 *Ibid.*, p. 93.

2 *Ibid.*

3 *Ibid.*, p. 96.

a) Poursuite de la réflexion au sein de l'Église catholique

L'effet des idées de la théologie de la libération

Dans la ligne des réflexions sur la doctrine sociale et des textes dont nous avons parlé, il faut souligner l'émergence, au Brésil dans les années 70, de la théologie de la libération. Il s'agit d'affirmer l'iniquité de toute forme d'oppression sociale. Cette lutte pour l'égalité passe par l'affirmation de la propriété foncière individuelle comme d'un droit fondamental. Sur le plan théologique elle affirme qu'il n'est pas possible d'être chrétien véritablement si l'on cautionne directement ou indirectement le délaissement des plus pauvres et leur non-reconnaissance comme des personnes à part entière. La libération de l'oppression ne peut pas se faire par la lutte armée, mais par un combat pacifique et radical. Combat, en particulier contre l'État qui doit garantir une juste redistribution des terres, y compris contre les intérêts particuliers des grands propriétaires terriens. La théologie de la libération, en tant que telle, n'a pas été reprise par l'Église à cause des connotations politiques trop marquées. Néanmoins, le pape Jean-Paul II l'a intégrée dans la doctrine sociale de l'Église avec ce qu'il est convenu d'appeler l'option préférentielle pour les pauvres^{1 2 3}.

La subsidiarité comme un droit d'ingérence

Le renforcement de la position des papes en ce qui concerne le droit d'ingérence est notable. Ils en viennent à proposer la mise en place d'une structure internationale afin de faire respecter universellement les droits des individus et la dignité des personnes. Cette proposition est inscrite de façon discrète par Jean XXIII dans l'encyclique *Pacem in terris*⁴. Elle est ensuite évoquée, en 1987, de façon un peu plus claire par Jean-Paul II dans l'encyclique *Sollicitudo rei socialis*.

*Je désire rappeler notamment : la réforme du système commercial international, grevé par le protectionnisme et par le bilatéralisme grandissant ; la réforme du système monétaire et financier international, dont on s'accorde aujourd'hui à reconnaître l'insuffisance ; le problème des échanges des technologies et de leur bon usage ; la nécessité d'une révision de la structure des Organisations internationales existantes, dans le cadre d'un ordre juridique international*⁵.

Enfin Benoît XVI dans l'encyclique *Caritas in veritate* l'affirme clairement en 2009 comme une exigence.

¹ Jean-Paul II, *Sollicitudo rei socialis : Pour un vrai développement, lettre encyclique*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1987 paragraphe 42.

² Jean-Paul II, *Evangelium Vitae : Lettre encyclique « L'évangile de la vie »*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1995 paragraphe 32.

³ Jean-Paul II, *Novo millennio ineunte : « Au début du nouveau millénaire » lettre apostolique au terme du grand jubilé de l'an 2000*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 2001 paragraphes 49-50, 51.

⁴ Jean XXIII, *Pacem in terris, op. cit.*

⁵ Jean-Paul II, *Pour un vrai développement, op. cit.* paragraphe 67.

*Pour le gouvernement de l'économie mondiale, pour assainir les économies frappées par la crise, pour prévenir son aggravation et de plus grands déséquilibres, pour procéder à un souhaitable désarmement intégral, pour arriver à la sécurité alimentaire et à la paix, pour assurer la protection de l'environnement et pour réguler les flux migratoires, il est urgent que soit mise en place une véritable Autorité politique mondiale [...]. Une telle Autorité devra être réglée par le droit de se conformer de manière cohérente aux principes de subsidiarité et de solidarité, être ordonnée à la réalisation du bien commun, de s'engager pour la promotion d'un authentique développement humain intégral qui s'inspire des valeurs de l'amour et de la vérité. Cette Autorité devra en outre être reconnue par tous, jouir d'un pouvoir effectif pour assurer à chacun la sécurité, le respect de la justice et des droits. Elle devra évidemment posséder la faculté de faire respecter ses décisions par les différentes parties [...]*¹.

*Le développement intégral des peuples et la collaboration internationale exigent que soit institué un degré supérieur d'organisation à l'échelle internationale de type subsidiaire pour la gouvernance de la mondialisation et que soit finalement mis en place un ordre social conforme à l'ordre moral et au lien entre les sphères morale et sociale, entre le politique et la sphère économique et civile que prévoyait déjà le Statut des Nations-Unies*².

La subsidiarité comme moyen pour préserver le bien commun

Benoît XVI se situe bien dans la ligne de ses prédécesseurs. Pour lui l'objectif ultime est de viser la recherche du bien commun tout en élargissant la problématique à tous les problèmes mondiaux connus : croissance démographique, éthique dans la gestion des affaires, rapport de l'homme avec l'environnement naturel³...

Mais ce texte a trois originalités :

- tout d'abord il reconnaît à la subsidiarité d'être un principe justifiant les moyens pour venir en aide à une personne. Mais il le tempère en fixant une limite : l'aide doit permettre l'autonomisation des bénéficiaires. La subsidiarité est une « *aide proposée lorsque la personne et les acteurs sociaux ne réussissent pas à faire par eux-mêmes ce qui leur incombe et elle implique toujours que l'on ait une visée émancipatrice qui favorise la liberté et la participation en tant que responsabilisation*⁴ ».

1 Benoît XVI, *Caritas in veritate : Lettre encyclique « L'amour dans la vérité »*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 2009 paragraphe 67.

2 *Ibid.* paragraphe 67.

3 *Ibid.* paragraphe 36.

4 *Ibid.* paragraphe 57.

- En second lieu, Benoît XVI introduit la notion de coordination et de réciprocité entre les acteurs. Il les définit comme deux leviers régulateurs des abus que la subsidiarité pourrait engendrer.

En reconnaissant que la réciprocité fonde la constitution intime de l'être humain, la subsidiarité est l'antidote le plus efficace contre toute forme d'assistance paternaliste. Elle peut rendre compte aussi bien des multiples articulations entre les divers plans et donc de la pluralité des acteurs que de leur coordination. Il s'agit donc d'un principe particulièrement apte à gouverner la mondialisation et à l'orienter vers un véritable développement humain. Pour ne pas engendrer un dangereux pouvoir universel de type monocratique, la « gouvernance » de la mondialisation doit être de nature subsidiaire, articulée à de multiples niveaux et sur divers plans qui collaborent entre eux¹.

- Enfin il introduit une condition, originale, à la mise en œuvre de la subsidiarité : la solidarité entre les personnes. « *Le principe de subsidiarité doit être étroitement relié au principe de solidarité et vice versa, car si la subsidiarité sans la solidarité tombe dans le particularisme, il est également vrai que la solidarité sans la subsidiarité tombe dans l'assistanat qui humilie celui qui est dans le besoin*². » Pour lui, la subsidiarité, conjointement à la solidarité, est une condition d'équilibre qui garantit le respect de la personne humaine.

Dans ce texte, Benoît XVI propose des axes de réflexion pour éviter le dysfonctionnement de la subsidiarité. Et comme ses prédécesseurs, il axe sa réflexion en faveur des mécanismes de limitation de la prise de pouvoir. Ainsi, il propose de créer trois boucles de régulation :

- une première se situe entre les différents niveaux d'intégration,
- une seconde entre les différentes structures de chacun des niveaux,
- et enfin une troisième entre les individus qui composent l'organisation.

Au-delà de ces aspects techniques, il faut souligner que Benoît XVI déplace le principe de subsidiarité du champ du droit où il s'était installé, pour le mettre dans le champ de la morale. Il utilise le principe de subsidiarité comme une justification qui permet l'action.

Le type de gouvernance nécessaire est à clarifier

Il convient de souligner que le texte de l'encyclique « *Caritas in veritate* » porte une contradiction entre deux propositions de gouvernance. La première proposition de gouvernance concerne la mise en place d'une structure d'autorité de rang n+1 par rapport aux États. Ce méta-État, géré par des règles de droit et doté de moyens est une proposition assez

¹ *Ibid.* paragraphe 57.

² *Ibid.* paragraphe 58.

classique dans un schéma de gouvernance hiérarchique où l'autorité est à la tête. C'est une réponse habituelle aux difficultés de coordination qui peuvent apparaître au sein d'une organisation en situation de crise. Elle se base sur la prééminence du chef et son caractère irremplaçable dans toute organisation qui se veut efficace. La seconde proposition est de nature différente et s'apparente aux approches de management participatif et collaboratif où la relation est première et où le leadership est réparti en fonction des besoins de gouvernance de l'organisation. Cette approche permet une plus grande implication et responsabilisation des acteurs. Par l'association de leurs connaissances, ils acquièrent une plus grande capacité à gérer les situations complexes et à remettre en cause les modes de fonctionnement défectueux.

Ces deux modes de gouvernance nous apparaissent comme contradictoires. Et le document ne propose ni réponses, ni clefs qui pourraient permettre de les départager.

b) Les derniers développements dans le domaine économique.

La régulation par les règles

Dans le contexte de la crise financière, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur ce qu'il aurait lieu de faire pour éviter de nouveau une pareille situation. Deux courants principaux se dégagent. Le premier concerne la « moralisation » des acteurs financiers et économiques, le second leur responsabilisation.

C'est le premier courant qui prend le plus d'importance actuellement ; il s'appuie essentiellement sur des mécanismes de régulation contre ce qui est jugé inacceptable par l'opinion publique comme les primes excessives des opérateurs, les paradis fiscaux. Ces actions ne cherchent pas à changer les règles du marché, mais seulement à en limiter les effets les plus contestés. En particulier ces approches ne cherchent pas à réguler ou réduire l'ampleur de certaines spéculations, comme celles sur les produits alimentaires ou de première nécessité. Pourtant ces spéculations ont un impact que nous savons négatif sur les pays et les populations dont l'équilibre budgétaire est fragile. Bien que le principe de subsidiarité soit invoqué pour mettre en place cette moralisation, dans le fait, la mise en œuvre du principe est quasiment inexistante. En effet, la notion de « *bien commun* » n'est que très rarement prise en compte lors des réflexions qui guident la mise en place des mécanismes de régulation. L'approche retenue est plus proche de celle de la « *main invisible* » telle que l'a définie Adam Smith. Les dispositions sont des règles de droit international que les structures telles que la Banque Centrale Européenne, la Banque Mondiale, le G20, sont chargés de faire appliquer.

La régulation par les risques

Le second courant propose une réflexion autour de la gestion des risques. L'aversion au risque est très commune chez les décideurs occidentaux. Dans ce contexte, les risques financiers ont été rendus « acceptables » en les répartissant de façon uniforme sur tous les

opérateurs du marché. Ainsi la dilution des actifs à risque, dans la masse de tous les actifs, aurait dû permettre que la faillite de l'un ne touche les autres qu'à la hauteur d'un risque minime car fortement dilué et donc réparti entre les acteurs. Ce raisonnement est juste quand le niveau de risque est globalement faible, mais il ne l'est plus quand ce niveau augmente de façon notable. Et paradoxalement, le risque est potentiellement d'autant plus fort, qu'il est insidieux et qu'il n'est pas directement visible. En effet, les actifs à risque sont cachés par des montages qui s'englobent les uns les autres.

La subsidiarité est invoquée comme une des solutions possibles pour la responsabilisation des acteurs. Pour y parvenir, il est proposé que le risque principal soit porté par l'opérateur en direct et que seule une fraction du risque soit remontée au niveau juste supérieur afin d'être prise en charge de façon répartie. La partie principale du risque, celle qui reste au niveau de l'opérateur financier, doit être juste supportable pour lui permettre de continuer d'opérer dans de bonnes conditions¹.

Des approches globalement inefficaces

En fait, ces propositions n'apportent pas grand-chose de nouveau pour une mise en œuvre du principe de subsidiarité. Elles sont plutôt à prendre en compte comme des applications spécifiques dans le contexte d'un métier, celui de la finance, qui joue avec le risque mais en a peur. Au niveau des comportements sociaux, nous savons qu'un opérateur financier a toujours tendance à faire comme les autres. Tout simplement parce que chacun des opérateurs pense que l'autre est rationnel dans ses décisions, comme lui-même peut l'être².

c) L'élaboration d'une norme de responsabilité sociétale

La norme ISO 26000 a pour vocation de proposer un cadre à la responsabilité sociétale des Organisations. Ce document est une norme de troisième génération. Après les normes produits et les normes de système de management, la norme ISO 26000 est la première à chercher à établir des lignes directrices de conduite responsable entre les parties prenantes.

Cette norme tente de définir « la responsabilité sociétale d'une Organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'Organisation et mis en œuvre dans ses relations³.

¹ Phillip Blond, « Let's get local », *The Guardian*, 30/01/2009.

² André Orlean, « Comportements mimétiques et diversité d'opinions sur les marchés financiers », Paris, *Economica*, 1989.

³ International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010 guidance on social responsibility*, Geneva, Switzerland, International Organization for Standardization, 2010.

Pour cela, le Comité de Normalisation en charge de l'ISO 26000 a mis en place une approche tout à fait nouvelle par rapport à celle qui existe pour la rédaction et la validation des autres normes. Tout d'abord, via un élargissement des participants aux réflexions autour de ce texte. Le groupe de travail est piloté par une double présidence Brésil-Suède ; il est composé de 395 experts de 78 pays, dont 46 pays en voie de développement et 32 pays développés. Il représente les six catégories de parties prenantes : gouvernements, industries, consommateurs, organisations syndicales, ONG et SSRO¹. Enfin, la méthode de validation choisie par le Comité de Normalisation est basée sur le consensus et non pas sur le vote.

L'élaboration de cette norme marque une nouveauté dans le brassage culturel qui en résulte et par l'ambition d'aider les organisations à appréhender leur responsabilité sociétale. Elle réside aussi dans le fait de tenter de qualifier, dans les deux sens, les relations entre parties prenantes. Le texte propose pour cela deux leviers : la recherche d'accroissement de la confiance réciproque et de la mesure de la satisfaction. Il tente aussi d'apporter une réponse concrète au besoin de transparences dans les domaines économique, social et environnemental. D'une certaine façon le texte cherche à rendre plus concrète la notion de subsidiarité en proposant des pistes d'action dont il fixe les têtes de chapitre.

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, [il faut] identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'Organisation aborde les questions centrales suivantes, la gouvernance de l'Organisation ; les droits de l'Homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; les bonnes pratiques des affaires ; les questions relatives aux consommateurs ; et l'engagement sociétal².

Après avoir réalisé un tour d'horizon historique et pris en compte les derniers développements, nous avons une meilleure compréhension des éléments sous-jacents à la subsidiarité. Voyons maintenant le lien que nous pouvons faire entre cette notion et la problématique qui nous intéresse.

3.3.4. La subsidiarité comme un élément possible de la gouvernance

a) La subsidiarité, une notion aux concepts divers

Comme nous l'avons vu, *subsidaire* signifie « en réserve », « en cas de besoin ». Mais il existe presque autant de concepts de la subsidiarité que d'auteurs :

Ce principe n'a jamais été au départ conçu comme une règle de droit, mais comme un principe moral. Il vise en effet à limiter les pouvoirs de l'échelon supérieur, qui va se trouver en quelque sorte réduit à une simple force d'appoint ; ce dernier ne sera autorisé à agir que s'il est en mesure de le faire avec plus d'efficacité que les

1 Service d'Études, de Recherches et Autres, dénomination propre au Comité ISO

2 International Organization for Standardization, *ISO 26000*, *op. cit.*

échelons inférieurs. Il s'agit d'éviter que le sommet (Église de Rome, Le Bund en Allemagne ou l'Union européenne) n'étouffe des initiatives de la base (église locale, les Länder, les États de l'Union)¹.

[...] Si l'échelon le plus élevé ne peut légitimement intervenir que pour réaliser ce qui ne peut l'être aux autres échelons, il a en même temps le devoir de pallier les carences de ces derniers. [...] Dans cette optique, l'échelon supérieur apparaît d'abord seulement comme complémentaire des autres échelons. Mais affirmer cette complémentarité revient à dire qu'il incombe aussi à l'échelon supérieur d'apprécier dans quelle mesure les actions menées par les autres échelons nécessitent d'être complétées : autrement dit, c'est lui reconnaître la capacité d'évaluer ces actions, au nom d'une finalité globale qu'il est de sa responsabilité de traduire en acte. Ainsi, l'échelon supérieur a bien, dans le schéma de la subsidiarité, une tâche d'une nature particulière, dont la conception déterminera l'étendue du devoir d'ingérence².

Le principe de subsidiarité n'est pas un principe juridique au sens classique du terme. C'est un concept politique de régulation des pouvoirs qui a pour effet d'obliger les instances supérieures à limiter leurs actions à l'exécution des tâches et à la solution des problèmes qui ne peuvent l'être au niveau inférieur. C'est un principe de légitimation de compétences dont les fondements sont l'efficacité, la tolérance et le respect des capacités de responsabilisation des individus et des groupes. [...] Il légitime les droits des individus dès lors que ceux-ci participent au bien commun³.

Sans oublier que pour les juristes, ce qui est subsidiaire est ce qui est secondaire ; la demande subsidiaire ne sera étudiée que si la demande principale à laquelle elle se rapporte aura été rejetée⁴. Ce qui est une définition très différente en nature de celles que nous venons de voir !

Et comme nous le verrons plus tard lors de l'analyse des réponses à l'enquête sur les notions clefs, c'est la subsidiarité qui obtient le moins bon score dans le récolement des éléments caractéristiques de la notion elle-même. Le taux de réussite est particulièrement bas comparé à celui de la collégialité. Le « flou » que nous repérons dans les textes est donc mesurable dans les réponses que des non-spécialistes de ces questions donnent lorsque nous les questionnons.

¹ Jean-Louis Clergerie, *Le principe de subsidiarité*, op. cit. introduction.

² Philippe Brault, Guillaume Renaudineau, François Sicard et France. Documentation française, *Le principe de subsidiarité*, op. cit., p. 8.

³ Claude Du Granrut, *La citoyenneté européenne : une application du principe de subsidiarité*, Paris, LGDJ, 1997, p. 13.

⁴ Serge Braudo, *Subsidiaire - Définition*, <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/subsidiaire.php>, consulté le 11 août 2011.

L'absence de précision de la notion de subsidiarité rend difficile son utilisation. D'autant plus difficile que, étant mal comprise, elle est alors largement détournée par ceux-là qui veulent protéger leur zone de pouvoir. Par exemple, au titre de la subsidiarité, certains affirment : « Je suis un bon manager car je délègue »... Ce détournement de sens est certes moins fréquent que celui qui concerne l'autonomie et qui est caractérisé par l'affirmation : « Je suis autonome, donc je suis maître chez moi, je peux faire ce que je veux ! »

Alexis de Tocqueville est le seul sociologue, que nous ayons trouvé, qui se soit intéressé à la notion de subsidiarité, certes indirectement. Il le fait dans le cadre de son analyse politique des relations de l'État et de ses administrés. La notion même de subsidiarité concerne la question de la relation entre les groupes humains dans leurs capacités à structurer la réalisation des actions ayant un impact sur le projet collectif. Il est étonnant que cet aspect, pourtant essentiel pour la vie collective puisqu'il touche à la capacité d'atteindre des finalités du groupe, n'ait pas été plus pris en compte par les sociologues et qu'il soit quasiment exclusivement resté dans les champs de la politique et de la morale.

b) La subsidiarité, entre principe politique et principe social

La limitation du pouvoir central

En politique, le principe de subsidiarité a pour objectif de limiter l'intervention de l'État afin de laisser une liberté suffisante à ses administrés ; dans le même temps, ce principe exige de l'État qu'il organise l'ingérence nécessaire, au moins pour porter secours, et au plus pour arbitrer les conflits ou éviter les abus. L'équilibre entre les deux pôles est une question de mesure. Cette façon de gérer l'équilibre nécessaire entre ces deux attitudes apparemment paradoxales est applicable, par réduction d'échelle, à toutes les organisations. Cette approche est utilisable dans tous les cas où deux niveaux d'intégration doivent trouver un équilibre dans leurs relations, par exemple entre une direction d'usine et ses ateliers de production.

La protection des plus fragiles

Si le principe de subsidiarité semble si moderne actuellement c'est aussi que l'individualisme libéral est en passe de montrer ses limites. Dans la situation actuelle, aucun des trois objectifs économique, social et environnemental ne semblent pouvoir être atteints de façon conjointe. Les approches actuellement mises en œuvre pour ce faire s'avèrent inefficaces. Les résultats des initiatives individuelles ne concourent pas toujours à l'atteinte du bien commun ou de l'intérêt général. Il faut être naïf pour croire autrement ; le rôle de l'État ne peut donc pas être passif. Il doit intervenir de façon mesurée mais ferme que ce soit dans le domaine de la construction de grandes infrastructures ou de l'éducation, pour ne prendre que deux exemples significatifs.

Cette subsidiarité « positive », qui est pourtant nécessaire, fait débat. Mais s'il est extrêmement difficile, voire impossible, de décider du juste niveau d'intervention, c'est qu'il n'y a d'accord ni sur le « pour quoi » de notre société, ni sur une caractérisation d'un projet

collectif. À notre époque, ce débat est difficile à conduire car l'ultra libéralisme trouve dans la non-ingérence de l'État un creuset propice à son développement. Et le développement ultralibéral ne facilite pas le travail de clarification des valeurs et des projets collectifs. De plus, au-delà de cette absence de réflexion autour de la question du projet collectif, l'ultralibéralisme n'est en rien la mise en application d'une approche subsidiaire. Non seulement il se pose comme un principe absolu dans la gestion de l'économie mais il limite très fortement non seulement le niveau de protection que devrait mettre en œuvre un État vis-à-vis de ses populations en situation de fragilité (subsidiarité descendante) mais aussi la capacité de ces mêmes populations de faire appel à lui pour assurer leur protection et leur développement (subsidiarité montante).

La place de l'individu comme acteur dans la société

Autant le principe de subsidiarité est éloigné de l'ultra libéralisme, autant il est proche du personnalisme. Ce mouvement philosophique, malgré son nom, n'est pas un éloge de l'individualisme, bien au contraire¹. Le personnalisme cherche à situer l'individu dans le monde et dans son rapport avec celui-ci. Il statue que la place de chacun est originale ; que chacun est un être unique et indispensable aux autres. La société n'est donc pas une juxtaposition d'individus plus ou moins identiques, mais un système de relations complexes. C'est-à-dire un ensemble d'acteurs qui interagissent, échangent de l'information, se coordonnent en vue d'atteindre des objectifs communs qu'ils se sont fixés. Les compétences de chacun d'entre eux sont complémentaires au point que si une personne est absente, personne n'a vraiment les compétences nécessaires pour la remplacer. Il faudra ajuster le fonctionnement de l'Organisation pour pouvoir compenser cette perte. Il est nécessaire de prendre en compte, d'une autre façon, l'action qu'elle aurait dû mener ou l'opinion qu'elle aurait pu partager. Le personnalisme est aussi en écho avec la globalisation qui nous fait prendre conscience des différences de cultures et de valeurs entre les peuples et leur apport original.

Dans le cadre du personnalisme, le pouvoir d'agir de chacun est à la fois légitime en lui-même et est limité par l'autorité des autres. Ainsi construite, la vie collective n'ignore pas l'affrontement et n'est pas basée sur la recherche d'un consensus systématique. Au contraire elle prend en compte l'altérité, dans le respect réciproque, comme source d'enrichissement personnel et collectif. Le personnalisme affirme que si ce n'est pas la voie la plus « simple », c'est la plus respectueuse des personnes et de leur dignité.

Comprise à la lumière du personnalisme, la subsidiarité ne donnerait pas naissance à une société plate, où toute opposition et discussion auraient disparu. Ce serait plutôt une société où l'opposition ne dégénérerait pas en violence et où l'énergie ainsi disponible serait utilisée à la recherche d'une solution favorable au bien commun. Ainsi la recherche de l'équilibre entre ingérence et non-ingérence, entre subsidiarité montante et descendante trouverait un terrain

¹ Claude Du Granrut, *La citoyenneté européenne, op. cit.*, p. 14.

d'application. Les échanges nécessaires entre tous les acteurs ne peuvent se faire sans partage des points de vue, sans prise de position ni prise de responsabilité. Cette recherche exigeante conduit à trouver un « *bon équilibre* », en particulier, que l'État-Responsable ne se transforme pas en État-Providence¹. Nous reviendrons sur ce point quand nous discuterons de l'intérêt de la collégialité comme complémentaire à la subsidiarité pour la mise en place d'un système de gouvernance régulé.

Des relations claires entre les niveaux au sein de l'organisation

Althusius nous suggère que l'interaction forte entre les groupes de différents niveaux est nécessaire à toute société qui cherche un mode de fonctionnement durable. Pour cet auteur il y a deux conditions : les interactions entre les niveaux de groupes doivent être, a priori, gérées par des sortes de contrats ; la responsabilisation de chacun est engagée, en particulier celle des acteurs d'un niveau qui décide de déléguer une action à un groupe plus intégrateur que lui-même. Cette approche, issue d'une approche plus juridique que philosophique, confirme, d'une autre façon, l'importance de gérer les relations inter-niveaux.

D'où que l'on prenne en compte les racines du principe de subsidiarité, la notion d'interdépendance et de réciprocité y est présente d'une façon ou d'une autre. Si l'interdépendance et la réciprocité sont intrinsèquement contenues dans le principe de subsidiarité alors cela infirme les définitions de ce principe comme une simple règle de droit, causale. Et aussi cela réfute le fait que la subsidiarité est uniquement une règle philosophique visant à protéger les faibles des forts et à les assister s'ils sont jugés incapables. C'est les deux choses à la fois et c'est un principe pour l'action car il oblige les parties en présence à agir concrètement ; ils ne peuvent pas rester passifs.

Le principe de subsidiarité parce qu'il est à la fois « montant » et « descendant » est extrêmement exigeant. Il met chacune des parties prenantes sur un pied d'égalité en termes de responsabilité. De façon non moins importante, il les oblige à se mettre d'accord, à définir un projet de société, une finalité commune... Fonctionner de façon subsidiaire contribue à définir le rôle des leaders et de leur autorité :

Cette question de la pertinence de l'autorité peut recevoir des réponses diverses, par exemple : l'autorité vise à garantir la continuité du monde, à assurer sa permanence ; ou encore : à réaliser sur terre une religion et/ou une morale ; ou encore : à assurer l'existence d'êtres faibles et inférieurs (inférieurs à celui qui détient l'autorité), incapables de subvenir à leurs propres besoins².

Le principe de subsidiarité est une sorte d'antithèse des principes nés du taylorisme. Dans le taylorisme l'autorité supérieure, qui détient le pouvoir, définit et règle en démembrant les tâches de réflexion et les tâches d'exécution. Elle fixe les objectifs, les moyens et la façon de

¹ Chantal Millon-Delsol, *Le principe de subsidiarité, op. cit.*, p. 10.

² *Ibid.*, p. 3.

les mettre en œuvre, les rôles et les tâches des acteurs. Ce faisant elle les prive de toute responsabilité. Au contraire, la subsidiarité comme principe pour l'action oblige les acteurs à chercher « *une cohérence vécue entre le particulier et l'universel. [...] Cette cohérence passe par un seul chemin : le développement du particulier aussi loin que ses forces peuvent le mener, et le déploiement de l'universel dans le seul espace qui reste au nécessaire*¹ ».

Cet équilibre est de même nature que celui du fédéralisme de Proudhon. Il fait de son système fédératif l'ultime cycle des révolutions où le citoyen et le pouvoir seront, enfin, réconciliés. Il envisage l'Europe comme une fédération d'États que leurs intérêts rendent solidaires. Il rejette aussi bien le capitalisme que le communisme dogmatique au profit de l'anarchisme et du pluralisme. Il pense en effet que toute société est composée de groupes qui sont par nature autonomes et doivent par conséquent être indépendants des États. Rejetant à la fois la liberté et l'égalité, il appelle de ses vœux un système de modération et d'équilibre. Mais cette idée reste largement utopique et il existe peu d'exemples concrets qui ont montré une durabilité significative. La subsidiarité va plus loin que le fédéralisme dans ses exigences : si le fédéralisme est un système politique qui se veut stable car ultime, la subsidiarité est construite sur une approche dynamique, en renouvellement et en adaptation permanente. Elle permet de prendre en compte l'évolution du contexte, dans le respect des finalités que sont le bien commun et le respect de la dignité des personnes.

c) La subsidiarité appelle à l'autonomie, au courage, à l'altérité

Au vu de l'exigence, la subsidiarité requiert des conditions pour pouvoir être effective, et ce n'est pas le moindre de ses paradoxes.

L'autonomie

La subsidiarité appelle à l'autonomie car elle requiert, à tous les niveaux, et de la part de tous les acteurs, la juste compréhension de leur capacité d'action, de savoir-faire. Elle nécessite la compétence de savoir déléguer et de connaître ses limites. Car pour simplifier, est subsidiaire ce qui est finalement au point d'équilibre entre la délégation et la demande d'assistance. La maîtrise de ce point d'équilibre requiert, de la part de l'organisation, une parfaite connaissance de ses forces et de ses faiblesses mais aussi la capacité de faire des choix et de prendre des décisions. Toutes choses qui sont, nous le savons, les caractéristiques de l'autonomie.

Comme nous le verrons ultérieurement dans un chapitre spécifique sur l'autonomie, elle est la caractéristique propre d'un adulte. C'est ce qui lui permet de prendre du recul, de se connaître suffisamment lui-même. Autonomes, les personnes sont alors en mesure de prendre leurs responsabilités. Autonomes, elles sont capables de réaliser elles-mêmes les tâches afférentes ou de demander l'aide nécessaire en étant suffisamment précis dans l'expression de leurs besoins. Elles savent si elles ont atteint l'objectif fixé ou bien elles suivent la réalisation

¹ *Ibid.*, p. 16.

des actions qu'elles ont déléguées. Elles exigent et, le cas échéant tiennent ferme cette exigence, pour que l'assistance demandée soit conforme à leur besoin. Être autonome, être adulte, c'est comprendre que la prise en compte de son intérêt personnel immédiat n'est pas toujours compatible avec l'intérêt collectif à long terme. La maturité d'autonomie s'acquiert de façon progressive ; elle permet de passer progressivement d'une situation infantile à une situation pleinement responsable. Cette capacité se consolide d'autant plus que la personne est capable de mettre en œuvre une gestion subsidiaire.

Le courage

La subsidiarité appelle le courage. Courage de ses opinions et aussi courage d'en changer. Courage de déléguer et de recevoir une délégation. Courage de recevoir, comme courage de donner, car la réciprocité est au cœur même de la subsidiarité. Courage et subsidiarité requièrent la confiance en soi, dans les autres, dans l'organisation mais aussi dans l'avenir.

L'altérité

La subsidiarité appelle à reconnaître l'altérité des autres comme une source de richesse. Car sans l'autre, sans le groupe, sans l'organisation dont je suis membre, je suis plus fragile. La subsidiarité n'existe que parce que nous sommes au moins deux. Pour être pleinement ce que je dois être, l'autre doit être pleinement lui-même, ce qu'il est. Donner un visage à l'autre, c'est être pleinement « je », pour le reconnaître pleinement « tu », capable et digne. Agir de façon pleinement subsidiaire, c'est nous permettre de régler l'espace qui nous sépare et de profiter de nos différences et d'ancrer nos échanges dans l'interdépendance. Cette subsidiarité interpersonnelle étant du même type que la subsidiarité entre deux groupes de plusieurs individus au sein d'une organisation.

Autonomie, courage, reconnaissance de l'altérité sont les bases d'une subsidiarité effective. Ils participent à la prise de conscience du point d'équilibre entre les deux pôles de la subsidiarité. Ces notions connexes permettent aux individus de se positionner.

d) Subsidiarité montante ou descendante

La subsidiarité est quelque fois qualifiée de positive ou de négative pour illustrer le sens de son action. Qualifiée de positive, elle concerne la suppléance de l'État vis-à-vis des individus ou des groupes dont l'action, les compétences, sont jugées insuffisantes ou doivent être soutenues. Qualifiée de négative, elle concerne la non-ingérence faisant apparaître le principe de subsidiarité comme décentralisateur et anti-totalitaire et interdisant l'aliénation de compétences. Ces qualificatifs sont à comprendre en prenant comme point de repère la notion de « bien commun »^{1 2}. Mais ces qualificatifs de « positif » et « négatif » n'apportent rien, si ce n'est qu'ils introduisent un jugement de valeur. Cette dernière peut être comprise comme peu

1 Julien Barroche, « La subsidiarité : le principe et l'application », *Études.*, 2008, vol. 408, n° 6, p. 784.

2 Philippe Brault, Guillaume Renaudineau, François Sicard et France. Documentation française, *Le principe de subsidiarité, op. cit.*, p. 8.

respectueuse des capacités des individus ou des groupes d'individus. Alors qu'elle est un principe de non-ingérence qui est souvent nécessaire et qu'il est important de mobiliser. De plus, ces vocables ne prennent pas en compte la dualité du concept de subsidiarité et l'importance équivalente des deux mouvements « positif » et « négatif » qui naissent de l'action subsidiaire.

Comme nous l'avons déjà évoqué plus avant, pourquoi ne pas parler de subsidiarité descendante, au lieu de subsidiarité positive, pour souligner le devoir d'assistance d'une structure intégrante vis-à-vis d'une structure intégrée ou vis-à-vis de la personne ? Cette subsidiarité descendante, de l'État vers les individus et les groupes, devant être évaluée régulièrement pour éviter les abus possibles dont nous avons déjà souligné le risque.

Pourquoi ne parlerions-nous pas de subsidiarité montante, au lieu de subsidiarité négative ? Car il s'agit avant tout de protéger l'existence d'un groupe ou d'une structure et de lui permettre de faire un choix quant à ce qu'il veut transférer ou non au niveau d'intégration supérieur.

Ces deux vocables laissent l'opportunité de parler de subsidiarité transversale. Ce serait celle qui consisterait en une assistance et un transfert d'action entre deux groupes, de niveaux identiques. Cette subsidiarité transversale prendrait en compte la notion de solidarité et lui reconnaîtrait une valeur dans la vie des organisations. Il s'agit, pour prendre des exemples, de toutes les structures d'aide au développement, des organisations caritatives qui prêtent assistance, le plus souvent bien avant que l'État ne s'en charge lui-même et qu'il transforme alors cette subsidiarité transversale en subsidiarité descendante. Les raisons de la mise en œuvre de ces actions subsidiaires peuvent être diverses : un état de catastrophe naturelle, un manque de moyens ou de savoir-faire, une incurie de l'État... Cette notion est assez différente de celle d'autres auteurs qui décrivent une solidarité verticale ou horizontale¹.

3.3.5. En conclusion

La subsidiarité, une condition nécessaire pour construire l'avenir...

Les éléments qui fondent la subsidiarité ne sont pas toujours compris car ils sont assez éloignés des approches cartésiennes traditionnelles. Ils fondent une société basée sur un principe plus exigeant, tant dans sa compréhension que dans sa mise en application. Ils exigent l'appropriation d'une nouvelle forme de démocratie, moins normative mais paradoxalement plus exigeante car au contenu éthique plus marqué. Cette approche est de nature assez différente de celle qui prévaut aujourd'hui dans l'ultra-libéralisme et qui est la norme de fait.

¹ Jean-Claude Boual et Philippe Brachet, « La subsidiarité, principe de la démocratie délibérative et la décentralisation ».

Mais dans quelle mesure ces attentes émergentes deviendront-elles majoritairement partagées ? Et quels principes d'action leur permettront de donner la pleine mesure de leurs possibilités ?

... mais une condition qui n'est pas suffisante

Le principe de subsidiarité ne prend en compte ni la capacité d'un groupe à faire émerger un savoir collectif, ni celle d'avoir une compréhension commune des points forts et des points faibles. Il ne permet pas de déterminer le « sens » de l'action et les éléments d'un projet commun. Il faudrait que soient présents d'autres mécanismes de travail collaboratif.

La pratique de la subsidiarité répond aux aspirations émergentes de la société contemporaine occidentale :

- une réduction de l'importance de l'individualisme, qui a montré ses limites,
- le respect des compétences et des limites de chacun, une aspiration à une vie sociale plus collective, sans qu'elle soit collectiviste,
- une demande forte de prise en compte des problèmes de façon globale, en particulier ceux liés à l'environnement et à la protection de la planète Terre,
- une attente quant à la redistribution des richesses afin d'aider ceux qui en ont besoin ou qui en expriment le besoin,
- une éthique clairement affirmée et une réelle transparence dans les relations entre l'État, les entreprises et les individus...



L'ESSENTIEL

- Historiquement, la subsidiarité est une approche politique pour la gestion de la Cité. Elle définit les liens entre les différents niveaux. Elle a pour objectif de permettre le fonctionnement de la collectivité et de préserver le bien commun.
- L'utilisation de la subsidiarité a été ensuite étendue comme un moyen de régulation des pouvoirs centraux. Il s'agit alors de préserver de l'oppression les cellules de base de la société, l'individu et la famille, contre le pouvoir des États. C'est là encore une approche politique.
- Par glissement progressif, et dans le contexte du capitalisme libéral, la subsidiarité devient une approche sociale visant à l'autonomisation des individus. Ainsi, elle est fortement promue par l'Église catholique dans le cadre de ce qu'elle nomme la pensée sociale. Cette pensée a pour objectif de limiter les actions des États à l'essentiel : la régulation des acteurs et l'assistance aux plus fragiles. Elle se fonde sur la capacité d'initiative des individus, sur la réciprocité et la gratuité de leurs échanges. Cette approche de la subsidiarité pourrait être qualifiée de subsidiarité montante. En effet l'initiative des demandes émane du terrain et remonte vers les structures globales comme les États.
- Au sein de l'Union européenne, la subsidiarité est un élément de droit qui permet aux États membres de réguler les actions de la Commission via l'auto-saisine des parlements nationaux. Ce mécanisme de régulation est très incomplet. Il ne permet pas de réguler les directives votées sur des propositions directes des parlementaires. Cette approche de la subsidiarité dans le cadre de l'Union européenne peut être qualifiée de descendante.
- La subsidiarité est une forme de démocratie exigeante. Elle responsabilise fortement les acteurs, donne du sens à leurs actions et sert le bien commun. Elle nécessite des États forts dans leur manière de réguler les abus et respectueux des libertés individuelles. Dans le cadre d'une organisation à contenu éthique fort, elle est applicable dans les mêmes termes.
- La subsidiarité ne suffit pas en elle-même car elle ne contient aucun des mécanismes d'échange, comme celui nécessaire pour faire émerger un savoir commun, qui sont indispensables au fonctionnement d'une organisation.

3.4. Autonomie et Confiance

3.4.1. L'autonomie

a) Définitions

C'est une notion très ambiguë, qui en français est souvent assimilée à la notion d'indépendance. Le mot autonomie vient du grec *autonomos* : qui signifie « *qui se gouverne par ses propres lois* ». Il est souvent utilisé dans le contexte politique ; il se dit d'un territoire qui s'administre librement. Il y a une sorte de gradation entre les notions d'autonomie et d'indépendance : dans le processus de libération d'un territoire, l'autonomie précède l'indépendance. Les autonomistes sont ceux qui revendiquent l'autonomie d'une province¹.

Nous retrouvons en anglais la même structure de sens. Le mot *autonomy* signifie *self-government* et son contraire est *dependency*.

Par analogie à l'autonomie dans le domaine politique, cette notion est utilisée dans le domaine des sciences et des techniques. Elle détermine la capacité d'une machine ou d'un véhicule à fonctionner, à se déplacer quand il utilise la totalité de l'énergie qui est embarquée à son bord.

Enfin, la notion d'autonomie, pour les psychologues et les sociologues, caractérise la capacité d'un individu à se prendre en main, à gérer sa vie ou pour un groupe à décider d'un objectif ou bien prendre des décisions. La notion d'autonomie rend compte à la fois de l'individuel et du collectif, et aussi de l'articulation qui existe entre les deux².

3.4.2. Le développement de la personne comme autonomisation

Dans le domaine du développement de la personne, un individu autonome se caractérise par son droit de se déterminer librement³. L'autonomie d'une personne est aussi définie comme la capacité de se donner des lois à soi-même. Cette dernière définition d'ailleurs est proche de la définition politique de l'autonomie⁴. Un enfant est qualifié d'autonome quand il est capable en particulier : d'assurer sa propre hygiène, de se situer dans l'espace, dans le temps, de comprendre les situations qui le concernent et prendre des décisions qui s'imposent... C'est d'ailleurs les mêmes éléments qui signent, à l'inverse, la perte d'autonomie chez l'adulte. Si nous prenons les sciences de la pédagogie comme référence, alors l'autonomie est la capacité d'un individu à se socialiser.

Sera reconnu autonome ou taxé d'autonomie celui qui saura : se débrouiller seul ; prendre des décisions, des initiatives ; être responsable et prendre des responsabilités ; [...] faire, fabriquer, agir, trouver, créer, soit faire le créateur ; faire

1 Larousse, *Dictionnaire Larousse de la langue française*, Paris, Larousse, 1989.

2 L'autonomie *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Toulouse, France, Érès, 2002, p. 238.

3 Larousse, *Dictionnaire Larousse de la langue française*, op. cit.

4 Paul Ricoeur, « Les paradoxes de l'autorité », *Philosophie*, février 1995, n° 7, p. 6.

*des concessions à la réalité ; [...] se dégager, se distancier ; penser par soi-même ; maîtriser sa vie émotionnelle ; [...] poser des questions et se poser des questions*¹.

Il est aussi possible de définir l'autonomie par ce qu'elle n'est pas. [Ce serait alors] « *toute une gamme de restrictions, d'exclusions, d'oppositions, de contradictions*² ». Marie-Agnès Hoffmann poursuit en disant : « *se pose d'entrée de jeu ce que l'autonomie n'est pas : l'autonomie n'est pas l'indépendance ; l'autonomie n'est pas la liberté ; l'autonomie n'est pas l'individualisme*³ ». Elle continue : « *l'autonomie s'oppose ou supporte mal : l'idée des contraintes, des pressions, d'influences d'idéologies, de pouvoir ; l'idée de directivité ; l'idée de sa mise en forme comme discipline au contenu spécifique*⁴ ». Et encore :

*Pour un individu, la notion d'autonomie est liée à la question de la liberté. « On ne devient sujet que par rapport à un autre sujet à partir duquel on se construit [...] Être autonome ne prendrait véritablement son sens qu'en étant "social", c'est-à-dire construit de relations et ouvert aux relations*⁵.

Cette liberté, ce désir d'autonomie, est source de plaisir, de bien-être et d'épanouissement.

*Avant tout, l'autonomie s'ancre dans un désir diffus, latent, non spécifique d'agir, désir qui garantit un état d'activité ou de sensibilité comme si notre cerveau excité prenait plaisir à fonctionner, à agir et finalement à fonctionner de façon autonome. Le plaisir de faire en faisant ! Un état agréable, satisfaisant semble provenir d'une pratique de l'autonomie, comme peut-être vient en raffinement du geste, le plaisir de l'artiste [...]. Car l'autonomie se vit corporellement d'abord*⁶.

L'autonomie des personnes est une notion, avec de très nombreuses facettes, regardons plus précisément ce qu'il en est pour la socialisation des individus.

3.4.3. Autonomie et socialisation

a) Le processus d'autonomisation

La définition de l'autonomisation comme « *capacité de trouver en soi l'origine de ses conduites* » est l'expression d'une demande de liberté, une forme de recherche d'indépendance et de refus d'une forme de contrôle d'autrui sur soi⁷. C'est ce que souligne clairement Laurent Auzoult quand il dit : « *On retrouve ce point de vue de sens commun à*

1 Marie-Agnès Hoffmans-Gosset et Louis Porcher, *Apprendre l'autonomie, apprendre la socialisation.*, Lyon (France), Chronique Sociale, 1994, p. 24.

2 *Ibid.*

3 *Ibid.*

4 *Ibid.*, p. 25.

5 *Ibid.*, p. 27.

6 *Ibid.*, p. 30.

7 Laurent Auzoult, « L'autonomie, conception et pratiques », *Pratiques psychologiques*, 2008, n° 14, p. 238.

travers la notion d'autosuffisance qui exprime la capacité à trouver en soi la satisfaction des besoins et des réponses aux questions que l'on se pose¹. »

Ces deux définitions sont fortement marquées par la place de l'individualité dans les sociétés contemporaines occidentales. En effet pour Laurent Auzoult « *le pôle individualiste de la personne fait l'objet d'une valorisation sur de nombreuses dimensions, notamment [...] celle d'ancrage individuel qui traduit la tendance à se percevoir et à se définir sans référence à des appartenances catégorielles ou groupales²* ». C'est aussi ce que souligne Blaise Ollivier quand il indique que « *l'autonomie individuelle comporte un certain détachement du groupe, qui admet et institue comme légitime cette séparation. Cet aspect d'indépendance qui donne à l'individu une assurance fondée en soi et la disposition à vivre sa vie à son propre compte implique un risque de régression si l'indépendance prend la forme d'une inaptitude relationnelle³* ».

L'indépendance

L'autonomie comme une forme d'indépendance consiste à la regarder comme une capacité d'expression de soi. Il ne s'agit plus alors pour un individu de vouloir être indépendant vis-à-vis d'autrui, mais plutôt d'avoir la capacité à exister face à lui. Contrairement à une volonté d'auto-suffisance qui passe le plus souvent par le rejet des normes et des valeurs de l'autre, l'affirmation de soi se pose, face à l'autre, tout en adhérant aux éléments qui peuvent être partagés avec lui.

Laurent Auzoult propose comme extrême opposé à l'autonomie, l'hétéronomie. Il illustre cette dernière notion en prenant comme exemple l'expression verbale des sujets soumis à l'expérience de Milgram sur la soumission à l'autorité. Ces sujets « *explicitent en quoi leurs conduites se sont heurtées à leurs convictions ou à leurs valeurs⁴* ». Ainsi ils expriment bien la négation de leur autonomie au sens qu'ils n'ont pas été capables de s'affirmer. Ils disent qu'ils n'ont pas pu être eux-mêmes.

De même, un individu qui s'isole complètement des autres, refuse d'être intégré dans la société de ses semblables, refuse d'être une personne autonome car il n'est plus en relation avec les autres.

La socialisation

Un individu autonome est socialisés, s'il est capable de se situer dans une relation mature, d'égal à égal, avec les autres. Cette relation d'égal à égal signifie qu'il est à la fois capable d'ajuster précisément son niveau d'interdépendance et son niveau d'affirmation de soi de façon adéquate par rapport à la situation dans laquelle il se trouve. Dans le monde de

1 *Ibid.*

2 *Ibid.*, p. 239.

3 Blaise Ollivier cité par *Ibid.*, p. 238.

4 *Ibid.*, p. 239.

l'entreprise et des organisations, cette capacité d'autonomie dans des relations d'égal à égal avec les autres s'exprime dans les relations avec les pairs comme avec son supérieur hiérarchique. Elle se caractérise dans la capacité d'agir, de coopérer quel que soit le type de relation. Autrement dit, c'est être capable d'obéir, d'être obéi, de partager des informations, de produire ou de co-produire ce qui est attendu, en intégrant les éléments du champ des contraintes. La capacité d'obéir s'arrête dès que les limites, fixées par les règles d'éthique prises pour référence, sont dépassées.

Cette autonomie, que nous venons de décrire, est une des conditions à la coopération. Elle est de l'ordre de la confiance interpersonnelle. Que l'autonomie soit une conséquence ou le résultat de la socialisation, elle s'acquiert progressivement, au fil des expériences.

b) L'autonomie, une dynamique de transformation

L'autonomie, comme le courage par exemple, ne se décrète pas, mais se vit et s'expérimente. L'autonomie ne s'apprend pas de façon théorique, mais « sur le tas » et tout le jeu consiste, comme nous l'avons vu, à ne pas verser dans les extrêmes. Cette prise en compte des limites se développe, chez les individus, au fil du temps.

La coopération

L'autonomie se manifeste principalement par la capacité à coopérer, capacité qui se construit au fur et à mesure des interactions entre les individus.

La coopération, répétons-le, n'est pas affaire de bonne volonté ou de bon sens. Elle est ou n'est pas une stratégie rationnelle pour les membres de l'organisation. Elle ne se décrète pas ; elle se construit¹.

Ce résultat, cette capacité de coopérer, liée à la notion d'autonomie d'une personne, est conjointe à la notion de sa socialisation. L'autonomisation d'une personne a pour conséquence directe sa capacité d'interaction sociale.

L'autonomie est une dynamique de transformation de l'individu qui s'inscrit dans le temps. C'est un processus de transformation de nous-mêmes. Il est sous-tendu par le désir d'être soi.

L'autonomie est à lire dans une spirale ascensionnelle et une structure dynamique. Se voulant tension vers plus d'indépendance, elle ne trouve les conditions de sa cohérence que dans une interdépendance et une socialisation grandissante. Processus de libération, elle trouve les conditions de son existence dans la structuration selon la loi².

¹ François Dupuy, *Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations*, Paris, Dunod, 2004, p. 139.

² Marie-Agnès Hoffmans-Gosset et Louis Porcher, *Apprendre l'autonomie, apprendre la socialisation.*, op. cit., p. 44.

Jacques Ardoino confirme l'importance de la durée dans le processus de la construction de l'autonomie.

*D'une certaine façon, l'une des finalités de l'éducation (scolaire, professionnelle, familiale, sociale) pourrait heuristiquement être définie comme la contribution de tous ceux qui exercent cette fonction à ce que chacun de leurs partenaires en formation (enfants, adultes, élèves, étudiants, formés, etc.) puisse progressivement conquérir, acquérir, constituer, développer, en lui, la capacité de s'autoriser, c'est-à-dire, conformément à l'étymologie, de se faire, de devenir, son propre auteur [...]*¹.

L'autonomie, comme approche dynamique, est une recherche progressive de plus d'indépendance et d'affirmation de soi au sein du processus de socialisation. Mais c'est aussi la capacité des individus à gérer progressivement leur interdépendance par rapport aux autres. Se socialiser c'est prendre en compte les tensions qui naissent entre les pôles opposés que constitue la liberté de chacun et les dissiper dans la capacité à coopérer.

La construction de l'identité

L'autonomisation, à travers la socialisation de l'individu, a aussi pour conséquence la construction de son identité. Pour Claude Dubar « *l'identité est un produit des socialisations successives*² ».

*La notion de socialisation peut, en première approche, être abordée par les processus d'apprentissage chez les enfants, dans la mesure où ils traduisent bien le premier mouvement d'intégration sociale dans la vie d'un individu*³.

Mickaël Nelson poursuit en reprenant les idées de George Mead, qui décrit trois étapes successives à la socialisation chez l'enfant : la prise en charge des rôles joués par ses proches ; la participation à des rôles organisés où l'enfant prend sa place encadrée par des règles du jeu et enfin, dans la troisième étape, où il s'approprie un rôle utile et reconnu par les autres.

C'est ce que synthétise Claude Dubar quand il dit :

Ce qui importe dans ce processus, c'est le double mouvement par lequel les individus s'approprient subjectivement un "monde social", c'est-à-dire "l'esprit" (Mind) de la communauté à laquelle ils appartiennent et, en même temps, s'identifient à des rôles en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace. En effet, dans l'éducation, les enfants commencent, en s'identifiant à leurs proches

1 Jacques Ardoino, « L'approche multi-référentielle des situations éducatives et formatives », *Pratiques de Formation-Analyses*, janvier 1993, n° 25-26.

2 Claude Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991, p. 15.

3 Mickaël Nelson, *La conception informatique au-delà de l'entreprise*, Ecole Central - Paris, Paris, 2010, p. 98.

(autrui significatif), par "absorber" leur monde social général (Society) mais en le filtrant, à leur manière, au moyen d'attitudes particulières¹.

Le processus de socialisation ne cesse pas à l'adolescence mais se poursuit de façon continue à l'âge adulte. C'est ce que soulignent certains auteurs comme Talcott Parsons et Robert Bales et qu'ils nomment socialisation secondaire².

Comme le souligne Mickaël Nelson :

La seconde socialisation correspond à tout processus qui conduit un individu déjà socialisé dans de nouveaux secteurs du monde objectif que constitue cette société.

[...] La socialisation secondaire permet de distinguer des mondes, et inclue des moments socialisateurs qui dépassent le seul cadre de l'enfance³.

L'autonomisation est marquée par la complexité du monde dans lequel les individus opèrent.

c) Autonomie et complexité

Prise en compte des relations d'interdépendance

Une des conséquences principales de la croissante complexité du monde contemporain est l'augmentation de l'interdépendance entre tous les acteurs et à tous les niveaux. L'interdépendance se définit comme une des caractéristiques de la situation où des personnes, des groupes de personnes ou des organisations sont mutuellement dépendantes les unes des autres, sans pour autant avoir un but commun⁴. Ces relations d'interdépendance, puisqu'elles se superposent sur plusieurs niveaux, sont alors sources de difficultés dans leur décryptage, dans l'évaluation des risques et dans l'anticipation des conséquences directes ou indirectes d'une action. Ces relations d'interdépendance sont visibles tant sur le plan économique que social ou environnemental mais aussi à la croisée de ces trois plans.

Pour pouvoir agir dans ce contexte, pour prendre en compte ces interactions croisées, les individus doivent mobiliser de nouveaux savoir-être ou acquérir de nouveaux savoir-faire, ce qui passe par l'accroissement de leur niveau d'autonomie. C'est la seule façon de mieux prendre en compte, de façon plus complète, les interdépendances auxquelles ils sont confrontés. La confrontation à une réalité complexe nous oblige à jauger les situations de façon plus globale et plus systémique. Une plus grande autonomie des individus permet d'y faire plus facilement face, car elle permet la prise de recul nécessaire.

Pour illustrer ce point, nous prendrons comme exemple une convention collective nationale. Elle définit, dans une annexe, six critères d'exigence et leurs degrés, afin de définir

¹ Claude Dubar, *La socialisation*, op. cit., p. 97.

² Talcott Parsons et Robert Freed Bales, *Family, socialization and interaction process*, Glencoe, Ill., Free Press, 1955.

³ Mickaël Nelson, *La conception informatique au-delà de l'entreprise*, op. cit., p. 102.

⁴ *La Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1988, p. 183.

les niveaux de qualification des personnels. Ce qui est remarquable dans ce texte c'est que l'un des six niveaux d'exigence est décrit selon l'axe « *autonomie / complexité* ». Et le législateur de définir sept degrés qui vont du degré 0 = « *Reçoit des consignes orales très simples. Travail d'exécution sans aucune marge de manœuvre* » au degré 6= « *Synthèse complète, formule des objectifs*¹ ». Il est précisé que les niveaux entre ces deux extrêmes ont pour objectif de décrire progressivement « *le degré de liberté dont jouit le titulaire par rapport aux consignes, directives et la difficulté des situations qu'il peut rencontrer*² ». Au-delà de l'aspect anecdotique de cet exemple, nous voyons que les deux notions d'autonomie et de prise en compte de la complexité sont comprises comme allant de pair.

Prendre en compte le monde

En poursuivant notre réflexion, nous pouvons noter que l'accroissement du niveau de complexité conduit à la nécessité, pour un individu, d'être capable à la fois de penser le monde et d'agir en son sein. Dans un certain nombre de cas, deux actions étaient portées par des individus le plus souvent différents. Le taylorisme en est l'exemple le plus frappant. Il a participé à démembrer la réflexion, celle des ingénieurs, de l'action, celle des ouvriers.

Aujourd'hui, et c'est un bien, il n'y a plus de porteurs d'une vision dominante qui nous serait imposée. Chacun d'entre nous est confronté à élaborer la sienne propre. Pour cela nous devons prendre du recul pour analyser les événements, les considérer globalement et de façon systémique. Cette prise de recul nécessite un niveau de culture suffisant afin de pouvoir comprendre et décrypter les événements. La réflexion personnelle devra se faire à l'aune de son propre cadre de référence et de son éthique personnelle.

Cette double responsabilité, penser le monde et agir en son sein, est une nouvelle exigence de la société contemporaine ; elle nécessite un degré d'autonomie fort des individus. Mais nous devons souligner qu'elle contribue pleinement à donner du sens à l'action. Néanmoins elle présente le risque que chacun n'ait pas toutes les connaissances pour faire ce travail d'analyse et de choix.

Devenir autonome est un processus dynamique d'évolution de l'individu. Ce processus prend en compte non seulement les aspects personnels mais aussi le contexte où il vit et les interactions sociales auxquelles il participe. Edgar Morin considère le « sujet » comme ne pouvant pas être sorti de son contexte et comme n'étant pas seulement le produit biologique issu d'une filiation ou comme la conséquence d'une relation de cause à effet. Pour lui, le sujet doit être considéré comme élément dans le cadre d'une approche systémique. Il est à la fois la conséquence d'une filiation, d'une culture, mais aussi sa cause car il sera lui-même reproducteur et il influencera l'évolution de cette culture.

1 République Française, « Convention collective nationale de l'industrie agroalimentaire du 20 mai 1955, modifiée et recodifiée par avenant n° 34 du 29 juin 2006 - Annexe III Classification - Accord du 15 décembre 1992 ».

2 *Ibid.*

De même, à considérer le phénomène social, ce sont les interactions entre individus qui produisent la société, cependant que la société, avec sa culture, avec ses normes, rétroagit sur les individus humains et les produit en tant qu'individus sociaux dotés d'une culture¹.

Être « sujet » c'est être fondamentalement capable d'interagir avec autrui. C'est être capable de dire « je » dans ce monde où se fixer ses propres finalités, donner du sens à son action, passe par la compréhension des relations d'interdépendance qui me lient aux autres.

d) L'autonomie comme capacité à dire « je »

Conquérir les niveaux d'autonomie

Pour Michel Liu, devenir autonome ou acquérir un certain niveau d'autonomie individuelle est le fruit d'une dynamique qui serait le résultat de trois conquêtes successives : la conquête de l'autonomie personnelle au sein du groupe ; la conquête de l'autonomie mutuelle dans les interactions et enfin la conquête de l'autonomie vis-à-vis des institutions². Chacune de ces trois conquêtes revient à l'acquisition d'une nouvelle capacité de distanciation par rapport aux autres :

- La conquête de la zone d'autonomie personnelle est la capacité de prendre des initiatives, de prendre des risques, d'être créateur et acteur de sa vie. Cette première conquête doit être faite dans le respect de la loi, de la liberté d'autrui et de son propre cadre éthique. C'est pour l'individu, la capacité d'aller au-delà de ce qu'il peut y avoir de bridé dans son éducation, dans ses représentations.
- La conquête de l'autonomie dans les interactions concerne la capacité de défendre son point de vue, de se confronter aux autres ainsi que de garder son originalité tout en étant tolérant. C'est la capacité d'écouter et de comprendre, d'être acteur responsable dans une situation et de ne pas se défausser.
- La conquête de l'autonomie vis-à-vis des institutions est la distanciation vis-à-vis de sa famille, de son métier, de son organisation. C'est être capable de critiques vis-à-vis de son institution mais sans rejet ; c'est être capable d'adopter une attitude prophétique mais sans être déviant. Cette troisième conquête est la plus difficile à réaliser car elle remet en cause les fondements mêmes de notre identité. Mais c'est elle qui permet d'être un acteur totalement autonome. *« Elle permet d'être un acteur instituant, agissant, capable de re-dynamiser les structures instituées, rigides, bureaucratiques³. »*

¹ Edgar Morin, « Le concept de sujet », in François Dubet (dir.), *Penser le sujet - Colloque de Cerisy*, Paris, Fayard, 1995, p. 49.

² Michel Liu, « Bilan d'une recherche-action sur l'autonomie - Notes de l'auteur prises lors d'une formation ».

³ *Ibid.*

Conquérir un espace de liberté

Conquérir son autonomie nécessite un nécessaire espace de liberté, dont l'individu a besoin pour s'exprimer. Mais cet espace de liberté n'est réaliste que dans un cadre d'objectifs fixés ou de contraintes définies. L'un comme l'autre ne prennent tout leur sens que dans le cadre d'un projet d'avenir qui donne du sens aux actions proposées. Donner aux collaborateurs un espace de liberté, clair, défini est un des éléments participant à la performance des organisations en leur permettant de conquérir un niveau d'autonomie supérieur. Pour cela, deux conditions doivent être conjointement présentes. D'une part l'espace de liberté proposé doit être « acceptable », pour qu'il ne soit pas source de peur ou de tension car trop vaste ou trop soudain. Et d'autre part les actions possibles dans cet espace doivent contribuer à donner du sens ou contribuer à atteindre la finalité que l'individu ou le groupe s'est fixée.

Si ces conditions sont réunies, alors nous leur laissons la possibilité de mobiliser leurs compétences, d'utiliser leurs savoir-faire, d'être pleinement des acteurs au sein de l'organisation et donc d'accroître ou de consolider leur autonomie. Sinon la peur du risque va l'emporter et la conquête d'un niveau d'autonomie supérieur ne sera pas possible. C'est bien ce que nous observons chez les enfants quand nous les aidons à apprendre à marcher par exemple. En les assurant de notre présence, ils n'hésitent pas à s'élancer. Mais que le pas proposé soit trop grand ou qu'il ne corresponde pas à ce que l'enfant veut faire dans l'instant, et rien ne se passe.

Acquérir les compétences de l'autonomie

Comme en écho à ces éléments, Philippe Zarifian analyse que pour obtenir le niveau d'autonomie auquel ils aspirent, les individus dépendent aussi des compétences qu'ils sont capables de mobiliser pour l'acquérir. Pour cet auteur « *l'autonomie est une condition incontournable d'un déploiement de la compétence ; mais que le cœur de cette dernière réside dans la prise d'initiative*¹ ». Cette affirmation sous-entend que l'individu, au titre de l'autonomie, doit être acteur de sa propre vie, et que cette prise d'initiative va lui permettre d'acquérir de nouvelles compétences qui viendront elles-même renforcer son niveau d'autonomie.

Dans une analyse du même ordre, Philippe Perrenoud caractérise les compétences mises en jeu :

Deux types et deux niveaux de compétence en jeu dans l'exercice de l'autonomie :

- 1- Les compétences dont il faut faire preuve pour que les autres vous "laissent" agir à votre guise dans un domaine défini [...]*
- 2- Les compétences stratégiques qu'il faut mettre en œuvre pour élargir*

¹ Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Rueil-Malmaison, France, Ed. Liaisons, 2001, p. 45.

*pratiquement sa marge d'initiative ou faire reconnaître formellement ses compétences aussi bien que l'autonomie et les initiatives qu'elles autorisent*¹.

Pour Michel Liu, l'autonomie au travail des personnes dans les milieux industriels se caractérise en fonction des niveaux de leur « capacité » d'action :

*l'influence sur la qualité, la liberté des horaires, la liberté à l'égard du commandement. [...] La capacité de prendre en charge son évolution propre en valorisant des objectifs qu'il s'est fixés, compte tenu des ressources et des contraintes présentes dans la situation où il se trouve*².

Ce qu'il faut noter c'est que dans toutes ses études c'est la notion d'autonomie personnelle qui est mise en avant. Regardons quelles seraient les éléments de l'autonomie pour un groupe.

e) L'autonomie comme capacité à dire nous

Les niveaux d'autonomie d'un groupe

Dans le cadre d'une recherche-action qu'il a menée dans une entreprise industrielle, Michel Liu propose trois critères qui caractérisent l'accroissement de l'autonomie d'un groupe. Pour ce faire il s'est appuyé sur ses observations et les a confrontées avec la description de l'autonomie individuelle. Il conclue avec trois critères d'accroissement de l'autonomie dans le cadre d'un groupe :

- La prise en compte de la durée : un groupe est d'autant plus autonome qu'il est capable de poursuivre des objectifs dont la réalisation est plus lointaine dans le temps.
- La prise en compte de la complexité : un groupe est d'autant plus autonome qu'il est capable de mettre en œuvre un nombre de facteurs plus élevé pour obtenir un résultat.
- L'acceptation d'un risque plus grand : « *un groupe fait preuve d'une autonomie d'autant plus grande qu'il accepte d'engager des actions comprenant un risque plus élevé*³ ».

Dans ses conclusions, cet auteur insiste sur l'importance de la micro-culture d'atelier. Elle est à la fois un élément limitant l'autonomie personnelle et un élément de l'autonomie du groupe. « *Cette personne peut se heurter à des frontières invisibles mais réelles, qui définissent le territoire d'un groupe auquel elle n'appartient pas*⁴. » Mais la micro-culture d'atelier est aussi une source de degré de liberté car « *elle peut avoir autour de son poste de travail un territoire individuel qui est son espace propre*⁵ ». Cet espace de liberté est une

¹ Philippe Perrenoud, « L'autonomie, une question de compétence ? », *Résonances*, septembre 2002, n° 1, pp. 16-18.

² Michel Liu, « Organisation du travail et comportement des salariés », *Revue Française de Sociologie*, 1981, XXII, p. 206.

³ *Ibid.*, p. 210.

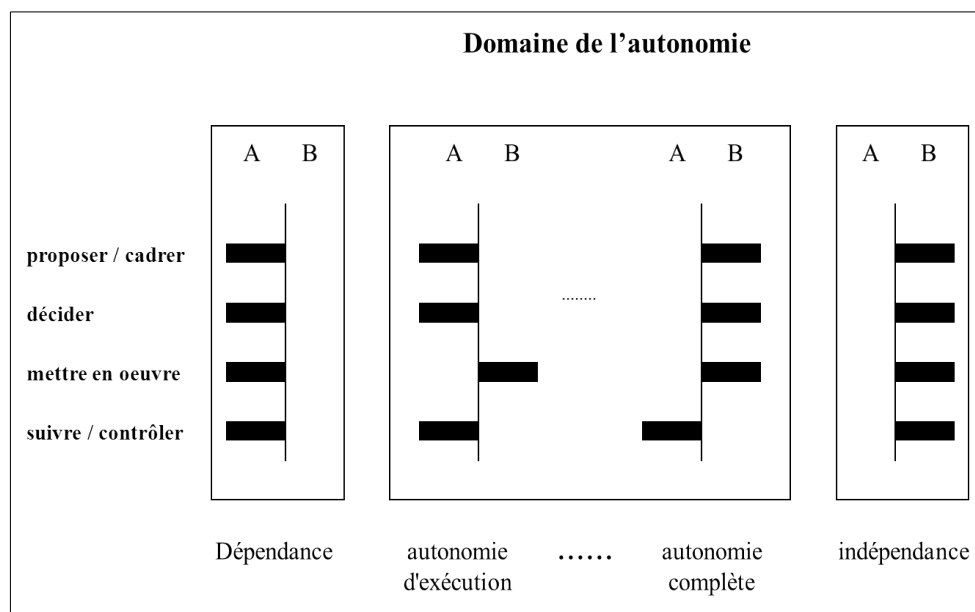
⁴ *Ibid.*, p. 221.

⁵ *Ibid.*

garantie pour l'individu d'avoir une place pour pouvoir se développer et ainsi acquérir un plus grand niveau d'autonomie.

Une autre façon d'analyser l'autonomie des groupes est d'évaluer le nombre de degrés de la dépendance et de l'indépendance des individus les uns par rapport aux autres. Thierry Picq décrit cette relation par le biais des actions managériales qu'un individu peut ou non exercer. Il en fixe quatre : « proposer / cadrer », « décider », « mettre en œuvre » et enfin « suivre / contrôler »¹.

Le schéma suivant résume ces relations telles que définies par cet auteur.



Si A réalise toutes les tâches, il réduit à zéro l'autonomie de B en le rendant dépendant. À l'inverse, si A démissionne de ses tâches managériales, il rend B complètement indépendant. Ni un cas ni l'autre ne participe à l'autonomie. Il faut un minimum de relation pour que l'autonomie existe, y compris en groupe. Tous les échelons intermédiaires vont permettre de faire grandir l'autonomie

Tous ces auteurs nous confirment que l'autonomie est avant tout une question de relation et donc de capacité à gérer l'interdépendance de façon juste. Cette question est donc liée à la confiance, base des relations interpersonnelles.

3.4.4. Autonomie et confiance

L'autonomie, parce qu'elle s'exerce dans un contexte d'interdépendance, permet l'ajustement mutuel. Ce contexte doit aussi permettre, comme nous l'avons vu, la création pour chaque individu d'un espace de liberté. Mais que cet espace de liberté soit trop vaste ou trop soudain et cette autonomie pourrait se transformer en impression d'abandon et générer

¹ Thierry Picq, « Etre performant dans les nouvelles organisations - Notes de l'auteur prises lors d'une formation ».

les sentiments de peur qui y sont liés. Être en capacité de demander de l'aide ou de l'assistance en cas de besoin, est une des caractéristiques de la pleine autonomie. Car solliciter de l'aide fait appel aux notions de jugement et d'analyse de la situation et demande d'avoir une pleine confiance dans l'autre.

En parlant d'accompagnement des personnes handicapées, Gilles Le Cardinal donne cette définition de l'autonomie :

À la question posée [...] de savoir quelle personne avec un handicap mental peut vivre en studio, autonome, j'ai proposé comme critère la présence d'une méta-qualité ainsi définie : "Est autonome celui qui est capable de demander et d'obtenir de l'aide pour définir ses projets et les réaliser". Au contraire, est dépendant, celui à qui l'on doit apporter de l'aide sans qu'il l'ait demandée. Cela se traduit par le fait que "doit rester sous la surveillance permanente d'un éducateur", celui qui ne sait pas demander l'aide dont il a pourtant besoin¹.

Cette définition de l'autonomie est issue de l'expérience de cet auteur qui a été en relation avec des adultes handicapés et en particulier une phrase que lui avait dite l'un d'entre eux : *« Je veux être autonome, mais moi tout seul, pas capable². »*

En prenant cet exemple extrême qu'est la situation de handicap chez l'adulte, nous pouvons nous rendre compte que l'exigence d'autonomie, pour être radicale, nécessite d'avoir une claire conscience de soi-même, de ses forces et de ses limites. Mais nous voyons aussi, en filigrane, que cette capacité de prendre en compte son « vrai niveau d'autonomie » et de le transformer en demande d'assistance, si besoin, ne peut s'appuyer que sur la confiance. Sans confiance, il n'est pas possible à l'un de faire appel à l'autre. Sans autonomie, il n'est pas possible de voir l'autre comme capable de nous aider. Être autonome et avoir confiance, c'est -à-dire être à la fois capable de dire « je » et « nous ».

L'exemple particulier de la personne en situation de handicap, bien qu'il ne soit pas directement transposable aux situations ordinaires, montre bien, dans sa radicalité, le lien fort entre autonomie et confiance. L'autonomie est donc une notion importante pour notre recherche. Comme nous venons de le voir, elle caractérise la capacité de solliciter de l'assistance en cas de besoin. Cette dernière est une des conditions nécessaires à la mise en œuvre de la subsidiarité montante telle que nous l'avons définie. La notion de confiance est donc essentielle à explorer de façon plus complète.

3.4.5. La confiance

a) Définitions.

Il existe deux utilisations principales du mot confiance. En parlant d'une « *relation de personne à personne* » nous faisons référence à la confiance interpersonnelle ; « *en parlant*

¹ Gilles Le Cardinal, « La confiance au fondement de la société », *Revue du CERAS*, 2006, n° 293.

² *Ibid.*

d'une relation de soi à soi » alors nous faisons référence à la confiance en soi¹. Avoir confiance c'est avoir la « *ferme espérance* » de ne pas être trahi. Cette expression de la confiance interpersonnelle fait référence au risque lié à l'incertitude de la loyauté d'autrui vis-à-vis d'une autre personne. Et lorsque nous parlons de la confiance en soi, nous ferons référence à la notion d'assurance vis-à-vis de ses capacités personnelles. La confiance en soi peut aussi être comprise par les autres comme excessive, elle devient alors de l'audace, de la témérité voire de l'inconscience.

Le mot confiance dérive du verbe « confier » qui exprime l'acte de se remettre à quelqu'un ou de remettre quelque chose à la garde d'une personne dont on est sûr². Il s'agit aussi du fait « *de communiquer quelque chose sous le sceau du secret*³ ».

Il existe un troisième registre d'utilisation du mot confiance, c'est celui de la confiance institutionnelle. Ce registre d'utilisation est peu mis en évidence dans les dictionnaires car il est assimilé à la confiance interpersonnelle. En effet, le plus généralement, la confiance dans une institution se construit de façon transitive via la confiance personnelle envers une personne précise de l'institution ciblée. L'autre élément qui permet de construire sa confiance dans une institution est sa réputation. Cette dernière est l'agrégation, le plus souvent réalisée de façon inconsciente, de nombreux signaux faibles auxquels nous sommes confrontés à propos de l'institution en question.

Vincent Mangematin et Lynne Zucker confirment cette distinction :

[Il existe] *trois formes de confiance en fonction de leur mode de production : la confiance intuitu personae (characteristic based trust) qui est attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné ; la confiance relationnelle (process based trust) qui repose sur les échanges passés ou attendus, en fonction de la réputation ou d'un don / contre-don ; la confiance institutionnelle (institutional based trust). Dans ce cas, la confiance est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation*⁴.

Nous allons aborder la notion de confiance en nous plaçant, dans un premier temps, du point de vue de la socio-économie, et dans un second temps, du point de vue de la sociologie. De ces deux points de vue nous prendrons en compte les trois registres de la confiance dont nous avons parlé.

1 Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, *Confiance : Définition de confiance*, <http://www.cnrtl.fr/definition/confiance>, consulté le 15 mai 2013.

2 Félix Gaffiot, *Dictionnaire illustré latin-français*, Paris, Hachette, 1934.

3 Larousse, *Dictionnaire Larousse de la langue française*, *op. cit.*

4 Vincent Mangematin et Lynne Zucker, « La confiance », in Christian Thuderoz et Denis Harrisson (dirs.), *La Confiance : approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Europe, 1999, p. 34.

b) La confiance vu par la socio-économie

La socio-économie cherche avant tout à réduire l'incertitude consécutive à toute relation, en particulier celle due à la signature d'un contrat avec autrui.

D'une façon générale, ces approches ne s'intéressent pas à la nature même de la confiance, à ses mécanismes mais à ses enjeux à travers les dispositifs qui en font un garant de la relation, un pare-feu face aux risques¹.

La théorie des jeux comme modèle de la confiance interpersonnelle

La source d'inspiration de la confiance vue par la socio-économie est celle de la théorie des jeux². C'est un modèle mathématique utilisé par les économistes qui vise à caractériser les interactions entre des contractants. Elle est basée sur trois hypothèses : les acteurs sont rationnels ; les relations ne sont pas bornées dans le temps et se répètent, a priori, un nombre de fois indéterminé et enfin l'espérance de gain et de perte n'est pas symétrique et n'est pas à somme nulle. Cette dernière hypothèse signifie que la somme des gains lorsqu'il y a confiance mutuelle est significativement différente à celle qui résulte d'une méfiance réciproque. Par exemple lorsque l'un des deux partenaires trahit l'autre, son gain personnel immédiat est alors significativement plus grand que celui qu'il aurait obtenu s'il avait continué à faire confiance. Mais comme le jeu se répète de façon potentiellement infini, il s'exposera au coup suivant à des « représailles ».

Les modèles de dilemmes sociaux

Il existe deux types de dilemmes sociaux : celui dit « d'appropriation » où les individus privilégient leur intérêt à court terme sans considérer les coûts à long terme de leur comportement ; celui dit « de contribution » où les gens privilégient le court terme en se dispensant d'apporter leur écot pour une opération à long terme. De façon générale, les personnes confrontées à un dilemme copient leurs comportements sur ce qu'elles attendent d'autrui. La gestion de l'eau comme ressource collective, dans le cas de pénurie, est un exemple de dilemme de contribution. Dans cet exemple, les acteurs voient leurs intérêts personnels limités par l'intérêt collectif.

Le dilemme du prisonnier, théorisé par le mathématicien américain Albert William Tucker, est un des dilemmes d'appropriation. Ces dilemmes sont constitués dans le cas où l'intérêt collectif et l'intérêt individuel de chacun des membres entrent en contradiction. Dans le cas du dilemme du prisonnier, deux individus sont soupçonnés d'un crime. Des policiers n'ont de preuves que pour les inculper tous les deux d'un délit mineur. Et pour les policiers il est très important d'avoir un seul coupable. Ils isolent alors les deux suspects pour les empêcher de

¹ Sandrine Sojecki, *Autonomie et gouvernance dans les nouvelles formes de régulations sociales*, Thèse de sociologie, Paris Dauphine, 2006, p. 134.

² John Von Neumann et Oskar Morgenstern, *Theory of games and economic behavior*, Princeton, Princeton University Press, 1953.

communiquer entre eux et ils les soumettent chacun séparément à un interrogatoire pour obtenir des aveux. Ils leur proposent un système de récompenses pour les inciter à parler.

Ce système est basé sur des primes qui sont décrites dans le tableau suivant :

Système de récompense du dilemme du prisonnier	Le prisonnier 1 se tait	Le prisonnier 1 dénonce le prisonnier 2
Le prisonnier 2 se tait	P1 = 6 mois de prison P2 = 6 mois de prison	P1 est libéré P2 = 25 ans de prison
Le prisonnier 2 dénonce le prisonnier 1	P1 = 25 ans de prison P2 est libéré	<i>P1 = 5 ans de prison</i> <i>P2 = 5 ans de prison</i>

Seule la solution de coopération, où les deux prisonniers se taisent, maximise leurs intérêts, mais cette situation est instable. En effet, celui qui dénonce l'autre unilatéralement fait basculer la situation à son profit. À contrario, la situation où les deux prisonniers se dénoncent l'un l'autre n'est pas optimum du point de vue des intérêts mais elle est stable. C'est la situation où chaque prisonnier minimise son risque, celui d'être condamné au plus à 5 ans de prison plutôt qu'à 25 ans s'il fait confiance et que l'autre le trahit.

Dans cette situation nous percevons bien que la coopération n'est possible que si les prisonniers ont confiance l'un en l'autre pour accepter un certain niveau de risque. Ici, il y a bien dilemme car l'intérêt individuel est en conflit avec l'intérêt collectif. Le comportement d'un prisonnier va être le fruit d'une évaluation de ce que pourrait faire l'autre mais comme la partie n'est jouée qu'une fois, les deux prisonniers ont intérêt à choisir la solution stable. Cette solution n'est pas l'optimum, mais c'est la plus rationnelle pour qui ne peut pas avoir d'information sur le comportement de son « partenaire ».

Les modèles interactifs

Les modèles de dilemmes ne sont pas représentatifs de la plupart des situations réelles. En effet dans les situations de concurrence commerciale, la partie est « re-jouée », avec les mêmes règles, un nombre de fois potentiellement infini. Dans ce cas, où le dilemme du prisonnier est joué de façon itérative, la stratégie qui donne la maximisation absolue du profit est appelée « tit-for-tat ». Cette tactique de jeux est appelée la réciprocité conditionnelle. Elle consiste à choisir la coopération la première fois, puis aux coups suivants de jouer systématiquement le même coup que celui que l'adversaire vient de jouer¹. À gain égal, les chances que la coopération s'établisse sont d'autant plus élevées que la durée du jeu est inconnue, c'est le cas quand les joueurs ne savent pas quand la dernière partie aura lieu. En effet c'est la trahison, alors que l'autre coopère et qu'il n'y aura plus de sanction possible car c'est la fin du jeu, qui « rapporte » le plus à celui qui trahit.

Les modèles itératifs de la théorie des jeux permettent l'analyse de l'évolution des relations dans le temps. C'est parce que le jeu se répète un grand nombre de fois qu'il y a un intérêt à la

¹ Anatol Rapoport, *Decision Theory and Decision Behaviour*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 1998.

coopération. Si la relation n'a lieu qu'une seule fois le risque de perdre est trop fort et alors il y a moins d'intérêt à coopérer.

Les modèles basés sur la théorie des jeux nous permettent de comprendre que la notion de confiance s'établit entre les partenaires à la condition que la durée de la relation soit potentiellement « infinie », ce qui bien sûr n'est pas le cas dans les situations réelles. Ils permettent de prendre en compte la notion de confiance interpersonnelle, mais ces théories font abstraction de la notion de confiance en soi que les acteurs impliqués peuvent avoir en eux-mêmes alors même que cet aspect a une influence dans la capacité des individus à prendre des risques.

Nous nous proposons maintenant d'explorer la confiance institutionnelle du point de vue de la socio-économie.

La théorie de l'agence, modèle de la confiance institutionnelle

Une des approches qui vient étayer cette analyse de la confiance du point de vue de la socio-économie est la théorie de l'agence. C'est une théorie de l'information qui vise à caractériser la relation contractuelle en cherchant à l'optimiser¹. Elle est basée sur l'asymétrie d'information que possède chacun des partenaires, ces derniers étant supposés être rationnels. Afin de minimiser les effets de cette asymétrie, des mécanismes contractuels sont mis en place par le groupe. Ces mécanismes ont pour objectif de réguler les comportements des différents acteurs les uns vis-à-vis des autres. Ils permettent de réduire les risques que ces acteurs sont prêts à prendre individuellement.

Si l'un des acteurs ne se conforme pas à ses engagements, un tiers extérieur, comme une institution ou une structure de contrôle, se servira de la contrainte pour les lui faire respecter ou de la punition pour les blâmer. L'application systématique des sanctions prévues pour faire appliquer les engagements contractuels a pour effet de minimiser l'incertitude pour toutes les futures transactions. Dans ce type de relation, la confiance est construite sur la renommée ou la réputation. L'acteur qui a failli à son engagement voit sa réputation baisser. Les autres transactions lui seront moins favorables car le niveau de confiance des autres acteurs vis-à-vis de lui sera plus faible.

Ainsi, les mécanismes contractuels qui sont mis en place ont pour objectif de réguler les comportements des différents acteurs les uns vis-à-vis des autres. Ils ont pour effet, d'une part de réduire les risques que l'un des acteurs n'exécute pas les clauses du contrat et d'autre part, ils minimisent les conséquences d'une trahison. Ces clauses se basent essentiellement sur l'évaluation du niveau de confiance institutionnelle.

¹ Michael C Jensen et William H Meckling, « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, octobre 1976, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

La confiance comme condition à la coopération

Qu'elle soit interpersonnelle ou institutionnelle, la confiance est nécessaire à la coopération. Laurent Cordonnier donne une définition de la coopération qui inclut la notion de confiance.

Coopérer [...] signifie réussir à mener une action jointe qui profite à chacun. Le terme "profite" ayant lui-même une signification précise : qui rapporte à chacun davantage que le gain maximum qu'il serait sûr de pouvoir s'assurer individuellement, c'est-à-dire, en s'abstenant de compter sur son partenaire¹.

Dans sa thèse, Sandrine Sojecki le confirme en résumant clairement le lien fort qui unit confiance et coopération :

La confiance est à la fois l'ingrédient et le produit de la coopération. Or la coopération ne peut totalement s'inscrire dans une relation contractuelle. Elle nécessite un transfert de savoirs et donc des relations de confiance. Les alliances permettent de passer d'une logique économique où les obligations de chacun sont fixées à l'avance vers une logique sociale avec un engagement individuel qui repose sur la confiance tout en permettant de faire face aux menaces lors des échanges².

Du point de vue de la socio-économie, la confiance entre les acteurs est nécessaire pour que des relations concrètes puissent se réaliser. Ce niveau de confiance se ré-évalue en permanence au fil du temps en fonction des résultats des expériences concrètes de coopération. La confiance facilite la coopération.

Elle permet d'augmenter la prévisibilité des comportements mutuels par le biais de l'honorement des engagements tout en facilitant le traitement des contingences imprévues d'une manière mutuellement acceptable³.

Limites des théories socio-économiques

La confiance se construit sur l'histoire de la relation

Dans le cadre de la théorie des jeux, la confiance qu'un acteur acquiert vis-à-vis d'un autre acteur se base principalement sur des informations explicites ou des signaux faibles qu'il a pu recueillir. Ces informations, de toute nature, sont directement collectées par lui ou par l'intermédiaire de tiers et lui sont retransmises. Toutes ces informations participent à la construction de la réputation d'un individu par rapport aux autres.

Cette confiance est construite sur les résultats des actions de coopération entre les partenaires. Sous l'action du temps, le résultat des expériences et les informations recueillies se sédimentent, se renforcent ou s'annulent mutuellement. Les pratiques loyales entre les

1 Laurent Cordonnier, *Coopération et réciprocité*, Paris, Presses universitaires de France, 1997, p. 30.

2 Sandrine Sojecki, *Autonomie et gouvernance dans les nouvelles formes de régulations sociales*, op. cit., p. 143.

3 *Ibid.*, p. 144.

contractants ont un effet majeur sur le renforcement de leur confiance réciproque, les trahisons sur leur affaiblissement. Le résultat de ces pratiques constitue un socle de confiance ou de défiance qui est utilisé pour le cycle suivant de coopération.

Comme nous l'avons vu, les mécanismes techniques d'évaluation de la confiance qui sont mis en place, visent à limiter l'incertitude et organiser la coopération. Afin que le système ainsi mis en place soit fonctionnel, le niveau de confiance est évalué par les tiers indépendants. Ces tiers ont pour responsabilité de modéliser la confiance qu'il est possible d'accorder à un acteur. Néanmoins ces mécanismes d'évaluation se basent sur l'hypothèse, implicite, que les tiers sont réellement indépendants et eux-mêmes des tiers de confiance. Or nous observons que la confiance « a priori » accordée à ces tiers vient des organisations elle-mêmes. De fait le système mis en place est auto-prescriptif, ce qui le rend fragile. Cette approche ne remet pas en cause le fondement sur lequel il repose, qui a bien pour objet d'accroître la confiance entre institution, mais sa mise en œuvre et son principe de régulation.

De très nombreux auteurs s'accordent pour dire qu'au-delà de la réputation, la confiance est nécessaire dans les transactions économiques afin d'en modérer le coût. Sans confiance, les acteurs seraient dans l'obligation de financer les risques à un coût qui rendrait le prix des transactions prohibitif. Il a donc un intérêt économique à faire confiance. Autrement dit, pour que la relation entre deux acteurs soit économiquement rentable, elle doit intégrer la notion de confiance. Cette dernière, pour être efficace, doit s'inscrire dans une durée suffisamment longue. Cette relation est facilitée par l'intégration réciproque des intentions de l'autre. La confiance est la conséquence de cette intégration. Et comme l'analyse Sandrine Sojecki, une des limites des approches décrites par la théorie des jeux ou par la théorie de l'agence, serait de considérer la confiance seulement dans une logique contractuelle et non pas aussi comme un phénomène social¹. Car la confiance c'est aussi l'interdiction morale d'exploiter la vulnérabilité du partenaire qui est issue de la relation de confiance elle-même.

Cette notion large de la confiance socio-économique est aussi appelée le capital social par Pierre Bourdieu. Il distingue trois formes de capital : le capital économique ; le capital culturel et le capital social. Il définit le capital social comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance [...]*² ». De façon complémentaire, Francis Fukuyama met en avant le rôle de la confiance pour expliquer le niveau de développement des différentes sociétés nationales. Pour lui « *la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté*³ ».

¹ Sandrine Sojecki, *Autonomie et gouvernance dans les nouvelles formes de régulations sociales*, op. cit.

² Pierre Bourdieu, « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1980, vol. 31, p. 2.

³ Francis Fukuyama, *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free Press, 1995, p. 26.

Pour conclure cette analyse sur les limites des approches socio-économiques nous reprendrons ce que dit Sandrine Sojecki :

S'associer les uns avec les autres repose en partie sur le partage de valeurs et de normes communes, sur la capacité à subordonner les intérêts personnels à ceux du groupe d'appartenance. Ces derniers sont partagés car il y a confiance. C'est une partie du capital humain¹.

Une des limites des modèles économiques est de réduire la mesure de la confiance à une évaluation des actions passées à la lumière des exigences contractuelles. À cause de l'approche mécaniste qui en résulte, ces modèles ne considèrent pas la confiance comme une notion tournée vers le futur de la relation. La notion de confiance qui en découle est antinomique avec celle de sens commun où faire confiance c'est prendre le risque d'une relation future. Pour qu'il y ait accroissement du niveau de confiance sociale entre les individus, il faut que, paradoxalement, la relation porte en elle-même un certain niveau d'incertitude et de risque. Sinon il n'est pas possible à un individu de choisir de faire confiance à un autre. Sans cette possibilité de choix et donc de risque, aucune confiance ne peut se construire. Cette situation est probablement la conséquence de la prise en compte quasi exclusivement de la notion de confiance institutionnelle sans intégration formelle de la confiance interpersonnelle et des valeurs sous-jacentes des acteurs impliqués.

Abordons maintenant la notion de confiance d'un autre point de vue.

c) La confiance vue par la sociologie

Pour le sociologue, la confiance va au-delà de la logique des jeux et du calcul économique, il est induit par la relation elle-même. Plutôt que « d'avoir confiance en l'autre », la sociologie nous pousserait à dire « accorder sa confiance à l'autre ».

La confiance au risque de se tromper

Avoir confiance c'est prendre le risque de se tromper. C'est dans tous les cas se mettre dans la situation de dépendre de l'autre et d'accepter un certain niveau d'incertitude. C'est aussi se situer dans une relation durable. Pour Georg Simmel, faire confiance revient à faire crédit à l'autre ; c'est supposer par avance son action positive. Ce jugement anticipé nous permet alors d'agir vis-à-vis de lui et de créer avec lui du lien social.

¹ Sandrine Sojecki, *Autonomie et gouvernance dans les nouvelles formes de régulations sociales*, op. cit., p. 149.

[Georg Simmel] *décrypte les mécanismes de la confiance sociale à travers l'analyse des interactions. Il définit la confiance selon deux niveaux :*

- la confiance primordiale qui sert de base à la confiance sociale. Elle est dite primordiale car elle sert de trame de lecture, de penser et d'échanges entre les individus et leur environnement. Elle est de l'ordre du religieux, du sacré, du transcendant. Elle n'est pas méritée et ne peut être refusée.

- La confiance sociale qui émane des interactions interindividuelles volontaires¹.

Cette analyse rejoint celle que nous avons faite sur l'autonomie. L'autonomie comme la confiance, participe à la création de lien social et elle en procède elle-même. Comme l'autonomie, la confiance se construit par un processus qui boucle sur lui-même en s'enrichissant, la confiance appelle la confiance. Et cette boucle participe directement à la durabilité de la relation et à la régulation des rapports sociaux.

La confiance et le don

Nous retrouvons la caractéristique d'une relation circulaire dans la théorie du don et du contre-don telle qu'elle a été décrite par Marcel Mauss. Cette relation peut se décrire en trois étapes : le don, son acceptation et le contre-don. Ces échanges au sein des sociétés primitives qu'il a étudiées, ne sont ni des échanges utilitaires ni l'expression d'une relation marchande. Les partenaires n'attendent rien de cette coopération. C'est l'application, en quelque sorte, d'une norme sociale².

Il nous semble que l'enjeu de la relation réside dans la phase intermédiaire, celle de l'acceptation du don. Car si le don n'est pas accepté, alors la relation sociale est brisée. Le contre-don n'est pas l'étape ultime de la relation, mais l'hypothétique première étape d'un nouvel échange. Dans le cadre d'une relation d'échange interpersonnelle ces étapes de don, de sa réception et de contre-don, ne participent pas à proprement parler à la construction de la confiance interpersonnelle. En effet ces actes sont quasiment certains par avance. Par contre, au sens de Georg Simmel, la forme d'échange décrite par Marcel Mauss contribue à la construction de la confiance primordiale.

La confiance primordiale

Pour André Tiran, la confiance primordiale se distingue des confiances sociales.

La confiance primordiale est de l'ordre du religieux, du sacré, elle se réfère soit à la théologie ou à la psychanalyse. La foi en Dieu, l'estime de soi procèdent de la même conscience d'être un objet digne d'être aimé. Cette foi, ou cette estime de soi, peut s'incarner dans la référence à des principes supérieurs. La confiance primordiale

¹ Georg Simmel cité par *Ibid.*, p. 153.

² Marcel Mauss, *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses universitaires de France, 2007.

est fondatrice, elle institue un rapport fondamental entre l'individu et le monde par rapport auquel celui-ci va pouvoir déployer sa propre subjectivité¹.

La confiance primordiale serait une sorte de niveau minimum de confiance nécessaire pour que les trois registres de la confiance, personnelle, interpersonnelle et institutionnelle, puissent se développer. Nous retrouvons là, l'idée qu'il n'est pas vraiment possible de démembrer les différents registres de la confiance pour les étudier comme des éléments indépendants l'un de l'autre. Nous retrouvons aussi l'idée que la confiance est un tout social, y compris la confiance en soi dont nous savons qu'elle dépend aussi du regard de confiance que les autres ont sur nous-mêmes.

Regardons de façon plus précise cette notion.

d) La confiance en soi

Il faut évoquer la confiance en soi car au-delà du fait que c'est une composante psychologique importante, elle a de toute évidence un impact sur les deux autres types de confiance « de relation aux autres » que nous venons de citer.

La confiance interpersonnelle

Pour Vincent Mangematin :

[La confiance interpersonnelle] puise ses sources dans les caractéristiques particulières des personnes : appartenance à une même famille, à une même ethnie, à un même corps ou à une même grande école. La confiance qui se fonde sur les caractéristiques particulières des personnes est construite de manière exogène à la relation. On peut la considérer comme une donnée. Inscrite dans les caractéristiques propres des personnes, elle ne peut pas faire l'objet d'un échange².

La confiance institutionnelle est du même ordre que la confiance interpersonnelle dans le sens que « l'autre », comme entité abstraite, est souvent personnifiée. Ne dit-on pas que l'on a confiance dans telle institution comme si c'était un individu que nous connaissions personnellement ?

Pour revenir à la notion de confiance en soi, il faut dire que cette dernière est une caractéristique « privée » qui n'est pas un élément directement accessible pour les autres bien qu'ils puissent en voir les effets. Des événements, en particulier ceux relationnels, ayant un fort impact affectif, peuvent modifier considérablement l'équilibre psychologique d'un individu et donc son niveau de confiance en soi. Nous voudrions tenter de décrire la notion de

1 André Tiran, « Confiance sociale confiance primordiale en partant de Georg Simmel », in Jean-Michel Servet (dir.), *La construction sociale de la confiance*, Paris, Association d'économie financière : Montchrestien, 1997, p. 486.

2 Vincent Mangematin et Lynne Zucker, « La confiance », *op. cit.*, p. 38.

confiance en soi en prenant appui sur la notion d'estime de soi développée par la psychologie sociale. En effet la notion d'estime de soi est souvent assimilée à celle de confiance en soi.

Contexte et signification de l'« estime de soi »

L'estime de soi

Le terme d'estime vient du latin « aestimō » qui signifie « évaluer », « déterminer la valeur de » et « avoir une opinion sur »¹. L'estime de soi a alors pour définition « la valeur que l'on accorde à soi-même ». Elle varie en fonction du contexte. Nous pouvons avoir une estime de soi forte dans le cadre de certaines activités et une faible estime de soi dans d'autres cas. Avoir l'estime de soi c'est s'accepter tel quel ; tel que nous sommes avec nos forces et nos faiblesses.

Un des moyens d'évaluer l'estime de soi est d'utiliser l'échelle de Rosenberg. C'est une échelle qui permet, au sein d'une population large, de détecter des sous-populations ayant des niveaux significativement différents d'estime de soi. Selon Morris Rosenberg « l'estime de soi élevée est un indicateur d'acceptation, de tolérance et de satisfaction personnelle à l'égard de soi tout en excluant les sentiments de supériorité et de perfection. De plus, l'estime de soi élevée implique le respect pour soi-même² ».

L'estime de soi prend appui sur l'amour de soi qui est inconditionnel car il ne dépend pas de nos performances³. L'amour de soi est une composante intime de l'estime de soi. Il est une des sources de la résilience qui permet à un individu « de renaître de sa souffrance » après un traumatisme de quelque nature qu'il soit⁴ ».

Le concept de « soi »

Selon Delphine Martinot, le concept de « soi » a émergé dans un premier temps dans le champ de la psychologie. Pour cet auteur, James Baldwin est le premier psychologue à « considérer la personnalité des individus comme un produit social et culturel qui se refléterait dans sa vision de soi et d'autres⁵ ». Il élabore une approche constituée de deux aspects, l'Ego et l'Alter, qui forment un « soi » bipolaire et qui forment la personnalité des individus. « L'Ego se réfère aux pensées que nous avons sur nous-mêmes. L'Alter représente les pensées que nous avons sur des personnes que nous connaissons, que nous pouvons imaginer ou qui sont fictives ou mythiques⁶. »

1 Félix Gaffiot, *Dictionnaire illustré latin-français*, op. cit., p. 80.

2 Evelyne Vallières et Robert Vallerand, « Traduction et validation canadienne-française de l'échelle d'estime de soi de Rosenberg », *International Journal of Psychology*, 1990, n° 25, p. 306.

3 Christophe André et François Lelord, *L'estime de soi : s'aimer pour mieux vivre avec les autres*, Paris, O. Jacob, 1999.

4 Boris Cyrulnik et Claude Seron, *La résilience ou comment renaître de sa souffrance ?*, Paris, Éditions Fabert, 2003.

5 Delphine Martinot, *Le Soi : les approches psychosociales*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1995, p. 13.

6 *Ibid.*

Le concept de « soi » est ensuite passé dans le champ de la sociologie. Pour Georges Mead, il se réalise de façon continue dans le cadre des interactions entre un individu et autrui.

Le “Je” est la réaction de l'organisme aux attitudes des autres ; le “Moi” est l'ensemble organisé des attitudes des autres que l'on assume soi-même. Les attitudes d'autrui constituent le Moi organisé auquel on réagit comme “Je”¹.

À partir des années 1970, le concept de soi a été repris et développé. Delphine Martinot, dans son étude, en retient deux aspects, l'approche interactionniste symbolique et l'approche cognitive du Soi.

Le postulat fondamental de l'interactionniste symbolique est que l'individu et la société sont des unités inséparables, interdépendantes, se construisant réciproquement².

[L'approche cognitive du Soi] a pour principale caractéristique de considérer les processus mentaux comme une succession d'étapes, chacune d'entre elles étant consacrée à l'exécution de l'information³.

Ainsi, ces dernières approches considèrent que le Soi influence le traitement de l'information que nous recevons et ont pour conséquence que nous ne retenons que les informations qui nous concernent ou qui sont pertinentes pour nous⁴.

Dans une autre étude sur la performance scolaire chez l'enfant, Delphine Martinot montre le bouclage fort entre l'estime de soi et son corollaire la confiance en soi. Elle confirme ce lien par l'étude. Les effets de la réussite scolaire permettent à l'enfant d'intégrer dans ses modes d'apprentissage non seulement les acquis antérieurs mais aussi « *la connaissance de soi de réussite scolaire*⁵ ». Cette dernière notion ayant un effet positif sur l'efficacité personnelle dans les apprentissages et sur « *l'accentuation de l'effet et de la persistance lors de la réalisation d'une tâche difficile*⁶ ».

L'estime de soi, chez les élèves, est donc une boucle de rétroaction positive où la capacité de dépasser de nouvelles difficultés, permet de générer de la confiance. En cas de difficultés scolaires, le mécanisme inverse, de dénégation, n'est pas activé de façon symétrique. En effet un mécanisme de défense de l'estime de soi s'active. Il se construit sur le rejet de la responsabilité de ses échecs. Ce mécanisme s'explique par le fait que les enfants ne se comparent pas avec les pairs qu'ils estiment peu semblables à eux-mêmes. Cette forme

1 George Herbert Mead, *L'esprit, le soi et la société*, Paris, Presses universitaires de France, 1963, p. 149.

2 Delphine Martinot, *Le Soi, op. cit.*, p. 18.

3 *Ibid.*, p. 19.

4 *Ibid.*, p. 39.

5 Marie-Christine Toczec et Delphine Martinot, *Le défi éducatif : des situations pour réussir*, Paris, A. Colin, 2004, p. 85.

6 *Ibid.*

d'autoévaluation biaisée protège l'enfant de la dévalorisation de soi, en cas d'échec ou de difficultés répétées¹. Comme thérapie, cette façon de réaliser son autoévaluation de façon limitée, peut être utilisé comme moyen pour redonner confiance en soi à un élève en échec scolaire.

L'évolution de la confiance en soi

Chez l'adulte comme chez l'enfant, l'estime de soi, comme les autres notions que nous avons déjà étudiées, est en perpétuelle construction et dépend à la fois des interactions et aussi des comparaisons sociales permanentes. Il y a là un point important qu'il faut souligner : la progression ou la régression du niveau de l'estime de soi dépend non seulement de la comparaison entre deux individus, mais aussi de la comparaison d'individus appartenant à un groupe avec ceux d'un autre groupe. Les recherches sur ce sujet, menées par Delphine Martinot, peuvent être résumées de la façon suivante : dans le cas d'une comparaison défavorable d'un individu vis-à-vis d'un autre membre de son groupe d'appartenance, et si cette comparaison se réalise dans le contexte d'une comparaison intergroupes, alors les effets de dévaluation sur l'individu sont principalement dus à la comparaison avec le groupe extérieur et non pas avec les membres de son groupe².

Lorsque l'identité sociale de l'individu est menacée, celui-ci ne traite pas l'information de comparaison ascendante avec un membre de son groupe comme un échec personnel mais comme la réussite d'une personne de ce groupe auquel il s'identifie³.

Autrement dit on retrouve là un mécanisme similaire à celui que nous avons décrit chez l'enfant dans le contexte d'apprentissage scolaire. L'individu a tendance à protéger de toutes les manières possibles son estime de soi. Si la confiance institutionnelle ou interpersonnelle diminue ou bien si elle est menacée, alors l'identification au groupe est primordiale car c'est le moyen de catalyser les efforts des membres pour inverser la tendance et améliorer leur position vis-à-vis des autres groupes.

La réussite d'autres membres de leur groupe sur une dimension qui, pourtant, met l'identité sociale dévalorisée en exergue, va permettre aux membres de groupes dévalorisés de penser qu'eux aussi pourraient réussir et ainsi infirmer la mauvaise image de leur groupe.⁴

Ce mécanisme est important à prendre en compte car il permet de comprendre les relations et les liens qui existent entre confiance en soi, confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle. De façon générale, l'estime de soi est liée à l'auto-conception que les individus

¹ *Ibid.*, p. 97.

² Delphine Martinot, *Le Soi, op. cit.*, p. 437.

³ Delphine Martinot, « Impact des comparaisons ascendantes et descendantes sur l'estime de soi », *L'année psychologique*, 2003, n° 104, p. 439.

⁴ *Ibid.*

se font d'eux-mêmes. Auto-conception qui s'évalue continuellement et qui est, comme nous l'avons vu, biaisée car auto-complaisante. Même s'il y a plusieurs évaluations possibles de l'estime de soi, elle est unique dans un contexte donné par exemple professionnel, familial ou bien encore sportif...

Même si le principe de non-contradiction oblige la personne à réviser les rapports entre ses pensées, ses dires et ses actes, à éviter les cloisonnements entre les conduites et les incohérences dans les opinions et les décisions, on constate souvent que la défense d'une certaine "tranquillité" mentale ou affective, amène la personne à masquer, à se cacher, à maintenir ou à créer des séparations internes, des disharmonies fonctionnelles, à isoler certains secteurs de sa vie¹.

L'estime de soi comme image de notre relation aux autres

En écho à ce que nous disent les psychosociologues, Paul Ricoeur, dans le domaine de la philosophie, confirme ces éléments.

Car l'estime de soi n'est pas qu'un rapport à soi, elle est aussi "une demande adressée à autrui", "une attente de son approbation" : "la reconnaissance de soi ne va pas sans reconnaissance par autrui. En un sens l'estime de soi est un phénomène à la fois réflexif et relationnel ; la notion de dignité résume les deux faces de la reconnaissance"².

Après avoir étudié la confiance en soi, nous nous proposons maintenant d'explorer les deux autres notions de confiance : la confiance interpersonnelle et celle institutionnelle. Pour cela nous associerons la confiance avec d'autres éléments qui nous permettront de l'éclairer de différentes façons : le rapport au temps ; l'autonomie ; le pouvoir ; les valeurs communes et enfin la coordination.

e) La confiance interpersonnelle et institutionnelle

La confiance et le rapport au temps

La confiance demande du temps

Comme nous l'avons déjà évoqué, une relation suivie dans le temps, participe à la production de confiance.

L'un des moteurs de la production de la confiance est la création de routines communes, qui balisent à la fois le champ des possibles et les interprétations que nous faisons des actions de l'autre. Une attitude qui aurait pu nous surprendre la

1 Pierre Tap, « Préface », in Monique Bolognini, Yves Prêteur et Françoise Bariaud (dirs.), *Estime de soi : perspectives développementales*, Lausanne, Suisse, Delachaux et Niestle, 1998, .

2 Paul Ricoeur, « La différence entre le normal et le pathologique comme source de respect », *Neuropsychiatrie : Tendances et Débats*, 2001, vol. 13, p. 12.

première fois, et même éventuellement éveiller un sentiment de défiance, ne nous surprendra plus la seconde fois¹.

Des relations durables dans le temps permettent un ajustement réciproque dans le cas de la confiance interpersonnelle et une adaptation des règles sous-jacentes dans le cas de la confiance organisationnelle.

Le temps, malgré les moyens modernes de communication, est à l'époque moderne, une ressource rare. Alors que ces moyens devraient réduire les temps morts, et faire « gagner du temps », il n'en est rien. La contraction du temps dans les organisations est notable. Le temps devient une ressource rare et comme toutes les ressources rares, il est quantifié. Sa mesure permet d'évaluer la performance des individus ou des organisations. Et pourtant, de façon antinomique, il faut du temps pour construire une relation de confiance et l'entretenir. Nicole Aubert le décrit très bien.

La compétition, jusque-là limitée à l'espace par la conquête de nouveaux marchés, a basculé dans le champ du temps. Il faut aller plus vite que les autres pour survivre dans un contexte de concurrence toujours plus effrénée à l'échelle mondiale².

Pour Meryem Lesaget, c'est aux dirigeants que revient « l'orchestration des différents temps de l'entreprise »³. Elle poursuit en disant :

La compétence temporelle d'une entreprise est faite de plusieurs éléments. Le premier est une capacité de voir loin, d'imaginer un futur mobilisateur et positif : c'est la vision partagée. Le deuxième est une aptitude à penser le temps en continuité, sans cassure entre passé, présent et futur⁴.

Le temps n'est pas linéaire

Pour Jacques Ardoino, il y a deux types de temps :

Le temps qui s'égrène, s'écoule, passe, se compte ou se conte, se spécifie, dans nos usages, en temps universel, objectif, physique, homogène (donc susceptible de mesure), ou en temps-durée (temporalité), vécu, intersubjectif, hétérogène, fait de mémoire et d'implications, beaucoup plus explicitement particularisé ou singularisé⁵.

1 Vincent Mangematin et Lynne Zucker, « La confiance », *op. cit.*, p. 42.

2 Nicole Aubert, « L'urgence s'est imposée aux entreprises », *La Croix*, 30/11/2007.

3 Meryem Le Saget, *Le Manager intuitif: une nouvelle force*, Paris, Dunod, 1992, p. 264.

4 *Ibid.*

5 Jacques Ardoino, *Des moments et du temps*, <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/tempmom.pdf>, consulté le 15 juillet 2011.

Nous retrouvons cette même analyse chez Edward Hall : « *Loin d'être une constante immuable, comme le supposait Newton, le temps est un agrégat de concepts, de phénomènes et de rythmes recouvrant une très large réalité*⁶. »

Avec Jacques Ardoino nous mettons en avant la position spécifique du temps dans nos sociétés occidentales.

*Joseph Gabel, a excellemment mis en lumière, avec le phénomène de fausse conscience, le processus de réification caractérisant la modernité. La spatialisation outrancière du temps (plus sécurisante en regard des attentes de stabilité épistémologique et scientifique, de la régulation néo-libérale homéostatique des marchés, de l'évitement des conflits, surtout dans leurs formes radicales) entraîne la déchéance de la temporalité.*²

Toutes ces analyses confirment la typologie originale de la notion de temps. Et c'est bien ce que nous observons dans le contexte actuel. Le rapport aux différents temps est perturbé par l'instantanéité dûe aux réponses technologiques qui sont disponibles. Cette instantanéité masque la nécessité des processus sociaux de s'inscrire dans le temps-durée pour se réaliser et donner leur pleine efficacité. La construction de la confiance fait partie de ces processus qui ont besoin de temps pour se mettre en place. Nous ne pouvons décréter ni d'avoir confiance en l'autre, ni que l'autre ait confiance en nous. Nous devons accepter que la construction de la confiance s'inscrive dans la contingence du temps.

La confiance et l'autonomie

Comme nous l'avons déjà vu, l'autonomie nécessite la confiance. Réciproquement la confiance joue un rôle dans la capacité des individus à accroître leur niveau d'autonomie. Ce mécanisme concerne les trois types de confiance.

Pour ne prendre qu'un exemple, dans le domaine de la confiance interpersonnelle, nous pouvons citer le cas où la confiance entre un subordonné et son responsable va permettre de passer progressivement d'une planification dirigée du travail à un système d'auto-planification de ses tâches. Si le niveau de confiance n'est pas suffisant, « *un changement organisationnel vers plus d'autonomie avec suppression de niveaux hiérarchiques et assouplissement de la planification peut être perçu comme un brouillage des processus décisionnels et un accroissement des difficultés à se positionner et à agir*³ ».

Décider d'une nouvelle forme d'organisation n'est pas forcément perçu ou vécu de façon positive par l'un ou l'autre des partenaires ; un niveau minimum de confiance est nécessaire

⁶ Edward Hall et Anne-Lise Hacker, *La danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Paris, Editions du Seuil, 1984, p. 23.

² Jacques Ardoino, « Des moments et du temps », *op. cit.*

³ Bruno Henriet, « Nouvelles organisations : pari sur l'autonomie et rôle de la confiance », *Personel - ANDCP*, décembre 1998, n° 395, p. 51.

pour que le surplus d'autonomie proposé puisse être reçu. Bruno Henriët cite l'exemple où l'on passe « *d'une autonomie limitée dans une dépendance verticale à une autonomie, certes plus significative, mais s'inscrivant dans une dépendance horizontale. Le contrôle explicite des contremaîtres sur le travail... a été remplacé par un contrôle plus subtil, plus implicite, plus contraignant de l'équipe et de soi-même sur son travail*¹ ». Sans approche progressive et sans prise en compte de la part du superviseur, ce type d'évolution peut se solder par un rejet, le niveau d'autonomie nécessaire des acteurs pour recevoir la confiance qui leur est faite n'étant pas adéquat.

La confiance et le pouvoir

Dans le cas de la confiance organisationnelle, nous savons que l'autonomie inclut la capacité à prendre du recul, à analyser la situation. Elle est liée à la notion de libre arbitre, à la prise de décision, à la capacité de se forger une opinion. Toutes ces caractéristiques sont nécessaires à la construction d'une confiance organisationnelle durable car elles permettent d'inscrire la relation dans un cadre de relations équilibrées où la puissance de l'institution n'écrase pas l'individu. Guy Bellemare et Louise Briand, reprenant les idées de Cynthia Hardy et Nelson Phillips, donnent une définition de la confiance en la liant au pouvoir :

*La confiance réunit la bonne foi et les attentes et constitue un processus de fabrication de sens qui repose sur un partage du pouvoir et des significations entre les parties. [...] Cette définition de la confiance implique que les acteurs créent de la réciprocité et de l'équité entre eux, qu'ils n'agissent pas uniquement dans le but d'établir ou de maintenir des relations de pouvoir asymétriques*².

*La confiance prend ainsi un aspect communicationnel en ce qu'elle réfère à des significations partagées et les relations de pouvoir sont alors considérées nécessaires à la création de la confiance : pas le pouvoir coercitif et manipulateur, mais le partage du pouvoir entre les acteurs de manière à réaliser des objectifs de collaboration*³.

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant lors de l'analyse du pouvoir et de l'autorité, le pouvoir « oblige » l'action de l'autre. Guy Bellemare et Louise Briand poursuivent leur analyse en disant que le pouvoir « *peut mener à la collaboration, selon le modèle de la fausse confiance. Les prétentions à l'établissement d'une relation de confiance peuvent être déformées de façon à produire un rapport de domination*⁴ ».

1 *Ibid.*

2 Cynthia Hardy, Nelson Phillips, *Overcoming Illusions of Trust : Toward a Communicative Theory of Trust and Power*, Research Working Paper, Montréal, McGill University, Faculty of Management, 1995, p. 1 cité par Guy Bellemare et Louise Briand, *La confiance, pour qui ? : pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité*, Hull, Université du Québec à Hull, Dép. de relations industrielles, 1997, p. 5.

3 Cynthia Hardy, Nelson Phillips, *Overcoming Illusions of Trust : Toward a Communicative Theory of Trust and Power*, Research Working Paper, Montréal, McGill University, Faculty of Management, 1995, p. 1 cité par *Ibid.*

4 Guy Bellemare et Louise Briand, *La confiance, pour qui ?*, *op. cit.* note n°3.

Ils insistent dans leur analyse sur deux éléments importants :

En négligeant de considérer les enjeux d'asymétrie dans les relations de pouvoir et de conflits d'intérêts, les définitions classiques de la confiance qui mettent l'accent sur la prévisibilité ne peuvent distinguer les relations fondées sur la confiance de celles fondées sur l'intérêt personnel ; d'autre part, les définitions qui mettent l'emphase sur la bonne foi postulent l'existence de buts communs, une condition qui n'est pas toujours observée¹.

Il est souvent difficile d'affirmer l'existence ou non de buts communs, étant donné la difficulté qu'il y a à en mesurer la présence ou l'absence même par l'interview des acteurs impliqués. Mais il est important de souligner qu'une relation de pouvoir trop fortement marquée peut biaiser fortement la confiance. Cette situation peut laisser croire que la présence de la confiance est réelle à travers des signes extérieurs visibles alors qu'en fait il n'en est rien. Comme nous l'avons vu à maintes reprises, l'autonomie, en ce qu'elle permet d'être soi face à l'autre, est un socle nécessaire à des relations sociales matures.

La confiance et les valeurs communes

Au-delà des buts communs, dont nous avons parlé, un autre élément contribue à, ou facilite, la production de confiance, nous pourrions l'appeler le « fond commun d'évidence ». Il joue un rôle particulier dans le cas de la confiance interpersonnelle. Il est constitué de tout ce que deux ou plusieurs individus n'ont pas besoin d'explicitement pour se comprendre, pour établir ou pour maintenir une relation de confiance. Il est constitué d'éléments communs aux acteurs. Par exemple les valeurs, les règles d'éthique, les normes professionnelles partagées mais aussi la culture, le milieu social d'origine, le milieu social ou bien encore le fait d'avoir fait la même école.

Ce qui est notable, c'est que, le plus souvent, deux personnes qui ne se connaissent pas et qui sont en contact pour la première fois et qui savent qu'elles partagent un même fond commun d'évidence ont moins d'appréhension l'une vis-à-vis de l'autre.

Pour faire baisser la peur et la souffrance liée au constat de la différence, il convient de construire un fond commun d'évidences. Ce qui n'est pas chose simple car nos représentations du monde divergent bien souvent².

La confiance et la coordination

Pour reprendre la définition de Henry Mintzberg, la structure d'une organisation est « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».³ Cette définition peut être complétée

1 *Ibid.* note n°3.

2 Ecophilos et Entreprise et Progrès, « La confiance et l'entreprise », *Les cahiers du cercle ecophilos*, 23 juin 2009, p. 23.

3 Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982, p. 18.

par celle de Kenneth Arrow qui dit que « *la confiance est un "lubrifiant" important du système social ; elle est extrêmement efficiente ; elle évite de se donner la peine d'avoir à apprécier le crédit que l'on peut accorder à la parole des autres. Malheureusement, ce n'est pas une marchandise que l'on peut facilement acheter*¹ ». Melville Dalton va plus loin en disant que « *en règle générale, seul un simple d'esprit peut penser qu'une collaboration efficace ne peut être obtenue que par l'intermédiaire d'une procédure formelle*² ». Coordination et confiance sont liées pour tous ces auteurs.

Échanges formels et échanges informels

Melville Dalton prend le parti d'expliquer que la confiance permet de faciliter les échanges et l'interrelation entre « *actions formelles et actions informelles* » au sein de l'organisation. En particulier l'auteur insiste sur le fait que les actions informelles « *facilitent l'atteinte des buts non-officiels sans soulever de discussions*³ ». Il décrit sept mécanismes qui permettent de faire le lien entre actions formelles et actions informelles. Deux d'entre eux s'appuient sur les relations de confiance interpersonnelle. Pour le premier cas il s'agit de l'action non-officielle ordonnée : « *Dans des situations d'urgence ou inhabituelles, les échelons élevés de la hiérarchie peuvent exiger de la part des subordonnés une action non officielle limitée, et même illégale*⁴ ». Pour le second cas il s'agit des déviations autorisées : « *Lorsque la camaraderie est assez forte pour que les subordonnés ne craignent pas une sanction non officielle de la part des supérieurs, ils peuvent demander la permission de résoudre certains problèmes de façon informelle*⁵ ». Les mécanismes d'actions informelles sont le plus souvent nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise car ils sont moins coûteux que des mécanismes de contrôle.

Des échanges déviants

Néanmoins, bien qu'elles soient efficaces, ces actions n'en sont pas moins déviantes par rapport à la règle et donc doivent le plus souvent être camouflées pour éviter les sanctions. De plus ces actions informelles peuvent ne pas être favorables à l'intérêt collectif, mais seulement destinées à l'intérêt ou aux intérêts particuliers des parties en présence. Si elles sont exécutées sous la contrainte ou sous la pression d'un pouvoir supérieur, alors la confiance n'entre pas en jeu. Si elles sont exécutées par entente mutuelle, basée sur le gain réciproque et donc la confiance de ne pas être trahis, nous percevons que le bénéfice de l'organisation pourrait être faible et que les gains principaux seraient seulement destinés à l'un ou l'autres des protagonistes.

1 Kenneth Joseph Arrow, *The limits of organization*, New York, Norton, 1974, p. 23.

2 Isabelle Barth, *Regards actuels sur la société contemporaine la pensée de Georg Simmel*, Paris, l'Harmattan, 2009, p. 112.

3 *Ibid.*

4 Melville Dalton cité par Frédéric Bornarel et Isabelle Huault, *La confiance comme mode de contrôle social*, Université Paris-Est Créteil Val de Marne, Paris, 2004, p. 36.

5 Melville Dalton cité par *Ibid.*

Là encore seule l'autonomie des acteurs, basée sur une éthique claire, permet de contrer ce mode de fonctionnement, somme toute déviant, qui est à l'origine de la corruption. Une confiance interpersonnelle forte, couplée à une absence d'éthique ou de sens du bien commun, peut dénoter une défiance vis-à-vis de l'institution. De plus, nous connaissons la difficulté qu'il y a pour évaluer le bien commun à un instant donné de l'histoire. Cela rend son analyse particulièrement épineuse. Les déviants d'hier peuvent s'avérer être des visionnaires aujourd'hui.

Des échanges opportunistes

D'autres limites peuvent naître à la marge d'une relation de confiance ; nous pensons en particulier aux comportements opportunistes. Sous couvert d'efficacité et de confiance, des comportements opportunistes peuvent apparaître et devenir systématiques. Sur ce thème, Jean-Philippe Neuville a tenté de décrire le lien entre la notion de confiance et la notion d'opportunisme. Il s'agit de la description d'une relation « gagnant-perdant » où l'un des deux acteurs use de son capital confiance pour abuser l'autre. Pour cet auteur, la confiance est le coût de couverture des risques que l'on reporte sur l'autre pour sa propre performance. Cette couverture, si elle n'est pas adéquate et trop systématique, facilite alors la pérennisation de comportements opportunistes¹. De nouveau nous comprenons que seules des valeurs fortes, clairement affirmées, peuvent limiter les effets néfastes de l'opportunisme.

De quelque type qu'elle soit, nous venons de voir que la notion de confiance était à la croisée de plusieurs notions. Mais nous pouvons constater qu'elle est toujours liée à la capacité de deux ou plusieurs personnes d'interagir. La notion de coopération nous paraît être une bonne façon de synthétiser ce lien d'interaction.

f) La confiance, une question de coopération

En situant son analyse dans le cadre d'une approche systémique et des organisations complexe, Gilles Le Cardinal a cherché à caractériser les relations de confiance entre les individus. Pour cet auteur, confiance et coopération sont totalement liées. Ce lien fort, l'auteur le prend de la théorie des jeux où les acteurs acceptent de gérer le couplage de leurs intérêts.

[...] Plus on accepte un couplage important, plus le binôme sera capable de faire face à des situations risquées tout en restant sûr de la coopération. [...] Pour diminuer les risques d'une ascension, les grimpeurs s'encordent et couplent leurs destins au plus haut niveau, celui de la vie et de la mort, en s'assurant ainsi d'une coopération à toute épreuve. Ici le couplage maximum est le témoignage concret de la confiance totale qu'ils se font dans la coopération de l'autre².

1 Jean-Philippe Neuville, « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, 1998, vol. 39-1, pp. 71-103.

2 Gilles Le Cardinal, Jean-François Guyonnet et Bruno Pouzoulic, *La Dynamique de la confiance: construire la coopération dans les projets complexes*, Paris, Dunod, 1997, p. 136.

Concrètement, en se situant le cadre d'un projet ou d'une situation précise, l'auteur Gilles Le Cardinal, propose de chercher à objectiver le niveau de confiance entre les différents groupes d'acteurs. L'idée qu'il défend est que le processus même de cette objectivation et la prise de conscience qui en résultera permettront de mettre en place des plans d'action qui faciliteront la coopération entre eux et le risque d'échec du projet diminuera. Pour cela, il leur propose d'explorer les ressentis que chacun des groupes d'acteurs éprouvent les uns par rapport aux autres.

Selon une méthode interactive, il propose de faire l'inventaire des raisons qui induisent l'un des trois ressentis suivant :

- les peurs d'entrer dans une coopération, au risque de ralentir le projet,
- les attraits de la coopération pour la réussite du projet,
- les tentations de refuser la coopération ou de la dévoyer.

Par l'expérience, il montre que cette approche en « *faisant circuler la parole entre les participants*¹ » permet la création d'un langage commun qui réduit les difficultés de représentation.

Des échanges, construits méthodiquement autour des ressentis de peur, d'attrait et de tentation de refuser la coopération, permettent de construire une représentation des relations sociales au sein du projet. En échangeant ces informations, les acteurs réalisent, sans en être vraiment bien conscients, un couplage plus fort de leur gain réciproque vis-à-vis du projet. Ce faisant chacun accroît son niveau de confiance vis-à-vis des autres protagonistes. Une fois les ressentis exprimés, il est alors possible de chercher à transformer ces risques en proposant des plans d'action concrets. Ces plans permettent indirectement de réduire les ressentis de peur et de tentation de trahison et d'augmenter l'attrait pour le projet.

Les résultats des expériences menées avec cette approche méthodologique montrent qu'il y a bien un couplage fort entre le niveau de confiance et la capacité à coopérer. Ces expériences montrent aussi qu'il est possible d'utiliser une évaluation indirecte du niveau de confiance en se basant sur l'expression des affects². Le double travail d'expression des ressentis et de détermination d'un plan d'action adéquat participe d'une approche systémique qui par rétroaction agit sur le niveau de confiance lui-même.

D'une certaine manière, Norbert Alter confirme cet effet.

Les échanges sociaux ne se superposent pas mécaniquement aux procédures de coordination parce que l'affectif ne nourrit que les relations choisies : on coopère parce qu'on a un problème à traiter, mais on choisit de coopérer avec telle personne parce qu'on a envie d'échanger avec elle. Plus encore, les échanges sociaux

¹ *Ibid.*, p. 166.

² *Ibid.*

s'orientent parfois de manière principalement affective et secondairement professionnelle¹.

Les procédures techniques de coordination représentent en quelque sorte l'architecture des organisations complexes. [...] [Elles] sont nécessaires : elles garantissent le contrôle et la prévisibilité d'un processus de production. [...] Mais ces procédures ne permettent pas à elles seules d'assurer de manière effective la coordination des activités. Encore faut-il que les opérateurs acceptent de coopérer pour leur donner du sens, en faire usage et finalement les rendre efficaces².

Autrement dit « la confiance, pour exister, implique l'acceptation sincère par chacun du risque maximum éventuel résultant, pour un objectif précis, de la relation avec l'autre. Si l'on n'est pas prêt à accepter ce risque, la crainte s'installe et la confiance disparaît³ ».

La confiance, au sein de la coopération, donne du sens à l'action

Que la confiance contribue à donner du sens de l'action a deux conséquences :

- La première est qu'elle participe à la réduction de la complexité de l'environnement.

Que ce soit dans l'action coopérative (voir dilemme du prisonnier) ou dans l'action individuelle coordonnée, la confiance ouvre, au moyen d'une réduction de la complexité, la possibilité d'actions qui, sans elle, demeureraient improbables, ou encore peu attrayantes, qui ne se réaliseraient donc pas⁴.

La confiance exige de nombreux mécanismes auxiliaires d'apprentissage, de symbolisation, de contrôle, de sanction, et elle structure le mode de traitement de l'expérience sous une forme qui comporte un coût en énergie, en attention⁵.

- La seconde conséquence est que la confiance, donnant du sens, permet et donne la capacité de bâtir ensemble des projets et d'avoir la fierté de les réussir.

Jamais personne ne sera motivé uniquement pour l'enrichissement du patron ou la fabrication d'un produit. Les exigences se sont développées, les personnes ont besoin d'être fières de ce qu'elles font, de se sentir traitées avec dignité et de participer à une action collective qui a un sens⁶.

La capacité de se faire confiance ou d'avoir confiance dans l'institution, revient à être capable d'imaginer le long terme et d'agir maintenant de façon coopérative.

1 Norbert Alter, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009, p. 14.

2 *Ibid.*, p. 15.

3 Ecophilos et *Entreprise et Progrès*, « La confiance et l'entreprise », *op. cit.*, p. 14.

4 Niklas Luhmann, *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica, 2006, p. 27.

5 *Ibid.*, p. 105.

6 Meryem Le Saget, *Le Manager intuitif*, *op. cit.*, p. 264.

Les trois types de confiance que nous avons explorés, confiance en soi, confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle, s'interpénètrent et s'enrichissent mutuellement. Ils trouvent leurs fondements dans le niveau d'autonomie des personnes. Le but de ce chapitre n'était pas d'étudier ces notions de façon exhaustive. Néanmoins s'il est intéressant d'en regarder les caractéristiques pour mieux les comprendre, il est aussi important d'en évaluer les effets sur notre problématique de recherche.

3.4.6. En conclusion

a) Autonomie et confiance, bases d'une gouvernance collégiale et subsidiaire

L'autonomie et la confiance font partie des éléments de base nécessaires à une gouvernance collégiale et subsidiaire. En effet, étant donné le caractère hautement relationnel et social de la collégialité et de la subsidiarité, il leur faut un niveau minimum d'autonomie et de confiance pour pouvoir être mobilisées par les membres de l'organisation. Sinon elles restent des principes d'action « théoriques » qui ne peuvent pas devenir opérants au sein d'une organisation.

Nous comprenons bien que l'autonomie est une notion complexe, multimodale. Elle est liée aux notions de liberté, de responsabilité, d'interdépendance. Elle se structure à l'intérieur de cadres qui correspondent aux contraintes externes des règles et des lois, implicites ou explicites. Elle prend aussi en compte les contraintes de la personne comme des handicaps physiques ou psychiques ainsi que son cadre éthique personnel. L'autonomie ne peut se vivre qu'au sein d'un ensemble culturel qui doit être pris en considération comme un tout. L'autonomie est le fruit d'un processus d'apprentissage et de relation. Ce dernier résiste mal aux contraintes, à la directivité, à la discipline ou à l'arbitraire.

La confiance, expérience de vie

Faire confiance ne se décrète pas, c'est une partie du processus de construction de la relation sociale. Construire la confiance, comme nous l'avons vu, prend du temps et est facilité par des valeurs communes ou un « fond commun d'évidence ». Au-delà d'un moyen pour minimiser les risques économiques, la confiance est nécessaire pour assurer une vie sociale acceptable. Elle permet, au sein d'un groupe, des échanges et des actions qui seraient difficiles à mettre en œuvre si elle n'existait pas. Mais toutes les règles de fonctionnement ne peuvent pas être prévues a priori. La confiance, en facilitant la prise en compte d'un certain niveau de risque dans les relations, permet de compenser l'incertitude, car tout ne peut pas être prévu. La confiance, pour s'établir, nécessite un cadre éthique. Ce dernier permet à chacun de fixer les limites des caractéristiques de sa relation et ainsi de décider de son niveau d'acceptabilité.

Autonomie et confiance, socle de nos relations sociales

La confiance et l'autonomie sont les socles pour des relations sociales positives et pérennes. Elles sont le socle nécessaire d'une gouvernance qui serait basée principalement sur l'échange et la coopération. Le rôle du leader, de sa posture, est majeur pour que se développe un tel système de gouvernance. Le leader doit avoir la volonté de faire confiance et vouloir l'autonomisation des membres de son organisation. Ne négligeons pas que cette approche porte en elle-même un paradigme particulier de la conception des relations humaines. Il est basé sur le courant culturel et de pensée que l'on appelle l'humanisme.

La confiance et l'autonomie seraient-elles des conditions initiales nécessaires pour une gouvernance basée sur la collégialité et la subsidiarité ? Nous savons que ces conditions prennent du temps pour être acquises et qu'elles ne sont pas innées. Il nous apparaît légitime de nous poser la question de leurs initialisations et de leurs émergences.

b) La confiance et l'autonomie, compétences ou valeurs ?

Si la confiance et l'autonomie sont des conditions initiales qui s'avèrent nécessaires, alors comment les faire émerger ?

Les valeurs sont de plusieurs natures, matérialistes comme la réussite sociale, morales comme le courage ou bien encore transcendantes comme le service aux autres. Dans tous les cas, ce sont des échelles qui sont utilisées par chacun d'entre nous pour nous permettre d'émettre un jugement ou bien de mener des actions concrètes. Objets sociaux, elles dépendent du contexte historique et culturel et ne sont pas intemporelles.

Confiance et autonomie comme valeurs

Dans les sociétés occidentales, autonomie et confiance se placent le plus souvent dans la catégorie des valeurs morales. L'une et l'autre sont prises en compte dans les normes sociales, en particulier dans le cadre de l'idéal type de l'individu moderne¹. Ainsi, dans ce contexte, elles s'imposent généralement comme un idéal pour le leader : il doit faire confiance à ses équipes et il doit permettre à ses collaborateurs d'être ou pour le moins de devenir autonomes. Comme valeurs, l'autonomie et la confiance sont aussi des objets sociaux qui servent de référence à des individus ou à un groupe d'individus pour se positionner vis-à-vis d'autres groupes.

Confiance et autonomie comme compétences

Comme des compétences, l'autonomie et la confiance font référence à la capacité de l'individu ou d'un groupe d'individus à mobiliser une connaissance en vue d'une action. C'est alors le résultat d'un processus d'apprentissage démarré dès l'âge de la petite enfance et qui finalement n'a pas de fin. Apprendre à être autonome ou apprendre à faire confiance sont des compétences jugées nécessaires à la vie en société et sont le résultat de la socialisation.

¹ Norbert Elias, *La société des individus*, Paris, Librairie Arthème Fayard, 1991.

Confiance et autonomie, base d'un management démocratique

Prises à la fois comme valeurs et comme compétences, la confiance et l'autonomie sont à la fois la base de départ pour une organisation démocratique et le résultat de son propre fonctionnement. La confiance et l'autonomie sont à la fois l'origine et le fruit de cette approche managériale. C'est en cela que leur absence est observable dans les contextes d'organisations directives. Le leader démocratique est alors celui qui, par son comportement exemplaire et son exigence, initialise le système. Ensuite il participe activement à son développement en mettant en place et en favorisant les actions adéquates en vue de le faire progresser. Pour cela, et dans un premier temps, il doit vérifier leur existence et leur niveau de maturité. Dans un second temps et en fonction du résultat de son évaluation, il doit donc mettre en place des actions concrètes pour qu'elles se développent au sein de l'organisation.

Le leader démocratique ne peut pas ignorer les valeurs sous-jacentes à ce système de management, s'il veut réussir à le mettre en œuvre. Il ne peut pas non plus négliger le socle que constitue la confiance et l'autonomie. La confiance et l'autonomie seraient à la fois une condition nécessaire et le résultat d'une gouvernance duale basée sur la collégialité et la subsidiarité.



L'ESSENTIEL

- Le développement de la personne est une des bases du processus d'autonomisation qui conduit l'individu à être un sujet par rapport aux autres. L'autonomisation contribue à lui permettre de fixer ses propres règles de conduite.
- L'autonomie est une capacité qui permet à la fois de dire « je » et de dire « nous », de gérer son indépendance et ses interdépendances. C'est un processus continu qui se vit ; l'autonomie s'expérimente, elle ne se décrète pas.
- Qu'elle soit collective ou individuelle, l'autonomie se construit sur des conquêtes : capacité de prendre une décision, de se fixer des buts temporellement lointains, de défendre son point de vue, de prendre des risques, de faire preuve de tolérance, de prendre ses responsabilités, d'assumer les conséquences de ses choix, de prendre ses distances vis-à-vis des institutions.
- Il y a trois types de confiance : la confiance en soi, la confiance interpersonnelle et la confiance institutionnelle. Ces trois types de confiance, influent l'une sur l'autre. Le niveau de confiance en soi, basée sur l'estime de soi, agit particulièrement sur la confiance interpersonnelle.
- Vue par la socio-économie, la confiance est une condition à la coopération. Elle se base sur l'historique des transactions précédentes pour évaluer le niveau de confiance d'un agent dans le système de relation. Les tiers de confiance institutionnelle servent de garants pour ces relations. Mais étant auto-prescriptifs, leur action est fragile sur le long terme.
- Vue par la sociologie, la confiance demande du temps pour se construire. Elle nécessite un cadre de référence éthique clair. Elle peut être dévoyée par des mécanismes de pression liés à un pouvoir fort. La confiance institutionnelle permet la coordination des actions au sein de l'organisation. La confiance est un élément clef de la coopération interpersonnelle.
- Ni la confiance ni l'autonomie ne se décrète. Elles ont la particularité d'être à la fois des valeurs et des compétences. Au titre des valeurs, elles sont portées par la société ou l'organisation. Au titre des compétences, elles se construisent progressivement au fil des interactions entre les acteurs.

3.5. Pouvoir et autorité

3.5.1. Introduction

Quel que soit le mode de gouvernance choisis, se pose la question de la prise de décision, et donc de la place du pouvoir et de l'autorité qui y est intimement liée. Comme nous le verrons en conclusion, la collégialité et la subsidiarité, posées comme un principe pour l'action dual, permettent de compenser les défauts de l'une des approches par les forces de l'autre et réciproquement. Mais dans ce contexte, qu'en est-il de l'exercice du pouvoir et de l'autorité qui se concrétise principalement dans le processus de prise de décision ? La collégialité est communément associée à la prise de décision consensuelle. La subsidiarité, quant à elle, est le plus souvent assimilée à la délégation, elle-même liée à la mise en œuvre d'une décision.

Si nous choisissons la collégialité et la subsidiarité comme un principe dual, alors la question de la prise de décision dans tous les cas doit être prise en compte. En particulier, cette dernière doit être possible et adaptée à toutes les situations.

Clarifier le processus de prise de décision, au sein d'un système de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité, ne peut pas se faire sans préciser la question de l'autorité ou du pouvoir. Ces deux questions ont été étudiées par de nombreux auteurs et constituent un vaste sujet d'étude. Après avoir donné quelques définitions, nous explorerons, dans un premier temps, les notions de pouvoir et d'autorité à travers quatre auteurs contemporains. Cette partie a seulement pour objectif de poser quelques bases de réflexion ; elle n'a aucune prétention à l'exhaustivité. Dans un second temps nous chercherons à décrire le processus de prise de décision applicable à ce principe dual. Enfin nous conclurons par une analyse de ces deux notions vis-à-vis de notre problématique.

3.5.2. Définitions

a) L'autorité

Le terme d'autorité date du début du XII^e siècle. Il est emprunté au latin classique auctoritas, dérivé de "auctor" qui provient du verbe augere "augmenter" et qui signifie "celui qui accroît". "Auctor" a donné le terme auteur, mais désigne aussi le fondateur, le conseiller ou encore le garant¹.

L'étymologie du mot autorité en lui-même donne l'indication du type de relation qu'il exprime, celle du maître à l'élève, car le maître est bien celui qui fait grandir. L'autorité désigne donc la capacité par laquelle un individu se fait respecter sans recourir de quelque façon que ce soit à la contrainte. C'est bien la caractéristique de la relation entre le maître de sagesse et son disciple, mais aussi par exemple entre le soignant et le soigné.

¹ Katia Genel, « Autorité », *DicoPo, Dictionnaire de théorie politique.*, 2007.

b) Le pouvoir

Le pouvoir est compris essentiellement en termes de rapports entre gouvernants et gouvernés. Le pouvoir ou les rapports entre gouvernants et gouvernés se situent au cœur de tout système politique. Le pouvoir est la capacité de celui qui commande à être obéi. La notion de pouvoir trouve ses racines dans « *potestas* » qui signifie « *puissance* ». Ce mot « *puissance* » représente en fait les pouvoirs d'un magistrat romain. Le nom « *pouvoir* » dérive du verbe latin *possum* qui signifie : « *être capable de* » ; « *être puissant* » ; « *être influent* » mais aussi « *ne pas pouvoir empêcher de* » ; « *que ce ne soit pas possible* »¹. Dans les dictionnaires nous trouvons aussi les définitions suivantes : « *le fait d'avoir la faculté, la possibilité de* », « *la capacité légale de faire une chose* », « *la propriété physique d'une substance* », « *la possibilité d'agir sur quelqu'un, d'être dans la situation de celui qui dirige* », « *d'avoir le droit et possibilité d'action dans un domaine spécifique* »².

Le mot pouvoir a donc deux sens communs. Le « *pouvoir de* » qui représente l'action possible ou le « *pouvoir sur* » qui est plutôt de l'ordre de la domination.

3.5.3. Les notions de pouvoir et d'autorité.

a) Les critères de choix des auteurs

Nous avons choisi quatre auteurs pour explorer brièvement ces deux notions. Ce choix est basé sur les critères suivants :

- Le premier prend en compte que ces auteurs ont écrit dans un contexte cohérent avec celui de notre étude. En effet les notions de pouvoir et d'autorité sont très dépendantes du contexte social et historique où elles sont mises en œuvre. Il aurait été moins pertinent, à nos yeux, de se référer à l'antiquité grecque, par exemple, pour explorer ces notions.
- Le second critère que nous nous sommes fixé, est un critère d'interdisciplinarité. Nous pensons qu'il est important, dans le cadre de notre problématique de recherche de prendre en compte d'autres approches, d'autres points de vue afin d'enrichir notre analyse.
- Le troisième prend en compte la fréquence de leurs citations dans les principales références bibliographiques d'ouvrages qui abordent les notions de pouvoir et d'autorité.

b) Présentation des auteurs retenus

Nous n'avons pas, dans ce chapitre, la prétention de faire une étude exhaustive de la question du pouvoir et de l'autorité. Par le jeu des critères que nous nous sommes fixés, nous

¹ Félix Gaffiot, *Dictionnaire illustré latin-français*, Paris, Hachette, 1934.

² Larousse, *Dictionnaire Larousse de la langue française*, Paris, Larousse, 1989.

n'avons pas souhaité prendre seulement des sociologues pour référence. Cela d'autant plus que les plus connus d'entre eux qui ont travaillé cette question comme Max Weber, Michel Crozier, Jean-Daniel Reynaud, Erhard Friedberg, John French et Bertram Raven. Ils tous considéré le pouvoir et l'autorité comme une même notion. Or suite aux explorations faites sur la collégialité et la subsidiarité, il nous semblait important de choisir des auteurs qui avaient mis en évidence leurs différences. Nous ne voulions pas non plus trop focaliser notre attention sur des approches trop centrées sur les rapports de force ou de lutte d'influence.

Afin de tenter de tracer les contours de ces deux notions sous l'angle des relations, nous avons retenu quatre auteurs ; Max Weber (1864-1920) - sociologue et économiste ; Jean-Daniel Reynaud (1926) - philosophe et sociologue ; Hannah Arendt (1906-1975) - philosophe et enfin Paul Ricœur (1913-2005) - philosophe.

- Max Weber a travaillé à la charnière entre le XIX^e et le XX^e siècle, à une période où émerge la modernité dans le monde occidental. Dans son œuvre, il explore à la fois l'économie, en particulier dans son rapport au travail, et la sociologie des religions. Dans ses travaux Max Weber a examiné les notions de pouvoir et d'autorité, comme un tout lié, conjointement à celles de la domination et de l'obéissance. La ligne directrice de ses analyses est l'étude des processus de rationalisation des activités sociales. Il prend comme hypothèse de travail le fait que les phénomènes sociaux sont le résultat des décisions prises par les individus. En cela il part d'une hypothèse opposée à celle de son contemporain Émile Durkheim qui pour sa part, considère les phénomènes sociaux comme extérieurs aux individus. L'intérêt de Max Weber pour notre étude réside dans le choix de cette hypothèse de travail. Elle est cohérente avec les notions mêmes de collégialité et de subsidiarité qui, nous l'avons vu, font appel à la responsabilité des individus.
- Jean-Daniel Reynaud a principalement étudié la question de la négociation. Il a synthétisé sa réflexion dans la théorie de la régulation sociale. Pour cet auteur, les notions conjointes de pouvoir et d'autorité font partie intégrante du système de gestion des conflits et des niveaux de négociation. Ce point nous a semblé riche pour éclairer la notion de prise de décision dans le cadre de notre analyse.
- Hannah Arendt avait 30 ans environ lorsque débuta la seconde guerre mondiale. Juive d'origine allemande elle émigrera aux États-Unis. Ses recherches sont connues pour ses travaux sur le totalitarisme tant dans les aspects politiques et philosophiques. Hannah Arendt occupe une place importante dans la pensée contemporaine. Les notions de pouvoir et d'autorité sont naturellement sous-jacentes à celle de l'autoritarisme, d'où l'importance de l'apport de la réflexion de cet auteur à notre propre étude.

- Paul Ricœur est quasiment le contemporain de Hannah Arendt et comme elle, c'est un philosophe lié aux courants de la pensée phénoménologique. Son apport, dans le cas de notre étude, est la place importante qu'il accorde aux actions d'un acteur responsable. Cette notion de responsabilisation, nous en connaissons l'importance pour la mise en œuvre effective de la collégialité et de la subsidiarité. Paul Ricœur est aussi un philosophe chrétien qui a bâti un riche réseau d'échanges avec de nombreux chercheurs appartenant à des courants de pensée très différents. Dans le contexte historique de notre étude ce point mérite d'être souligné.

c) L'autorité comme légitimité du pouvoir - Max Weber

Max Weber trouve la source de l'obéissance dans la légitimité du pouvoir. Pour cet auteur, le pouvoir est l'aptitude à forcer l'obéissance, à faire observer volontairement des ordres. Pour Max Weber l'autorité légitime, le pouvoir, est acquis par l'intermédiaire de trois types de domination : la domination légale, la domination traditionnelle et enfin la domination charismatique. Ces trois modes de domination peuvent être dépourvus du caractère monocratique, c'est-à-dire détachés d'une personne en particulier, dans ce cas ils sont pris par délibération ou par vote. Ils n'émanent alors non d'un seul individu mais d'un groupe¹. Pour Max Weber qu'ils soient monocratiques ou non, les trois types de domination sont décrits chacun par l'un des trois caractères suivants :

1. Un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements en vigueur et au droit qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination de donner des directives par ces moyens (domination légale),
2. Un caractère traditionnel, reposant sur la croyance habituelle en la vénérabilité de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer la domination dans ce système traditionnel par ces moyens (domination traditionnelle),
3. Un caractère charismatique, reposant sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore émanant d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique)².

Pour Max Weber, la façon dont les tenants du pouvoir sont obéis est liée au type de domination. Dans le cas de la domination légale, encore appelée domination statutaire :

On obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue.

Dans le cas de la domination traditionnelle, on obéit à la personne du détenteur du pouvoir désigné par la tradition et assujetti (dans ses attributions) à celle-ci, en

¹ Max Weber, *Economie et société T2 - L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie.*, Paris, Pocket, 1995, p. 356.

² *Ibid.*, p. 289.

vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume. Dans le cas de la domination charismatique, on obéit au chef en tant que tel, chef qualifié charismatiquement, en vertu de la confiance personnelle, en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire, et dans l'étendue de la validité de la croyance en son charisme¹.

D'après Max Weber, la relation entre gouvernants et gouvernés dépend du type de domination. Dans le cas de la domination légale cette relation se réduit à la simple mise en œuvre de règlements formels. Dans le cas de la domination traditionnelle, la relation est légitimée par son inscription dans l'histoire et les traditions. Elle reste finalement dans une certaine mesure impersonnelle car cette relation n'est pas électorale. Dans le cas de la domination charismatique, l'obéissance se fait en vertu de la confiance personnelle. C'est une obéissance acquise par la reconnaissance de celui qui a l'autorité.

Mais ce processus de reconnaissance n'est pas totalement libre. Car il trouve sa source, en amont, dans l'appel par celui qui détient l'autorité, de ceux qui sont « *choisis* ». Par réciprocité ces derniers ont alors un devoir de reconnaissance vis-à-vis de celui qui est porteur du charisme. D'une certaine manière la domination charismatique est une révolution. Elle rompt le lien avec le passé, ce n'est plus l'histoire qui fait la reconnaissance de l'autorité mais le choix réciproque et consenti².

L'autorité chez Max Weber peut être caractérisée comme « *un pouvoir sur* » que les mécanismes de domination légitime permettent de justifier. Que le leadership soit monocratique ou collégial, les modes de prise de décision sont secondaires chez Max Weber. Pour lui, ce qui importe c'est l'application de la décision c'est-à-dire la façon dont on est obéi via les formes de domination légitime qui caractérisent le pouvoir.

Les devoirs de la charge, de même que le droit correspondant d'exercer l'autorité, c'est-à-dire la "compétence" ou la "juridiction" sont déterminés par des normes rationnellement établies (lois, décrets, règlements). De telle sorte que la légitimité de l'autorité est transformée en la légalité de la règle générale, celle-ci étant élaborée consciemment et par rapport à des buts, et décrétée et publiée selon des règles formelles³.

Ce faisant, ce type de domination acquiert souvent un caractère dictatorial.

1 *Ibid.*, p. 289 et suivantes.

2 *Ibid.*, p. 323.

3 *Ibid.*, p. 270.

d) Pouvoir et autorité, éléments de régulation sociale - Jean-Daniel Reynaud

Il faut rappeler que le point de départ pris par Jean-Daniel Reynaud pour son analyse sur l'action collective est le constat que le travail effectué par les exécutants ne correspond jamais totalement aux prescriptions des autorités.¹ À partir de ce constat, il établit une théorie de la régulation sociale, basée sur trois éléments constitutifs : l'acteur ; les règles et enfin l'action collective.

- L'acteur est l'individu qui effectue une action, pas forcément rationnelle à la lumière des théories économiques, mais qui est toujours raisonnable. C'est-à-dire que cette action est justifiée. Elle a un sens pour l'acteur, il la conduit au sein de l'espace de liberté qui lui est propre.
- Les règles sont des principes organisateurs d'un programme d'action en commun. Que ce soient des règles d'autorité, de décision ou de coopération, ces règles sont auto-entretenues par les acteurs eux-mêmes.
- L'action collective est le troisième volet. C'est l'action commune qui engage des acteurs et qui utilise les règles pour se réaliser. Cette action collective se construit sur les bases d'une régulation collective qui est en construction permanente par les acteurs eux-mêmes. L'approche collective utilise comme cadre de référence « *l'intention collective* », la finalité d'un projet partagé. Cette finalité maintient la cohérence des actions mises en œuvre. Les finalités ne font pas l'objet directement de négociations dans le cadre de la régulation.

La régulation collective des règles est un travail qui demande de l'énergie aux acteurs. De ce fait, elle prend du temps. Elle devient alors soit un facteur d'inertie, soit un facteur de stabilité des modes de fonctionnement². Un point qui ne doit pas être négligé est que chaque acteur coproduit, pour ce qui le concerne, des règles dans chacun des systèmes auquel il appartient. De ce fait, les différents systèmes sont amenés à interagir. Ces interactions peuvent aller jusqu'à ce que, par l'intermédiaire d'un individu, l'un des systèmes d'action collective puisse être dans la situation de prendre le contrôle d'un autre.

Pour Jean-Daniel Reynaud il existe deux catégories de régulations : la régulation autonome, implicite, du fait des acteurs eux-mêmes, et la régulation de contrôle, officielle et explicite. Jean-Daniel Reynaud éclaire le décalage qui existe entre travail effectif et travail prescrit par les écarts entre les règles émanant d'une de ces deux régulations. Il insiste sur le fait que le travail réel est basé sur les compétences des acteurs.

¹ Jean-Daniel Reynaud, *Les Règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1997, p. 19.

² Jean-Pierre Brechet, « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, 2008, n° 184, p. 23.

Il est donc justifié de ne pas mettre sur le même plan la régulation autonome, celle qui aboutit au travail réel, et la régulation de contrôle, celle qui s'exprime dans les prescriptions officielles, le travail prescrit. Non seulement le premier est réel et le second fictif, mais ce que découvre l'analyse, c'est que les prescriptions qui guident le travail réel reposent sur une connaissance des réalités de la production, une information, une analyse, une vue des liens entre différents éléments du travail qui ont échappé à l'étude officielle¹.

Pour cet auteur, il existe trois mécanismes de régulation qui s'appliquent à tous les types d'action collective : la sanction, l'accord et enfin la légitimité. La sanction par exemple, qu'elle soit organisée ou spontanée, est ce qui rend la règle concrète. En effet c'est ainsi que la contrainte effective s'exerce sur les individus.

Ce qui définit la règle, ce qui prouve sa réalité, c'est bien, comme le dit Émile Durkheim, la contrainte qu'elle exerce sur l'individu. C'est que l'infraction éventuelle, l'écart par rapport à la règle suscite une sanction : le crime blesse les sentiments collectifs, et c'est pour apaiser ces sentiments qu'il exige punition ou réparation².

Jean-Daniel Reynaud ne fait pas vraiment de différence entre le pouvoir et l'autorité. Pour lui, ces deux éléments dépendent des acteurs eux-mêmes et s'expriment à travers les règles de régulation, que ce soit des règles de la régulation autonome, ou des règles de la régulation de contrôle. Pour les règles de la régulation de contrôle, elles proviennent des structures hiérarchiques et des sources du pouvoir institué. Dans l'autre cas, les règles proviennent des pouvoirs latents ou des autorités naturelles. Mais dans les deux cas, ces règles contribuent à ce que l'organisation puisse s'inscrire dans la durée, et lui permettent de réguler ses modes de fonctionnement. Pour Jean-Daniel Reynaud, le pouvoir ou l'autorité sont des marqueurs sociaux qui indiquent le type de régulation utilisé entre les acteurs de l'organisation.

e) L'autorité comme dignité du pouvoir - Hannah Arendt

Hannah Arendt réfute l'idée que « commander et être obéi » soit à la fois la preuve de l'existence d'un pouvoir au sein d'un groupe et la condition nécessaire pour que ce groupe existe. Elle regrette qu'il ne soit pas possible à la science politique de faire « *nettement la distinction entre divers mots clefs tels que "pouvoir", "puissance", "force", "autorité" et finalement "violence", dont chacun se réfère à des phénomènes distincts et différents³* ». Et elle poursuit : « *Pouvoir, puissance, force, autorité, violence, ce ne sont [...] que des mots indicateurs des moyens que l'homme utilise afin de dominer l'homme ; on les tient pour*

¹ Jean-Daniel Reynaud, *Les Règles du jeu*, op. cit., p. 107.

² *Ibid.*, p. 37.

³ Hannah Arendt, *Du mensonge à la violence : essais de politique contemporaine.*, Paris, Calmann-Lévy, 1972, p. 143.

synonymes du fait qu'ils ont la même fonction¹. » Et elle affirme une conviction forte : « *Ce n'est que lorsque l'on aura cessé de ramener la conduite des affaires publiques à une simple question de domination que les caractères originaux des problèmes de l'homme pourront apparaître, ou plutôt réapparaître, dans toute leur authentique diversité*². »

Pour elle, nous sommes dans une situation d'oppression de l'homme par l'homme. La raison de cette situation est que le pouvoir est utilisé comme un moyen de domination. Elle propose de revenir à des relations inter-personnelles qu'elle situe comme antérieures à celles que nous connaissons, des relations qui ne seraient pas basées sur la domination, c'est-à-dire des relations où le pouvoir serait absent. Ainsi elle distingue le pouvoir et l'autorité comme deux réalités différentes. Elle définit l'autorité comme devant être, par essence, non-coercitive. Si Hannah Arendt fait la distinction entre le pouvoir et l'autorité, c'est que, pour elle, le pouvoir sans autorité sombre dans la violence. Le pouvoir sans autorité bloque le fonctionnement de la communauté.

Dans sa distinction entre ces deux notions, il faut souligner que pour elle, le pouvoir est un type d'action qui est du même ordre que le travail³. Le pouvoir est ainsi constitutif même du fonctionnement du groupe et il est une condition à sa capacité de création. L'autorité donne un surcroît de pouvoir à condition que : « *Sa caractéristique essentielle est que ceux dont l'obéissance est requise la reconnaissent inconditionnellement. Il n'est en ce cas nul besoin de contrainte ou de persuasion. L'autorité ne peut se maintenir qu'autant que l'institution ou la personne dont elle émane sont respectées*⁴. » Ainsi le vrai pouvoir serait d'autant plus porteur d'actions efficaces qu'il serait adossé à une autorité librement reconnue. Cette autorité, en retour, permettrait un pouvoir sans violence. Ainsi le pouvoir légitimé par l'autorité permet la concertation et la capacité du groupe à agir de façon coordonnée.

Cette légitimation par la concertation entre les acteurs, se réalise par une écoute et une obéissance conjointe, c'est la condition de fonctionnement d'un pouvoir politique respectueux de l'autorité. À cette condition de concertation, Hannah Arendt y adjoint une condition supplémentaire : la pluralité. Elle la met fortement en valeur car « *ce sont les hommes, et non pas l'homme, qui vivent sur la terre et habitent le monde*⁵ ». C'est, pour elle, la condition à toute vie politique : « *La pluralité est la condition de l'action humaine parce que nous sommes tous pareils, c'est-à-dire humains, sans que jamais personne soit identique à aucun autre homme ayant vécu, vivant ou encore à naître*⁶. »

1 *Ibid.*, p. 144.

2 *Ibid.*

3 Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1983.

4 Hannah Arendt, *Du mensonge à la violence*, *op. cit.*, p. 145.

5 Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, *op. cit.*, p. 41.

6 *Ibid.*, p. 42.

Chez Hannah Arendt, si l'autorité et le pouvoir se confondent habituellement, c'est qu'ils sont liés à la violence légitime de l'État. Pourtant, pour elle, bien qu'intimement liés, ce sont deux notions différentes. Afin de les disjoindre, elle pose comme une caractéristique intrinsèque de l'autorité, l'exclusion dans l'usage de toute contrainte, y compris l'usage même de la persuasion ! C'est à cette condition que l'autorité, comme libre reconnaissance, donne au pouvoir sa dignité et sa légitimité. Dans cette acceptation et à cette condition, le pouvoir est une notion positive. Il est, comme pour les Romains, la capacité des peuples d'agir, de fonder durablement la ville et d'agir de manière concertée. La tentative de l'État est d'utiliser sa puissance pour sacraliser son pouvoir. Ce faisant, il fait émerger la violence, sous toutes ces formes et de toutes natures. Ainsi il scelle la disparition de son pouvoir qui n'est plus légitimé par l'autorité.

f) L'autorité comme service - Paul Ricoeur

Paul Ricoeur va plus loin que Hannah Arendt dans la distinction entre l'autorité et le pouvoir. Pour lui, le pouvoir est lié de façon « anatomique » à la violence :

Il faut donc croire que, par quelque maléfice inhérent à l'histoire, tous les hommes ne soient pas possibles ensemble : certains sont de trop pour les autres. Car il ne faut pas s'y tromper, la visée de la violence, le terme qu'elle poursuit implicitement ou explicitement, directement ou indirectement, c'est la mort de l'autre - au moins sa mort ou quelque chose de pire que sa mort¹.

Pour Paul Ricoeur, la colère est, par exemple, une forme de violence, qui tue de façon symbolique l'autre.

Avec la création de l'État apparaît un certain type de violence, une violence qui a les caractéristiques de la légitimité. En particulier la violence minimale de l'État, « *la plus élémentaire mais aussi la plus irréductible* » est son caractère pénal : c'est le pouvoir de contraindre en dernière instance².

L'État punit ; en dernière analyse, c'est lui qui a le monopole de la contrainte physique ; il a retiré aux individus le droit de se faire justice à eux-mêmes ; il a pris sur lui toute la violence éparse, héritée de la lutte primitive de l'homme contre l'homme ; de toute violence, l'individu peut en appeler à l'État, mais l'État est la dernière instance, l'instance sans recours³.

1 Paul Ricoeur, *Histoire et vérité*, Paris, Ed. du Seuil, 1978, p. 239.

2 *Ibid.*, p. 246.

3 *Ibid.*

Cette violence légitime est la caractéristique de tous les États, et elle ne fait pas référence spécialement aux États totalitaires. « *Dire que l'État est un pouvoir et qu'il est un pouvoir de contraindre, c'est la même chose*⁴. »

Les États de droit font, d'une certaine manière, la synthèse entre violence et légitimité : ils ont « *le pouvoir moral d'exiger et le pouvoir physique de contraindre*² ». Pour Paul Ricoeur, il existe une limite précise que l'État ne doit pas franchir sinon à tomber dans une violence qui, pour lui, deviendrait illégitime. Cette limite est l'interdiction du meurtre. C'est le point d'arrêt, où l'État se tient dans les limites de l'éthique des moyens. C'est pour Paul Ricoeur « *une limite précise, manifeste, indiscutable, inconditionnelle, à la violence*³ ». Dans cette limite, le pouvoir du législateur devient une « *autorité autorisée* ».

Trois thèmes lui permettent de cerner cette notion complexe qu'est l'autorité : l'extériorité, la supériorité et enfin l'antériorité.

- L'extériorité est l'irruption de l'autre soit sur le plan moral, soit dans l'appel à la responsabilité. L'extériorité n'est possible que s'il y a reconnaissance mutuelle entre les acteurs. Les maîtres de sagesse, par exemple, sont des figures d'extériorité qui sont exemplaires et crédibles seulement si elles sont capables d'affronter l'Histoire de façon durable⁴.
- La supériorité est à entendre comme un élément de la conscience morale. Comme l'extériorité, elle n'est possible que s'il y a reconnaissance mutuelle entre les acteurs.
- L'antériorité est l'héritage historique de la norme qui est proposée dans l'instant. « *Avant les lois, il y a la Loi, c'est-à-dire tout l'ensemble du champ symbolique constitutif de notre humanité et qui, à ce titre, rend la loi toujours antérieure à elle-même*⁵. » La difficulté propre à l'antériorité est qu'elle n'existe, paradoxalement, que si l'héritage est continuellement actualisé, réécrit dans une nouvelle loi ou dans une nouvelle norme. Car c'est cette réécriture continue de la loi qui justifie a posteriori son application. L'autorité s'inscrit dans la chaîne continue qui se perd dans la nuit des temps, il n'y a pas de temps zéro de l'autorité.

La prise en compte de l'antériorité, tout comme celle de la supériorité et de l'extériorité exige l'autonomie des acteurs. Cette autonomie est la base de la réciprocité, notion commune à ces trois éléments et base d'une autorité effective. Et notre auteur, de définir ce niveau d'autonomie comme « *cette loi que l'on se donne à soi-même*⁶ ». Nous retrouvons une définition de l'autonomie que nous avons présentée chez d'autres auteurs.

⁴ *Ibid.*, p. 247.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*, p. 254.

⁴ Paul Ricoeur, « Les paradoxes de l'autorité », *Philosophie*, février 1995, n° 7, p. 7.

⁵ *Ibid.*, p. 8.

⁶ *Ibid.*

Bien que Paul Ricœur définisse le pouvoir de l'État, même s'il est une « *autorité autorisée* », comme violence, il est important de souligner qu'il considère néanmoins le pouvoir comme ce qui sert à « *vouloir vivre ensemble* »¹. Le pouvoir est donc, malgré tout, un élément indispensable à la durabilité des projets collectifs, il permet donc aux individus de créer du lien civique et de prendre en compte le plus faible.

En contrepoint au pouvoir, l'autorité est pour Paul Ricœur de l'ordre de l'obéissance réciproque, du mutuel entendement. L'autorité trouve sa source et sa légitimité dans l'antériorité à toute loi, qui est l'impératif d'aimer.

*L'amour, c'est cette capacité de parcourir dans les deux sens, en montant et en descendant, l'échelle de l'érotique, de l'amitié et de la charité. C'est dans cette relation entre trois figures de l'amour que naît l'obligation. Telle est la manière indirecte dont nous pouvons nous approcher de l'énigme de l'antériorité*².

Cette antériorité spécifique de l'autorité est, pour lui, éclairée par « *la formule : "l'amour oblige" [qui lui] paraît la plus apte à désigner le point de suture entre l'ordre fondateur et l'ordre fondé* »³.

Ainsi pour Paul Ricœur, cet « *amour qui oblige* » transforme le rapport à l'autorité. Il n'est plus soumission mais devient « *obéissance aimante* » et là encore, cela « *exige l'autonomie* » des acteurs. En retour cette obéissance aimante oblige le tenant de l'autorité à enraciner son pouvoir dans la prise en compte de l'Histoire et à reconnaître chacun en mettant en œuvre une justice « *universelle* ». Donc si le pouvoir est un moyen nécessaire pour une communauté de vivre ensemble, alors pour qu'il soit acceptable et non-violent, il doit se doubler d'un exercice de l'autorité qui pour le justifier doit alors être une autorité de service.

Cette approche renvoie directement à la responsabilité propre de celui qui détient le pouvoir, mais aussi à la responsabilité de ceux qui acceptent son autorité. Cette double responsabilité, comme le souligne Paul Ricœur, nécessite une autonomie forte de tous les membres de l'organisation. Sans cette autonomie, aucun des acteurs impliqués ne peuvent prendre leur responsabilité pour que s'instaure une relation équilibrée. Une relation déséquilibrée altère en premier l'exercice de l'autorité entraînant dans sa suite un pouvoir alors nécessairement violent.

3.5.4. Pouvoir et autorité ? Pouvoir ou autorité ?

L'autorité et le pouvoir sont des notions nées dans le champ politique. Ce sont des descripteurs de la relation entre gouvernés et gouvernants.

1 *Ibid.*

2 *Ibid.*, p. 11.

3 *Ibid.*, p. 12.

Pour Max Weber, la domination est « *la chance à un ordre d'être obéi* ». Et quel que soit le type de domination mise en œuvre, cette « chance » se fonde sur la force du pouvoir de commandement. Comme pour la plupart des autres auteurs, l'autorité est la façon par laquelle la puissance du pouvoir est légitimée. Et pour Max Weber, le processus de légitimation s'appuie sur la tradition, sur le chef, ou sur la loi. Il aboutit à la reconnaissance d'une autorité par ceux-là mêmes sur lesquels le pouvoir va s'exercer. Ainsi l'autorité légitime le pouvoir et son corollaire la puissance de la force.

Pour Jean-Daniel Reynaud, le pouvoir et l'autorité sont des éléments de la régulation sociale. Ils s'expriment à travers les statuts des groupes ou des individus. L'ensemble des acteurs interagissent, à travers leurs rôles respectifs, et co-construisent des règles de fonctionnement implicites et explicites. Ces différentes règles servent à réguler l'action collective par une négociation continue. Ces règles trouvent leur place au sein du cadre formé par les valeurs partagées par les membres du groupe. Ces mécanismes de régulation utilisent et font émerger des pouvoirs et des autorités que ce soit de façon officielle ou officieuse. Il faut insister sur un point : pour Jean-Daniel Reynaud, les règles sont concrètes ; leur fonctionnement est maintenu à travers trois mécanismes récurrents : la sanction, l'accord et la légitimité. Leurs effets sont visibles, des décisions sont prises. Par exemple dans le cas des sanctions, nous observons une action coercitive vis-à-vis d'un ou plusieurs membres du groupe afin que la règle soit respectée. Autre exemple, dans le cas d'un accord, les acteurs vont réaliser une action coordonnée qui répond ou permet d'atteindre l'objectif qu'ils se sont fixé. C'est parce qu'il a des rôles différents pour chaque individu et parce que chacun d'entre eux s'inscrit dans des systèmes de régulation différents, que chaque acteur est, en quelque sorte, indépendant vis-à-vis des autres. Cette interaction entre de nombreux systèmes différents participe de la stabilité globale de l'ensemble et minimise les risques d'explosion de violence. Une autre raison pour laquelle une organisation ne bascule pas dans la violence, c'est l'existence d'un cadre de référence commun basé sur les valeurs. C'est dans ce cadre de référence que s'établit le niveau de violence acceptable qui est fixé par l'État au travers de la loi. Néanmoins, dans le cas d'une situation instable, d'une crise, ou d'un conflit entre des groupes aux valeurs suffisamment différentes, le niveau de violence peut ne plus être contenu.

Hannah Arendt opère un glissement substantiel par rapport à la position de Max Weber. Bien qu'elle lie les deux notions de pouvoir et d'autorité, elle positionne l'autorité en dehors de la relation de domination. Car si le pouvoir est « *l'attitude des hommes à agir et à agir de façon concertée*¹ », l'autorité est, pour cette philosophe, la capacité des individus à aliéner leurs droits personnels via un contrat social. L'autorité est alors une obligation morale que l'on se donne à soi-même et qui nous fait agir au sein d'un pacte d'association. L'autorité de Hannah Arendt n'est donc pas une autorité où les acteurs renoncent à leurs responsabilités personnelles, bien au contraire. C'est ce qui justifie l'affirmation que les gouvernants ne

¹ Hannah Arendt, *Du mensonge à la violence*, op. cit.

doivent même pas chercher à convaincre les gouvernés. Car pour Hannah Arendt, chercher à convaincre c'est déjà faire violence. Pour elle, tout pouvoir qui sombre dans la violence perd son autorité. L'utilisation de la violence ne conduit jamais à l'autorité, quelle que soit la situation. Ainsi, il n'y a aucun niveau de violence qui soit justifiable. Pour Hannah Arendt, afin de limiter la violence du pouvoir, il lui faut la légitimité de l'autorité. Ce qui est original, c'est qu'elle prône la diversité de ceux qui composent le groupe comme une clef pour limiter la violence du pouvoir. La diversité est ainsi une source de richesse qui évite aux extrêmes des attitudes abusives.

Paul Ricœur va encore plus loin que Hannah Arendt, car il disjoint complètement l'autorité du pouvoir. D'un côté le pouvoir est intrinsèquement violent, même s'il est légitime, même s'il reste en deçà du point de non-retour qu'est le respect absolu de la vie de l'autre, et même si, de façon paradoxale, il est indispensable pour permettre l'émergence effective d'un projet. De l'autre, l'autorité s'inscrit dans une histoire, elle est basée sur « l'obéissance aimante » et sur la « justice universelle » dont les bases se trouvent dans la règle de réciprocité : « Traite les autres comme tu voudrais être traité ». Cette approche conduit à une relation symétrique entre gouvernants et gouvernés et exige l'autonomie des acteurs. Elle s'établit à la fois dans les mécanismes de reconnaissance mutuelle et ceux de responsabilité personnelle. Comme chez Hannah Arendt, pour Paul Ricœur, l'autorité ne peut être prescrite ni autoproclamée, elle s'établit naturellement, sans contrainte. En séparant le pouvoir de l'autorité, il donne à cette dernière une toute autre exigence, celle d'être une autorité de non-pouvoir au sens de non-violente. Cette exigence ne peut se réaliser que si le détenteur de l'autorité prend en compte le caractère singulier de chaque personne. Et pour être libres de toute violence, les relations ne peuvent être que basées sur la gratuité réciproque.

Durant cette brève exploration par l'intermédiaire de ces quatre auteurs, nous avons compris que les deux notions de pouvoir et d'autorité sont intimement liées, intriquées même. La dialectique entre pouvoir et autorité éclaire notre problématique. Pour être démocratique, une gouvernance, basée sur les principes dual de collégialité et de subsidiarité, ne peut pas s'appuyer sur un pouvoir qui soit violence pour les acteurs de l'organisation. L'autorité ne peut donc pas être une simple légitimation du pouvoir, mais elle doit aller au-delà. Si l'exercice du pouvoir se fait dans le sens d'une « autorité de service », empreinte de gratuité, alors il permet de « garantir » que le projet de « vivre ensemble » soit durable et non-violent.

Néanmoins, l'exercice du pouvoir doit le plus souvent prendre en compte la question de l'opposition d'un sous-groupe soit vis-à-vis du tenant du pouvoir, soit avec un autre sous groupe. La gestion des conflits est un point qui peut éclairer notre problématique et en particulier la collégialité qui est par essence un lieu d'échange.

3.5.5. La gestion des conflits

Il suffit d'observer autour de nous, pour savoir que les situations de tension ou de conflits ne sont pas rares... et qu'elles conduisent à des actions parfois violentes. Nous ne pouvons pas ignorer le lien évident qui existe entre les conflits, les relations de pouvoir et de l'autorité.

a) Les sources de conflit

La notion même de conflit est inhérente à la nature humaine et à son corollaire que sont les relations sociales. De nombreux auteurs, comme Ralf Dahrendorf, estiment que « *la suppression du conflit social est [...] à rejeter comme dénuée de signification sociologique véritable¹* ». Et il poursuit en affirmant que « *la suppression effective du conflit, est à long terme, irréalisable²* ».

Soit la suppression [des conflits] revient à la totale méconnaissance et à l'exclusion de l'opposition, et des changements révolutionnaires [...] sont alors hautement probables ; soit la suppression de l'opposition s'accompagne d'une détection vigilante et continue des intérêts. Dans ce dernier cas la suppression n'est pas totale et de violents conflits peuvent bouillonner longtemps sous la surface avant d'éclater [...]³.

Donc pour Ralf Dahrendorf la négation des conflits et, encore plus, la suppression de l'opposition sont des pis aller. Ni l'un ni l'autre de ces deux cas ne prennent en compte la réalité sociale. Le premier muselle les acteurs, le second ne prend pas en compte leurs revendications. L'un et l'autre conduisent à une violence larvée qui finit par exploser dans un conflit encore plus fort.

Un autre auteur, Roberto Miguelez, analyse que « *la principale source des conflits sociaux ne se trouverait pas dans la distribution inégale de la propriété des moyens de production mais plutôt dans celle de l'autorité⁴* ». Comme les autres auteurs que nous avons cités plus avant, Ralf Dahrendorf et Roberto Miguelez considèrent donc que tout pouvoir est source de violence. Autrement dit, ces auteurs expriment le fait que la violence est la conséquence du fait qu'un individu garde une part de l'autorité considérée comme illégitime par les autres. Pour Roberto Miguelez comme en son temps pour Karl Marx, il y a forcément un conflit social car la classe dominante, détentrice du pouvoir, cherche à conserver à tout prix l'autorité complète et la classe marginalisée cherche à inverser la situation.

¹ Ralf Dahrendorf, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Mouton, 1972, p. 226.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*, p. 227.

⁴ Roberto Miguelez, *L'analyse des formations sociales*, New York, Legas, 1972, p. 31.

b) Les conflits sont inévitables et nécessaires

Pour sortir de cette impasse, il est nécessaire de changer de paradigme. Si les conflits sont inévitables et permettent d'évacuer les tensions qui s'accumulent dans les relations interpersonnelles, alors les revendications doivent trouver une solution qui soit acceptable pour les parties. Ralf Dahrendorf décrit trois caractéristiques pour une approche différente de la gestion des conflits :

- La première, l'état de fait qu'il existe des situations conflictuelles doit être accepté. Il s'agit avant tout que les revendications soient reconnues comme légitimes par chacune des parties en présence. Comme l'explique l'auteur : « *Il faut plutôt entendre ici par reconnaissance le fait que les deux parties acceptent leur conflit pour ce qu'il est, à savoir le produit inévitable de la structure d'autorité des associations¹* ». Si l'une des deux structures dénie à l'autre le droit à la différence, y compris à la différence de point de vue, alors il n'y aura pas de régulation possible. Le conflit se cristallisera dans une lutte entre deux classes d'acteurs. Dans cette première condition nous retrouvons la capacité d'un individu à être autonome. En effet l'autonomie est une ressource qui lui permet de reconnaître l'autre dans sa différence. Sans un niveau d'autonomie suffisant, les différences ne peuvent être ni appréhendées ni acceptées par les différents acteurs en présence.
- La seconde condition est que les groupes en opposition soient suffisamment structurés pour que le processus de régulation des conflits soit effectivement possible. « *Tant que les forces conflictuelles ne sont que des agrégats informes et incohérents, la régulation est virtuellement impossible. [...] Les groupes de conflits s'efforcent souvent dans la réalité de renforcer réciproquement leur unité et leur organisation conduit à penser qu'un parti unifié préfère un adversaire unifié²*. »
- Enfin, la troisième condition préalable « *à une régulation effective des conflits est que les parties adverses dans les conflits sociaux se mettent d'accord sur un certain nombre de règles du jeu qui fournissent les cadres de leurs relations³* ». Ces règles de négociation ont pour objectif de maintenir l'équité entre les parties et d'éviter que l'un des deux groupes soit ou se sente lésé. Dans la pratique ces règles doivent au moins définir les modes de discussion, de décision. Elles doivent aussi définir les niveaux de délégation que les négociateurs ont reçu de leurs représentants.

Les structures de régulation des conflits

Les plus anciennes structures de régulation des conflits sont les organisations parlementaires quelles que soient leurs formes. Selon Ralf Dahrendorf « *ces institutions [...]*

1 Ralf Dahrendorf, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op. cit., p. 227.

2 *Ibid.*, p. 228.

3 *Ibid.*, p. 228.

*au sein desquels les groupes d'intérêts en conflits ou leurs représentants se rencontrent afin de résoudre leurs conflits de manière relativement pacifique et ordonnée*¹ ». Toujours selon cet auteur, pour être efficaces dans la gestion de conflits, ces institutions doivent avoir un mode de fonctionnement caractérisé par quatre conditions minimales : avoir été investies du droit de prendre des décisions, être unique en leur genre dans une zone de responsabilité donnée, être le recours obligatoire pour tous les conflits et enfin, être organisées pour que chaque partie en présence aient des chances égales pour faire connaître ses revendications avant toutes prises de décisions.

Mais selon Ralf Dahrendorf, la régulation interne à l'organisation, comme celle des institutions parlementaires, n'est pas toujours efficace, même si elle répond à ces quatre conditions. Il existe des cas, en particulier, dans le cas de conflits violents, où d'autres modes de régulation sont à utiliser. L'auteur cite principalement deux autres formes de régulation, qui sont extérieures à l'organisation : la médiation et d'arbitrage. Dans le cas de la première forme, il s'agit de demander à un tiers médiateur de s'employer à établir et à faciliter le dialogue entre les parties. Ce tiers n'a pas pour objectif de donner un avis mais il a pour mission de conduire un processus structuré et méthodique. Le processus de médiation promeut la liberté de décision des protagonistes d'un conflit. Le résultat de la médiation n'a donc aucune force contraignante pour les parties. Au terme du processus de médiation, quand celui-ci conduit à la résolution du conflit, les opposants s'approprient la décision et l'appliquent de façon volontaire. Le tiers médiateur n'a pas non plus de responsabilité quant à la vérification de l'application de la décision. La seconde approche est celle de l'arbitrage. Elle consiste à demander à un tiers, choisi d'un commun accord entre les parties en présence, d'analyser la situation de conflit, d'émettre un avis et de proposer un plan d'action. Contrairement à la médiation, les deux camps opposés acceptent par avance de respecter et d'appliquer la décision de l'arbitre. Celui-ci est impliqué directement dans le suivi de la mise en œuvre de la décision. Dans les deux cas, médiateur ou arbitre sont des tiers indépendants des parties en présence. Ils souscrivent l'un comme l'autre à une charte éthique rigoureuse.

La collégialité, telle que nous l'avons décrite, est de nature à transformer les échanges entre acteurs au sein d'une organisation. Elle serait susceptible d'être une autre approche au sein des assemblées de type parlementaire, pour anticiper l'apparition de conflits, plutôt que de chercher à les résoudre a posteriori. En effet, comme nous l'avons dit, ce type d'assemblée possède un type de régulation autonome comme celui d'un collègue. L'assemblée particulière qu'est le collègue remplit les quatre conditions minimales que nous avons listées ci-dessus. Et au sein du collègue, si les principes de l'approche collégiale sont respectés, les acteurs s'obligent à exprimer leurs opinions et s'écouter activement. Mais au-delà de cela, ils s'obligent aussi à considérer le point de vue de l'autre comme digne d'intérêt et source de réflexion pour leur propre analyse. La prise de décision, comme la recherche d'une solution

¹ Ralf Dahrendorf, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op. cit., p. 230.

acceptable dans le cas d'une situation d'opposition, n'est pas basée sur le consensus ; ce n'est pas une médiation. Dans le cas du fonctionnement collégial, le processus de décision est plutôt de l'ordre de l'arbitrage dont il a la plus grande partie des caractéristiques. Sauf un point essentiel, le rôle d'arbitre devrait être tenu par celui qui, au sein du collège, est élu ou nommé par ses pairs ; il n'est donc pas un tiers indépendant. Et bien qu'il lui revienne de conduire les débats, de permettre à chacun de pouvoir s'exprimer, il lui faudrait une indépendance d'esprit extrêmement aguerrie, doublée d'une autorité de service comme l'idéalise Paul Ricœur, pour que nous puissions le considérer comme un arbitre indépendant.

c) Les conflits bloquants pour les organisations

Néanmoins, il existe au moins deux cas où il existe un risque important que le conflit ne trouve pas d'issue : la première circonstance se situe quand les conflits remettent en cause les valeurs de l'organisation. La seconde est quand les membres de l'organisation sont très engagés ou très unis.

Dans le premier cas, la remise en cause des fondements mêmes de l'organisation la fragilise en divisant ses membres en deux clans opposés sous la pression des parties en conflit. Cette situation est le plus souvent sans issue car les acteurs n'ont plus moyen de dialoguer ensemble n'ayant plus de base commune comme référence.

Dans le cas de la seconde situation :

Les groupes très unis où existe une grande interaction et dont les membres sont engagés à fond ont tendance à supprimer les conflits. Alors qu'ils fournissent de fréquentes occasions d'hostilité (car les sentiments d'affection et de haine sont intensifiés du fait de fréquentes actions réciproques), l'expression de ces sentiments est ressentie comme un danger pour de telles relations intimes et par conséquent on a tendance à ne pas admettre l'expression des sentiments hostiles¹.

Cette seconde situation doit attirer particulièrement notre attention dans le cadre de notre problématique. En effet, l'exercice de la collégialité nécessite une implication forte des acteurs de l'organisation. Comme nous l'avons vu précédemment elle oblige à de fréquentes rencontres. Elle sous-tend une organisation où les liens entre les acteurs ont un niveau de confiance particulièrement fort à la fois entre eux et vis-à-vis de l'institution. L'approche collégiale est une approche fortement collective. Ainsi que le décrit Lewis Coser, un des risques consécutifs à cet état de fait est de conduire les membres de l'organisation à une situation d'uniformisation de la pensée. Sous l'intensification des sentiments, la peur de blesser, le dialogue devient de plus en plus difficile car seulement des échanges aseptisés ont lieu entre les acteurs. Alors les tensions s'accumulent sans qu'il soit possible de les évacuer, car sinon cela conduirait à « l'expression de sentiments hostiles » ce que les acteurs cherchent

¹ Lewis A Coser, *Les fonctions du conflit social*, Paris, Presses universitaires de France, 1982, p. 83.

exactement à éviter. Cette situation est bien sûr le signe que le collège ne fonctionne pas correctement et qu'il ne remplit pas son rôle de régulation des conflits.

d) Les conflits non bloquants sont un levier pour ré-inventer l'organisation

Dans les groupes qui ont une structure peu rigide et dans les sociétés ouvertes, le conflit, qui a pour objectif de résoudre la tension entre les antagonistes, a des fonctions stabilisantes sur les relations. En permettant l'expression immédiate et directe des revendications rivales, de tels systèmes sociaux peuvent améliorer leurs structures en éliminant les sources de mécontentement. Les conflits multiples qu'ils mènent servent à éliminer les causes de dissociation et à établir l'unité. Grâce à leur tolérance et à l'institutionnalisation du conflit ces systèmes bénéficient d'un important mécanisme de stabilisation¹.

Lewis Coser poursuit en disant :

Le conflit a tendance à dégrader la structure sociale quand celle-ci refuse de le tolérer et de l'institutionnaliser. La violence d'un conflit qui menace de désagréger le consensus de base d'un système social est liée à la rigidité de la structure. Ce n'est pas le conflit en tant que tel, qui menace l'équilibre d'une telle structure, mais la rigidité qui permet aux hostilités de s'accumuler et de se concentrer sur une seule ligne de clivage quand le conflit éclate².

L'analyse de Lewis Coser nous met en garde sur le risque de transformer la collégialité en une structure organisationnelle. Ce faisant, cette transformation serait source de rigidité car elle ferait perdre à la collégialité ses caractéristiques de principe pour l'action : un processus dynamique d'échange et de partage entre les membres d'une organisation qui contribue à la réduction de la complexité. Ce changement de caractéristique de la collégialité pourrait être dû à la confusion entre ce qu'est un moyen et ce qu'est un objectif. Si la collégialité est un moyen, alors elle agit comme facilitateur d'échanges libres entre égaux. Si elle devient un objectif, alors ces échanges sont institutionnalisés et sont conduits pour eux-mêmes.

Dans une analyse comparable, même s'il s'exprime de façon différente, Henry Mintzberg définit plusieurs cycles de vie des organisations. Nous portons notre attention au cycle qu'il nomme « *renouveau de l'organisation* » et en particulier celui de la revitalisation. Il nous le décrit de la façon suivante :

La revitalisation est un processus progressif qui opère de l'intérieur, reflétant la capacité d'une organisation à se renouveler elle-même, en d'autres termes à changer tout en maintenant sa configuration de base.[...] La revitalisation

¹ *Ibid.*, p. 84.

² *Ibid.*, p. 88.

semblerait être encouragée par une saine mixture de politique et d'idéologie dans une organisation, la première stimulant toutes sortes de personnes qui veulent promouvoir le changement et qui pour cela contestent le statu quo, la seconde créant la culture qui facilite leur acceptation¹.

En effet, plus en avant dans son ouvrage, l'auteur a décrit l'organisation « *politique* » comme génératrice de forces centrifuges qui tendent à ouvrir l'organisation vers l'extérieur. En contrepoint, il décrit l'organisation « *idéologique* » comme standardisant les comportements et induisant des forces centripètes qui vont dans le sens du repliement de l'organisation sur elle-même et sur ses valeurs².

e) Les conflits sont un signe de la vitalité de l'organisation

Pour Henry Mintzberg, une organisation qui est capable de se renouveler, est une organisation qui est à la fois capable de gérer des forces politiques et des forces idéologiques. Ce qui est à souligner, bien que paradoxal, c'est que ces deux forces, opposées l'une à l'autre, vont à la fois générer des conflits entre les acteurs de l'organisation et être la source de la « revitalisation » de l'organisation. Nous retrouvons là l'idée que suggère Lewis Coser. L'enjeu se porte donc sur la capacité de l'organisation à rester cohérente et à ne pas éclater sous la pression des contraires. Comme nous l'avons vu précédemment, une grande partie de la réponse se trouve dans la capacité des membres de rester fidèles aux valeurs et aux finalités de l'organisation. Mais il ne faut pas négliger le rôle spécifique de la personne qui a l'autorité et dont le rôle, au service de l'organisation, est de faciliter l'échange, de rappeler les intérêts communs, de protéger les plus faibles...

En conclusion de cette rapide étude, nous pourrions dire que le danger pour une organisation utilisant la collégialité comme principe pour l'action serait de croire que le conflit est un signe de dysfonctionnement. Au contraire, pour que cette approche collégiale soit viable à long terme, il faut mettre en place un processus d'expression des différences et de gestion des confrontations qui soit propice à des échanges fructueux. Si chacun au sein de l'organisation peut s'exprimer sans tabou et dans le respect mutuel, alors il est non seulement possible de réguler les rapports de force entre les différents acteurs mais aussi d'ajuster, au fil de l'eau, même les points les plus délicats comme la rectification des normes, les valeurs ou les règles de fonctionnement de l'organisation. Cette approche nécessite un fort niveau d'autonomie des acteurs et une autorité incontestée permettant de jouer le rôle de médiateur entre les différents sous-groupes en présence.

1 Henry Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004, p. 521.

2 *Ibid.*, p. 204.

3.5.6. En conclusion : les caractéristiques du pouvoir et de l'autorité dans le cadre d'un principe-dual basé sur la collégialité et la subsidiarité

a) L'exigence d'un pouvoir non violent

Si la collégialité et la subsidiarité sont des principes dont la finalité est de faciliter ou de favoriser la capacité de l'organisation à travailler et à atteindre ses buts, alors ces deux notions participent directement à l'exercice du pouvoir. Nous retiendrons de l'exploration que nous avons faite, l'idée que le pouvoir « exige » l'autorité pour être légitime. C'est à cette condition que le pouvoir ne sombrera dans aucune forme de violence. L'idée que tout pouvoir est porteur de violence et qu'il existe une limite indiscutable au-delà de laquelle cette violence est inacceptable et illégitime doit être posée. Cette limite est, selon Paul Ricoeur, l'interdit de tuer, valable pour l'État comme pour les individus. Cette limite est indiscutable et peut objectivement être appréciée.

Hannah Arendt propose d'aller encore plus loin et de fixer comme limite le fait de chercher à convaincre. Elle affirme que « *convaincre* » est déjà une forme de violence qui en elle-même est inacceptable. « *Dans convaincre, disait Péguy, il y a vaincre, et dans la conduite de persuasion le goût de terrasser peut devenir plus puissant que la joie de communiquer*¹. » Cette limite de violence inacceptable est bien de l'ordre de celle que nous observons dans les cas de stress psycho-sociaux ou de harcèlements moraux. Il faut la combattre et le management d'une organisation doit mettre en œuvre tous les moyens pour obtenir la nécessaire protection de chacun contre ce type de violence².

Mais comment faire la part entre une saine discussion où les parties en présence exposent leurs arguments et une tentative de l'un de « convaincre » l'autre ? Cette question nécessite une réponse adéquate, qui n'est pas simple à donner et qui dépend certainement du niveau d'autonomie des acteurs. Néanmoins, nous pouvons imaginer que dans une organisation idéalement démocratique, exposer son point de vue et ses convictions pourrait se faire sur la base d'un don réciproque d'idées. L'objectif n'est plus de convaincre mais de s'enrichir des idées de l'autre. Si les échanges ont lieu de cette façon, certes utopique, nous pouvons imaginer qu'ils ne seront non plus source de tensions mais d'enrichissement. Ils permettraient à la collégialité de trouver un terrain propice à son développement.

b) Les critères de l'autorité légitime

Il nous semble important de tenter de fixer des critères permettant de confirmer que le pouvoir est revêtu d'une autorité légitime. Comme nous l'avons vu, c'est le pouvoir légitimé par l'autorité qui lui permet de prendre les décisions qu'il est possible d'appliquer.

¹ Emmanuel Mounier, *Traité du caractère.*, Paris, Éditions du Seuil, 1947, p. 663.

² [article L.1152-1 du Code du travail] [Cass. Soc. 21 juin 2006, pourvoi n°05-43914]

Le premier critère est que les membres de l'organisation aient une pleine conscience du choix qu'ils font en reconnaissant dans l'un des leurs une figure d'autorité, qu'ils mesurent ainsi la confiance qu'ils lui font.

Le second critère, que nous proposons en nous inspirant de Paul Ricœur, est que l'exercice du pouvoir légitimé par l'autorité soit un service, c'est-à-dire une forme d'action qui refuse toute forme de prise d'intérêt exclusif. S'il n'est pas de service, le pouvoir favorise un individu ou un groupe d'individus par rapport à d'autres. C'est alors une forme de violence qui est asymétrique. Exercer le pouvoir au titre d'un service revient à renoncer à toute forme d'avantage mais ne réduit pas néanmoins la part de reconnaissance. Cette dernière est un retour légitime vis-à-vis de cette activité.

Le troisième critère est la mobilisation de valeurs communes par tous les acteurs de l'organisation. En effet celles-là servent de repères pour que les acteurs fassent leurs choix et prennent leurs décisions particulièrement dans les situations de crise. Ces valeurs seront d'autant plus interrogées que la situation sera complexe. Confrontés à différentes options ayant chacune des conséquences ou des effets indésirables, les acteurs vont choisir des critères, explicités ou non, leur permettant d'évaluer l'impact, positif ou négatif, de chacune des options possibles. Des valeurs communes explicites aux acteurs et au tenant du pouvoir contribuent à l'autorité légitime de ce dernier. De plus elles facilitent la mise en œuvre de la subsidiarité au sein de l'organisation en donnant des éléments qui permettent de choisir le niveau d'exécution adéquat d'une action.

c) La capacité à gérer les conflits

La capacité de l'organisation à gérer les conflits a un effet direct sur la mise en œuvre de la collégialité. Elle influence directement sur la qualité des échanges. Elle permet à des idées d'être reprises et enrichies par d'autres acteurs. Le désaccord géré de façon positive devient un moyen de créativité. La capacité à gérer les conflits de cette façon repose sur la légitimité du tenant du pouvoir et sur sa capacité de médiation. Comme nous l'avons dit pour l'approche collégiale, elle nécessite aussi qu'il sache arbitrer.



L'ESSENTIEL

→ Il est courant de ne pas faire la différence entre le pouvoir et l'autorité. Et pourtant la racine étymologique de ces deux mots est bien différente : autorité signifie celui qui fait grandir, pouvoir signifie celui qui est puissant.

→ Pour Max Weber, la légitimité du pouvoir assure l'obéissance des subordonnés. Que cette légitimité soit issue d'une domination légale, statutaire ou charismatique. Cette dernière est liée à la valeur exemplaire d'une personne. Pour Max Weber, pouvoir et autorité sont confondus en un seul et même objet.

→ Pour Jean-Daniel Reynaud, la régulation de contrôle trouve sa source dans les prescriptions officielles. Au sein d'une organisation, il y a toujours une différence entre le travail effectué et le travail prescrit. Les actions des individus ne sont pas toujours rationnelles ; par contre elles sont raisonnables au sein de l'espace de liberté qui est donné. Pour Jean-Daniel Reynaud, pouvoir et autorité sont confondus et sont les moyens de la régulation de contrôle mise en place au sein de l'organisation.

→ Pour Hannah Arendt, l'autorité est la dignité du pouvoir. L'autorité est donc une notion différente du pouvoir. Le pouvoir est comme le travail, un moyen de domination. Cette domination peut être légitime, comme celle de l'État, mais dans tous les cas elle est violence. L'autorité librement reconnue permet la concertation et une action coordonnée entre les acteurs. L'autorité réduit la violence du pouvoir.

→ Pour Paul Ricœur, le pouvoir et l'autorité ne sont pas du même ordre. Le pouvoir de l'État est indispensable à la vie collective car l'État a le pouvoir de contraindre en dernière instance et il a le monopole de la contrainte physique. L'autorité, elle, est de l'ordre de l'obéissance réciproque, elle se fonde sur la gratuité et le service. Reconnaître l'autorité responsabilise les deux parties.

→ Les conflits ne doivent pas être considérés comme un signe forcément négatif du fonctionnement d'une organisation. Ce qui est important c'est qu'ils ne conduisent pas à des situations de blocage. La collégialité peut être un de ces moyens pour gérer le conflit de façon pacifique. La confrontation d'idées, dans le cadre d'une éthique forte renforce l'appropriation des idées par toutes les parties, donne du sens à l'engagement des acteurs, facilite la mise en œuvre des actions et agit directement sur les conflits latents.

4 Pour conclure la partie II

Nous sommes arrivés au terme de notre exploration théorique de la collégialité et de la subsidiarité ainsi que des notions connexes : autonomie et confiance, pouvoir et autorité. Nous avons préalablement replacé ces deux notions dans leur contexte historique et exposé notre problématique de recherche.

Nous allons maintenant enrichir ces informations par les données de terrains que nous avons recueillies en rapport avec notre problématique.

Ces deux ensembles constitueront la base des informations qui nous servira pour notre analyse, pour la validation de nos hypothèses et pour proposer des perspectives de développement.



Études de terrain

1 Introduction préliminaire

1.1. Choix des terrains

Nos recherches sur le terrain ont été principalement conduites dans des organisations du Groupe JN. Nous présenterons plus en détail le Groupe JN dans le chapitre suivant. Nous avons aussi utilisé comme terrain une structure associative que nous présenterons brièvement dans le chapitre y afférant.

Comme nous l'avons expliqué, nous avons choisi le Groupe JN comme terrain d'étude, car cette entreprise familiale a inclus dans les éléments de référence de sa culture la collégialité et la subsidiarité.

Ces deux notions ont été utilisées dès le début de la création du Groupe dans les années 50 et elles sont toujours citées comme des éléments de référence dans la conduite des opérations. Cette situation particulière nous semblait propice pour notre étude. De plus travaillant pour le compte de le Groupe JN, il était plus facile d'obtenir des informations de première main et d'être dans une position d'observateur.

Il faut souligner que nous n'avons pas trouvé d'autres organisations industrielles ou commerciales qui faisaient référence explicitement à la collégialité et la subsidiarité ; il n'a donc pas été possible d'enrichir notre analyse par un regard croisé.

1.2. Présentation des terrains d'étude

1.2.1. Présentation du Groupe JN

Notre étude s'appuiera sur les cas de filiales d'un groupe agroalimentaire français, fondé dans les années 1950 que nous appellerons Groupe JN. Il présente la caractéristique particulière d'avoir intégré la collégialité et la subsidiarité, de façon explicite, au sein de ses principes de management. Il mobilise de façon formelle depuis 1975 et jusqu'à aujourd'hui ces deux notions au sein d'un corpus de règles et de finalités qui servent de base à la culture commune des cadres et des dirigeants du Groupe. L'intérêt pour les notions de collégialité et de subsidiarité a émergé dès la fondation des premières entreprise du Groupe, sous l'impulsion claire de son fondateur. Il faut remarquer que dans les années 50, l'intérêt pour ces notions était quasiment exclusivement réservé à un cercle d'experts à la fois au fait de la politique européenne et dans le sillage des cercles de réflexion les plus progressistes au sein de l'Église catholique en France qui réfléchissaient à de nouvelles formes d'organisation. Ces réflexions de ces groupes de travail sont les précurseurs des développements qui suivirent lors du second concile du Vatican.

Ce qui est aussi remarquable dans cette organisation, c'est le développement précoce, dès les années 60, de ses implantations à l'étranger et en particulier sur d'autres continents. Il

faut situer cette expression à une époque où les entreprises françaises restaient à l'intérieur des frontières nationales, voire départementales ! Cet essaimage a lieu alors même que les moyens de communication ne permettaient pas la facilité et l'instantanéité des échanges que nous connaissons actuellement. Cette organisation a donc trouvé, non seulement des modes de fonctionnement qui lui ont permis de rester efficace mais aussi des règles qui ont permis aux dirigeants de conserver une cohérence à l'organisation. C'est ainsi que ce Groupe a réussi à gérer une croissance forte à la fois interne et externe tout en conservant sa cohérence tant organisationnelle que culturelle. Il est maintenant, dans son secteur, parmi les dix premières entreprises mondiales et est toujours une entreprise en croissance et développement.

Cette organisation présente donc des caractéristiques économiques et sociales qui rendent son étude intéressante.

Un autre point d'intérêt pour notre travail de recherche est le recul de plus de dix ans que nous avons sur les données recueillies. Cela facilite l'étude des effets et des conditions d'utilisation d'un principe d'action dual, basé sur la collégialité et la subsidiarité, comme mode de gouvernance durable des organisations.

a) Le Groupe JN dans son contexte historique

Le développement d'un groupe agro-alimentaire familial

Ce qui frappe quand on étudie l'histoire du Groupe JN ce n'est pas son origine familiale. La majorité des groupes agro-alimentaires français sont nés de la même façon. C'est la capacité de ce Groupe à sortir hors de ses frontières, à la fois sur le plan géographique en essaimant loin de ses bases, et aussi sur le plan du développement des produits, en proposant aux consommateurs des produits en rupture avec les codes habituels de la consommation.

C'est en 1956, à peine quelques années après la reprise de la petite entreprise familiale que le fondateur lance un produit totalement nouveau qui revendique une conservation plus longue que celle de ses concurrents. Le démarrage est difficile, tant l'innovation de ce produit le met en rupture par rapport aux habitudes de consommation des produits existants. Mais une fois la barrière du lancement franchie, le produit rencontre un succès important. Plus de 60 ans plus tard, ce produit reste un des produits phares du Groupe JN et un des leaders en termes de part de marché au point qu'il semble déjouer les limites de l'usure naturelle des produits.

Dès le début l'entreprise a recherché les moyens de son développement hors de ses frontières régionales. Car le fondateur a, dès le lancement de son produit, compris que le marché local ne lui serait d'aucun secours.

Une croissance externe soutenue et très rapidement hors des frontières

La première extension de l'entreprise s'est faite en 1957, loin géographiquement de son berceau d'origine par le rachat d'une entreprise dans une région où l'approvisionnement en matière première était plus facile que dans sa région d'origine. Puis une autre, encore plus éloignée. Ces extensions se sont poursuivies par l'implantation de bureaux commerciaux en Allemagne en 1962, en Belgique en 1969, puis aux États-Unis d'Amérique en 1971. Dans le contexte de l'époque où généralement les chefs d'entreprise français étaient peu enclins à exporter et encore moins à investir à l'étranger, cette croissance est, pour le moins, originale.

Le développement à l'international s'est poursuivi en s'appuyant principalement sur le rachat de structures de production existantes dotées de marques fortes dans chacun des pays d'implantation. Contrairement à d'autres groupes agro-alimentaires qui ont développé des marques mondiales, l'objectif du Groupe JN n'est pas de produire des produits standards, identiques pour tous les pays. Il s'agit pour le Groupe JN d'utiliser son savoir-faire afin de fabriquer des produits locaux pour le marché local, en utilisant les matières premières locales. Cette approche trouve sa source dans l'importance accordée, dès la fondation, aux consommateurs.

Une croissance diversifiée

Dans le but de réduire ses risques et l'exposition aux variations des marchés, le Groupe JN a su créer des équilibres entre les différents pays. La direction du Groupe a aussi su procéder à la cession de certaines activités ou filiales qui n'étaient pas cohérentes avec sa stratégie-produit afin de créer un ensemble qui soit homogène.

b) Le développement d'un système de management

Un fondateur au cœur des problématiques de son temps

La personnalité du fondateur et son histoire personnelle sont certainement pour beaucoup dans le succès de cette aventure. En effet, alors qu'il était au séminaire afin de devenir missionnaire, la disparition de son frère aîné lors de la seconde guerre mondiale l'a contraint à abandonner ce projet et à prendre la direction de l'entreprise familiale en 1944. Les études qu'il avait commencées et sa participation à des groupes de réflexion éclairent l'utilisation, dès les premiers temps, des notions de collégialité et de subsidiarité dans les principes de management et de gouvernance du Groupe JN. Souvenons-nous que la reprise de l'entreprise est concomitante avec celle du bouillonnement d'idées de cette période. En effet c'est l'époque, juste antérieure au second concile du Vatican, de l'émergence de nombreux courants de pensée qui y sont attachés, particulièrement en France.

Un projet entrepreneurial basé sur des valeurs humanistes fortes

Sans avoir recueilli la preuve de l'adhésion personnelle du fondateur aux idées du mouvement personnaliste d'Emmanuel Mounier (1905-1950) ou à celles de Marc Sangnier

(1873-1950), la similitude entre la culture mise en place dans le Groupe JN et les idées de ces deux mouvements est manifeste^{1 2}.

Nous noterons plusieurs éléments significatifs :

- la recherche de la responsabilisation personnelle des hommes,
- le sens du projet entrepreneurial collectif,
- le choix de la performance économique.

Un exemple significatif du sens du projet entrepreneurial collectif : à cause de l'éloignement géographique des différents établissements, alors même que les moyens de communication et de transport n'avaient pas l'efficacité que nous leurs connaissons aujourd'hui, le fondateur organisait un rassemblement mensuel de ses plus proches collaborateurs. L'objectif de ces rencontres était de partager les résultats, d'échanger les points de vue, de s'ouvrir l'esprit à d'autres points de vue et définir les objectifs à court et long terme. Après ces rencontres de coordination, une fois les finalités fixées, les directeurs avaient la liberté des moyens pour les réaliser. Ces rencontres ont perduré sous la forme de rencontres bisannuelles rassemblant tous les managers du Groupe. Ces rencontres ne sont pas seulement pour la Direction générale de Groupe JN le moment d'exposer ses intentions stratégiques. Des temps significativement longs sont organisés pour permettre des échanges libres entre les participants, mais sont aussi proposées des conférences sur des sujets les plus divers.

Un autre exemple est dans la gestion du personnel et la mise en place de la direction par objectif développée par Octave Gélienier. Ce n'est pas un simple moyen de fixer et d'évaluer les objectifs personnels des managers. C'est une approche qui vise à la responsabilisation personnelle de chacun d'entre eux. Cette direction par objectif est particulièrement utile pour permettre la gestion des filiales du Groupe en autant d'organisations autonomes tout en gardant une cohérence d'ensemble. Cette approche est au service d'une stratégie qui définit la structure centrale du Groupe JN comme une sorte de fédération, qui donne son soutien aux différentes filiales en mettant à leur disposition des services communs. Elle assure le management à moyen et long terme de l'ensemble.

Nous retrouvons aussi, dans la pratique managériale du fondateur de ce Groupe, le « ni-ni » caractéristique de deux courants de pensée les plus communs dans le monde des affaires : ni une approche économique ultra-libérale, ni une approche marxiste !

¹ Emmanuel Mounier, « Manifeste au service du personnalisme », *Revue Esprit*, 1936, vol. 49.

² Denis Lefèvre, *Marc Sangnier : l'aventure du catholicisme social*, Paris, Mame, 2008.

c) Éléments d'analyse du modèle de gouvernance

Une culture-maison basée sur la collégialité et la subsidiarité

Collégialité et subsidiarité sont une des caractéristiques essentielles de la culture-maison du Groupe JN. La présentation de cette dernière auprès des cadres est systématique. Cette culture-maison est sans aucun doute issue de l'expérience des fondateurs. Elle s'est établie naturellement et est formalisée une première fois dans les années 70. Elle est fixée dans sa forme actuelle, à la fin des années 80.

L'entreprise attribue à sa culture un rôle qu'elle décrit de la façon suivante :

La culture inspire et unit dans leurs actions les femmes et les hommes qui travaillent ; permet, à tous les niveaux, une large autonomie d'initiative, de décision et d'action ; constitue l'enracinement et le ciment de la vie professionnelle de tous les collaborateurs¹.

Une culture-maison partagée

Cette culture-maison revêt une grande importance pour les dirigeants. Elle est systématiquement présentée et les candidats potentiels sont interrogés sur leur adhésion à son contenu. En effet, « *la culture du Groupe partagée par tous les hommes et les femmes du Groupe, elle renforce leur efficacité individuelle et collective².* »

Dans le document de présentation de la culture du Groupe JN, à ces éléments d'introduction est jointe une présentation des finalités de l'entreprise, de ses valeurs et de ses principes d'action.

Les finalités exposent les raisons d'être du Groupe à travers une réponse aux quatre parties prenantes que le Groupe JN considère comme principales :

- les consommateurs en commercialisant des produits et des services de très haute qualité,
- les collaborateurs en favorisant leur épanouissement professionnel et social,
- les actionnaires en faisant « *fructifier les capitaux engagés³* »,
- et enfin la société civile en « *participant au développement économique et social des pays où le Groupe JN est implanté⁴* ».

Ces quatre finalités, à destination des quatre parties prenantes mentionnées constitue la base non équivoque d'une approche dite « de développement durable ». Cela mérite d'être souligné, car elles ont été décrites plusieurs années avant que ce ne soit à la mode pour les

1 Groupe JN, « Culture du Groupe ».

2 Groupe JN, « Culture du Groupe », *op. cit.*

3 *Ibid.*

4 *Ibid.*

entreprises de communiquer sur leurs parties prenantes. Il n'a pas été possible de mettre au jour les mécanismes qui ont permis la détermination de ces quatre finalités. Reste que c'est une nouvelle preuve du caractère visionnaire du fondateur du Groupe JN.

Les valeurs sont au nombre de quatre : la tolérance, le courage, l'honnêteté et la loyauté.

Les valeurs définissent et animent la morale de l'action et du comportement de tous.

Travailler dans le Groupe, c'est reconnaître ces valeurs et les appliquer :

- *La Tolérance : accepter et comprendre les autres ;*
- *Le Courage : exercer ses responsabilités jusqu'au bout et reconnaître ses erreurs ;*
- *L'Honnêteté : respecter la vérité sans la masquer ;*
- *La Loyauté : Adhérer fidèlement au Groupe qui lui-même soutient ses collaborateurs¹.*

Il est explicitement affirmé que travailler dans le Groupe JN, c'est reconnaître ces valeurs et les appliquer.

La subsidiarité et la collégialité proposées comme principes pour l'action

Les principes d'action sont certainement les éléments les plus originaux. À notre connaissance nous ne les trouvons sous cette forme, ou sous une forme approchante, dans aucune autre entreprise. Ils sont au nombre de trois. Il s'agit de la subsidiarité, de la collégialité et de l'autonomie.

Les principes d'actions participent au ciment de l'identité et de la cohésion du Groupe. Travailler efficacement dans le Groupe, c'est comprendre et appliquer les trois principes fondamentaux qui sont indissociables :

- *La Subsidiarité : ne pas faire à l'échelon supérieur ce que les unités qui lui sont rattachées peuvent valablement faire.*
- *L'Autonomie : exercer pleinement ses responsabilités dans le cadre de délégation précise.*
- *La Collégialité : partager les informations et élaborer les décisions de façon participative pour s'entourer des meilleurs avis².*

Les définitions données sont propres au Groupe JN. La définition de la subsidiarité est proche de celle de la subsidiarité descendante telle que nous la trouvons dans les textes régissant l'Union européenne. L'autonomie définie est celle qui cherche à responsabiliser les collaborateurs dans le cadre d'une délégation managériale précise. Enfin la définition de la

¹ Groupe JN, « Culture du Groupe ».

² Groupe JN, « Culture du Groupe », *op. cit.*

collégialité est plus proche d'une définition sur la prise de décision par consensus que strictement sur un mode de fonctionnement de type collégial.

Il faut s'arrêter un bref instant sur le mot même de « principe d'action » choisi par les dirigeants du Groupe JN pour qualifier ses modes de fonctionnement. Ce ne sont pas des méthodes de travail, mais bien la description de règles de fonctionnement. Pour illustrer l'originalité de l'usage de ce vocable, nous avons pris trois grands groupes industriels français qui l'utilisent dans leur communication institutionnelle. Aucun des trois n'utilise le mot dans le même sens que le Groupe JN. Il est systématiquement lié aux éléments de communication autour du développement durable. De plus, pour chacun d'entre eux, son utilisation est certainement beaucoup plus récente que dans le cas du Groupe JN.

Le Groupe Total l'utilise à la fois pour définir ses objectifs de développement durable et les moyens pour ce faire :

- « *contribuer au développement socio-économique* »,
- « *promotion de la transparence* »,
- « *renforcement des effets positif de la présence de l'entreprise*¹ ».

Pour le Groupe Lafarge, « *les principes d'action* » sont une méta-catégorie qui regroupe : une vision, des engagements et le Lafarge Way². Cette entreprise utilise le concept de « principe d'action » dans le cadre de la description de ses valeurs, ce qui, pour elle, régit « *les actions de tous les dirigeants et employés, dans l'exercice de leur fonction*³ ».

Enfin pour le Groupe Saint-Gobain, les principes d'action sont : « *le respect de la légalité, le respect de l'environnement, le respect de la santé et de la sécurité au travail et enfin le respect des droits des employés*⁴ ».

Contrairement à ces trois exemples, le Groupe JN utilise le mot « principe d'action » dans un registre très opérationnel, au niveau du fonctionnement quotidien entre les structures de l'organisation. À ce niveau, il serait d'ailleurs plus juste de parler de principe pour l'action.

d) Évolution de la culture du Groupe JN

Une acquisition qui double la taille du Groupe JN

Dans les années 90, le Groupe JN acquiert une entreprise qui double ses structures en France. La prise de contrôle de cette organisation a un impact important sur le Groupe car les structures de management, les modes de fonctionnement et la culture de cette nouvelle

1 *Total.com - Nos principes d'action*, <http://www.total.com/fr/nos-enjeux/agir-pour-un-developpement-partage/notre-demarche/nos-principes-action-200843.html>, consulté le 10 mai 2013.

2 *Principes d'action - Groupe Lafarge*, http://www.lafarge.fr/wps/portal/1_2_3-Principes_d_action, consulté le 10 mai 2013.

3 *Ibid.*

4 *Saint-Gobain - Nos valeurs*, <http://www.saint-gobain.fr/fr/groupe/nos-valeurs>, consulté le 10 mai 2013.

structure sont de nature totalement différente. Autant les entreprises historiques du Groupe JN ont un fonctionnement basé sur un modèle de management décentralisé et responsabilisant les structures locales ; autant les entreprises nouvellement acquises sont basées sur un modèle industriel à gestion centralisée.

Une convergence des cultures faite en douceur

Pour permettre à ces deux pôles de converger, les dirigeants ont fait le choix d'une intégration douce, sans chercher à imposer la culture managériale du Groupe par la force à la nouvelle entité. Près de dix ans plus tard, au gré des partages d'expériences entre les collaborateurs et des mobilités internes, les deux cultures ont fini par fusionner.

Cette fusion par capillarité entre ces deux pôles aux pratiques de management si différentes a donné naissance à un nouveau système de management.

Une évolution nette du rôle des services fonctionnels

Avant la fusion, il existait seulement deux services fonctionnels régaliens : le contrôle de gestions-finance et le service juridique. Les quelques autres étaient avant tout des ressources de conseil internes spécialisées, à la disposition des filiales. Pour cela leurs missions étaient clairement définies et diffusées à l'ensemble des filiales. Un fait intéressant doit être souligné. Les services fonctionnels étaient dispersés géographiquement. Un peu avant la fusion, tous les services fonctionnels et la direction générale du Groupe ont été réunis dans un même lieu.

Progressivement, à partir des années 2000, le nombre de services fonctionnels a significativement augmenté en passant de douze à vingt-cinq en 2010. À partir de 2008, leurs missions ont aussi nettement évolué vers des fonctions plus normatives et plus directive vis-à-vis des filiales. La centralisation des services fonctionnels n'est pas la conséquence de la fusion des deux pôles, mais celle-ci a indiscutablement accéléré le mouvement de création, de spécialisation des services fonctionnels. Cette directivité a occasionné des tensions fortes avec les filiales qui se réfugiaient derrière le principe « d'autonomie » pour ne pas obtempérer.

La culture-maison est assimilée

La culture-maison du Groupe JN a aussi diffusée dans les organisations de la structure acquise. Dans les enquêtes d'opinion, les collaborateurs disent qu'ils sont très attachés aux éléments de la culture d'entreprise du Groupe JN. Elle constitue pour eux un corpus de référence, quand bien même elle est aussi l'occasion de discussions et de demandes quant à la modernisation ou l'adaptation de certains aspects comme celui de l'autonomie. Mais si cette culture reste importante pour tous et sert de guide aux réformes, elle ne les a pas, pour l'instant, bloquées.

e) Le changement de génération à la tête du Groupe JN

Le passage de la première génération à la suivante est lui aussi un processus progressif pour ce groupe familial.

Avant 1997, les deux fils du fondateur prennent progressivement des responsabilités au sein de l'entreprise familiale et complètent leur expérience managériale par différents postes de direction opérationnelle y compris à l'étranger.

En 1997, le groupe modifie sa structure de gouvernance afin « *d'assurer au mieux le passage de la deuxième génération, tout en assurant plus de perspectives d'évolution aux dirigeants du groupe à fort potentiel¹* ». Ce changement consiste en la mise en place d'une direction bicéphale constituée par un « homme de confiance » et la famille. Dans une interview, le fondateur du Groupe JN, explique que, pour lui, ce type de direction trouve sa source dans la collégialité : « *Il ne peut y avoir de responsabilité à la tête d'une entreprise que dans la collégialité. Cette conviction a guidé toute mon action²*. » Cette nouvelle organisation est confirmée par un changement dans les statuts de l'entreprise. Le Groupe JN devient une SAS à conseil de surveillance, statut qui facilite ce mode de fonctionnement. Les deux fils rejoignent le conseil de surveillance et un ancien dirigeant de filiale, avec plus de 15 années d'ancienneté dans le Groupe JN, est nommé président du directoire.

En 2004, changement radical d'approche. L'aîné des deux fils prend officiellement la tête du groupe, secondé par trois directeurs généraux délégués. Ce changement intervient après le départ inattendu du président du directoire, « l'homme de confiance ». Suite à ce départ, la direction bicéphale est abandonnée. L'actionnaire familial décide de revenir à la tête de la direction opérationnelle du groupe.

Bien que ce revirement soit le fruit d'une situation non prévue, il semble néanmoins évident que le processus de succession est finalisé : l'entreprise retrouve et restera certainement avec un management familial.

f) Conclusion de la présentation du Groupe JN

Une entreprise industrielle, parmi les dix plus grands groupes agroalimentaires français de son secteur, dont le management et le capital sont familiaux. Son fondateur, clairement pétri par les idées du personnalisme et au fait des idées d'avant-garde de son temps, a su impulser une culture-maison originale, basée sur une approche humaniste. Les finalités de cette organisation sont résolument tournées vers l'extérieur avec une pré-éminence forte de la satisfaction des clients dans la conduite de la stratégie produit et de l'expansion de l'entreprise par croissance externe. La collégialité et la subsidiarité sont présentées aux managers comme des principes d'action, règles opérationnelles qui doivent être utilisées dans la gestion du quotidien. La cohérence de ces éléments, en plus de l'utilisation ancienne de la collégialité et de la subsidiarité, en font un terrain d'analyse idéal pour notre recherche.

¹ *Le Groupe JN prépare la relève en modifiant ses statuts*, <http://www.lesechos.fr>, consulté le 26 mai 2012.

² *Ibid.*

1.3. Méthodologie et conduite des études de terrain

Nous rappelons que ces études de terrain, bien que présentées en troisième partie de ce document, ont été conduites, en parallèle des études théoriques. Les deux approches se sont éclairées mutuellement.

Dans un premier temps nous présenterons les résultats des questionnaires d'étude que nous avons créés pour explorer les notions de collégialité et de subsidiarité mais aussi l'autonomie, la confiance et la prise en compte de la complexité. Fort des résultats des entretiens exploratoires informels, nous avons choisi de ne pas chercher à évaluer directement ces notions mais de passer par des éléments clefs qui les caractérisent. Nous présentons ces éléments clefs puis les résultats d'une première enquête, réalisée au sein d'une entreprise de service du Groupe JN, l'entreprise K. Afin d'apporter un éclairage extérieur à ces résultats, nous avons réalisé une enquête complémentaire au sein de l'association U, structure extérieure au Groupe JN. Pour ces études, nous avons utilisé les outils statistiques classiques d'analyse de la moyenne. Pour l'étude complémentaire nous avons réalisée une analyse factorielle des correspondances.

Nous exposons en second lieu le cas de l'entreprise N. Trois caractéristiques présentent un intérêt particulier pour notre étude :

- la durée de la collecte des données sur une période de dix ans,
- une rupture nette dans le style de management à un moment précis de son histoire,
- l'évolution de ses résultats économiques et sociaux durant toute la période considérée.

Nous publions les résultats de ce terrain sous la forme d'une monographie centrée sur la question de la mise en œuvre du principe dual de collégialité et de subsidiarité au sein de l'équipe de direction.

Enfin, nous avons mené une seconde étude de terrain dans une organisation projet toujours au sein du Groupe JN. C'est l'étude du projet R qui comprend, comme pour l'entreprise N, une partie d'analyse par observation directe. Cette partie est complétée par un questionnaire de mesure de la perception, par les acteurs de ce projet, de la mise en œuvre des notions étudiées. Ce questionnaire de mesure de la perception est construit autour de la série des notions clefs à laquelle nous avons associé une échelle d'évaluation de Likert. Pour l'analyse des résultats nous avons utilisé des tests statistiques de la moyenne et des tests de corrélation afin d'analyser plus finement les inter-relations entre les questions.



2 Construction des questionnaires d'étude

2.1. Objectifs des questionnaires d'étude

Lors des premières interviews d'exploration informelles il est apparu clairement que si la collégialité était bien appréhendée, il n'en était rien de la subsidiarité. Cette dernière était décrite plus sous la forme d'un concept flou que de réalités opérationnelles. Ces interviews d'explorations ont été menées auprès de collaborateurs du Groupe JN situés dans trois pays aux cultures différentes : France, Brésil, République Tchèque.

Ce constat est d'autant plus étonnant que, dans le contexte du Groupe JN, la collégialité et la subsidiarité sont inscrites parmi les éléments qui ont fondé la culture-maison. Il nous a paru intéressant d'explorer, d'une part, les définitions que donnent, à ces deux notions, les collaborateurs du Groupe JN, et d'autre part, de comprendre dans quelle mesure il a ou non un décalage entre l'expression officielle de la culture du Groupe JN et son enracinement opérationnel dans les actions au quotidien des collaborateurs.

2.1.1. Éléments à évaluer

Lors de l'analyse de la théorie sous-jacente à ces notions mais aussi lors de l'analyse du cas « Entreprise N », dont nous verrons après les résultats, il est apparu que l'autonomie, la confiance et la prise en compte de la complexité étaient des notions importantes à explorer pour mieux comprendre la collégialité et la subsidiarité.

Sur l'autonomie, il nous est apparu nécessaire d'examiner de façon plus fine cette notion pour trois raisons différentes. Elle fait partie des éléments explicites de la culture du Groupe JN. Elle apparaît aussi comme un élément clé pour une mise en œuvre efficace de la collégialité et de la subsidiarité. Lors des entretiens exploratoires, elle apparaît comme mal comprise par les interviewés. Elle était principalement confondue avec l'indépendance que des acteurs de structures locales pouvaient revendiquer vis-à-vis d'une organisation centrale.

Pour la confiance, nous savons que c'est une notion importante. La confiance interpersonnelle est essentielle pour celui qui est le dépositaire de l'autorité. Tout comme la confiance institutionnelle qui permet aux membres d'une organisation de travailler de façon cohérente. Comme nous l'avons vu précédemment, la confiance est un des éléments contribuant à une mise en œuvre effective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe d'action dual.

Enfin, la prise en compte de la complexité est une notion importante au regard de l'évolution du monde contemporain, au regard du développement des interdépendances dans le cadre de la mondialisation.

2.1.2. Méthodologie d'élaboration des questionnaires d'étude

Afin de construire nos questionnaires d'étude, nous avons adopté la méthodologie suivante :

- À la lumière de l'état de l'art sur les différentes notions objets de notre étude, nous avons déterminé des éléments clefs qui les caractérisent chacune.
- Nous avons transformé ces éléments clefs en éléments de questionnement soit pour évaluer la compréhension des notions en elles-mêmes, soit pour mesurer leur mise en œuvre effective au sein d'une organisation.

2.1.3. Objectifs des questionnaires d'étude

Le premier questionnaire que nous avons appelé type 1 a pour objectif d'évaluer la compréhension des éléments caractéristiques de la collégialité, la subsidiarité mais aussi de l'autonomie, la confiance et la prise en compte de la complexité. Il a donc pour but d'évaluer dans quelle mesure les individus interrogés attribuent ou non un élément-clef à la notion à laquelle il correspond. La réalisation de ce questionnaire découle du constat de la difficulté des acteurs à définir la collégialité et la subsidiarité.

Le second questionnaire que nous avons appelé type 2 nous est apparu nécessaire pour procéder à une mesure de la perception par les répondants de la mise en œuvre des notions étudiées au sein de leur organisation. Il a été utilisé lors de l'étude du projet R. Pour ce questionnaire nous avons proposé une échelle d'évaluation de la mise en œuvre perçue des éléments clefs associés aux notions étudiées.

Dans un premier temps nous allons présenter les éléments-clefs que nous avons choisis pour caractériser chacune des notions. Comme nous l'avons dit elles servent de base pour l'élaboration de nos deux questionnaires. Ensuite nous donnons les résultats du questionnaire d'étude sur la compréhension des notions. Nous avons pris le parti de placer les résultats de l'analyse du questionnaire de type 2 au sein de l'étude du projet R.

2.2. Détermination des éléments-clefs caractéristiques des notions étudiées

La première étape a constitué à reprendre les éléments des fondements théoriques que nous venons de présenter dans la seconde partie de ce document. Ainsi, nous avons choisi de retenir des éléments qui caractérisaient chacune des notions que nous voulions explorer.

Ce choix a été confronté à celui réalisé par Sandrine Sojecki dans sa thèse¹. En effet cette auteur s'est attachée à proposer un certain nombre d'indicateurs caractéristiques de trois dimensions du travail : la confiance, l'autonomie au travail et la subsidiarité.

¹ Sandrine Sojecki, *Autonomie et gouvernance dans les nouvelles formes de régulations sociales*, Thèse de sociologie, Paris Dauphine, 2006.

Toutes ces sources nous ont permis de mettre au point une première version des éléments-clefs des différentes notions. (voir annexe n°1)

2.2.1. Processus de validation des éléments-clefs

La validation de ces éléments-clefs a été réalisée par itérations successives. En effet nous en avons rédigé une première liste pendant la rédaction de la recherche sur l'état de l'art des différentes notions. Cette première liste a permis de faire une première version des questionnaires d'enquête et ainsi d'enrichir l'approche.

Les résultats d'une première enquête sont concomitants avec la finalisation des éléments théoriques, ont fait apparaître que nous devons réviser la liste des éléments-clés. Cet équilibrage concernait avant tout la confiance et l'autonomie et de façon plus marginale la subsidiarité.

Sur l'autonomie nous avons insisté de façon trop marquée sur le rôle de l'individu comme acteur agissant et pas assez comme acteur responsable au sein de son organisation. Ainsi dans cette première version nous n'insistons pas assez sur l'autonomie comme compétence. Par exemple la compétence d'assumer ses décisions, ou bien capacité d'un individu de prendre de la distance par rapport à son organisation et la remettre en cause autant que nécessaire. Ces deux caractéristiques, qui sont des éléments clés d'une réelle autonomie des individus, ne peuvent pas être négligées.

Sur la confiance, il est apparu que la confiance institutionnelle était aussi importante à évaluer que la confiance interpersonnelle. C'est bien la confiance institutionnelle qui va servir de support aux actions d'un acteur dans le cadre de son insertion dans une organisation en plus de la confiance interpersonnelle. Ainsi nous avons aussi modifié toute cette partie relative à la confiance.

Sur la subsidiarité, nous avons complété la notion de subsidiarité montante qui est une notion importante si l'on veut prendre en compte de façon complète cette notion sans s'arrêter à son approche politique. Nous avons mis ce dernier élément clef à la place de celui focalisé sur la question à propos de « rendre compte de son action ». En effet cette dernière notion est relativement moins centrée sur la subsidiarité que sur la gouvernance qui est une autre notion que nous n'avions pas retenue.

Ainsi nous avons les éléments nécessaires pour fixer la deuxième version des éléments clefs. (voir annexe 2)

En annexe 3, nous trouvons un tableau comparatif entre les deux versions des éléments-clefs.

2.3. Construction du questionnaire d'évaluation de la compréhension des notions étudiées - type 1

Pour construire ce questionnaire nous avons repris chacun des éléments-clefs caractérisant chacune des notions que nous voulions explorer : collégialité et subsidiarité ainsi que sur les notions connexes : autonomie, confiance, prise en compte de la complexité. Nous avons contextualisé ces éléments-clefs afin de les transformer en affirmation facilement compréhensibles comme autant de définitions de chacune des notions.

Nous avons choisi de proposer aux interviewés un questionnaire composé de questions à choix multiple. Ils devaient, pour chacune des définitions proposées, choisir la notion qui, d'après eux, s'y rapportait le mieux. Ainsi, le dépouillement des réponses n'était pas soumis à une interprétation. Alors que cela aurait été le cas si nous avions proposé aux répondants d'écrire une définition pour chacune des notions étudiées. Cette approche a aussi l'avantage de focaliser l'attention sur les éléments essentiels, d'éviter l'éparpillement des réponses et d'apparaître moins scolaire.

Pour éviter un certain nombre de biais nous avons choisi plusieurs approches :

- Les définitions des différentes notions étaient présentées aux répondants dans un ordre aléatoire.
- Nous avons défini le même nombre de définitions pour chacune des notions. Ainsi il n'y a pas de prépondérance d'une notion par rapport à l'autre, leurs chances relatives étaient égales.
- Les répondants pouvaient revenir en arrière afin de corriger, s'ils le souhaitaient, des choix précédents.
- Il n'y avait pas de contraintes temporelles pour répondre au questionnaire.
- Enfin nous demandions aux répondants de ne pas chercher des définitions des notions dans une ressource, quelle qu'elle soit, avant de répondre à ce questionnaire.

Ainsi, pour les trente affirmations (six éléments-clés pour cinq notions différentes) les interviewés devaient faire un choix dans une liste déroulante présentant les différentes notions. Éventuellement il leur était possible de ne pas donner de réponse en laissant le choix « blanc ».

Les deux versions du questionnaire de type 1 utilisent le même format et le même mode d'application. Dans un cas comme dans l'autre, les répondants n'ont rencontré aucune difficulté avec l'approche proposée. Ils n'ont pas exprimé non plus de difficultés particulières avec l'utilisation du support informatique. Dans la première comme dans la seconde version, certains d'entre eux ont trouvé les définitions proposées assez difficiles à comprendre. D'autres ont également jugé l'exercice un peu scolaire. Quelques-uns ont

reproché qu'il ne soit pas donné de définition pour chacune des notions. Bien entendu le faire aurait été à l'encontre de l'esprit du questionnaire lui-même ! Ces remarques, à notre avis, ne remettent pas en cause la construction du questionnaire, son mode d'application, la méthodologie employée ou la rédaction des définitions proposées. Elles ne justifient pas de modifier les choix qui ont été faits.

Comme nous l'avons exposé, nous avons réalisé deux versions du questionnaire de type 1. Seuls les résultats sur la collégialité, la subsidiarité et la prise en compte de la complexité ont fait l'objet d'un travail d'analyse sur les résultats de la première enquête. Dans le cas de la seconde enquête nous avons étudié et analysé les réponses à toutes les questions.

Les deux versions du questionnaire d'enquête se trouvent en annexe 4 et 5.



3 Analyse des résultats des questionnaires d'évaluation de la connaissance des notions étudiées - type 1

3.1. Administration de l'enquête

Comme nous l'avons décrit précédemment, nous avons rédigé deux versions du questionnaire pour cette enquête. Nous avons vu que ces deux versions n'ont en commun que seize questions. Le lecteur peut se reporter au tableau de comparaison en annexe 3 et aux annexes 4 et 5 pour obtenir le détail des questions.

Nous rappelons que les répondants devaient, pour chacune des définitions proposées, choisir la notion qui leur semblait la plus proche parmi les cinq possibles : collégialité, subsidiarité, autonomie, confiance et prise en compte de la complexité. Toutes les questions étaient indépendantes les unes des autres dans ce questionnaire à choix multiple qui était proposé.

3.1.1. Première enquête avec la première version du questionnaire

Nous avons utilisé la première version du questionnaire auprès d'un échantillon de collaborateurs de l'entreprise K, une filiale du Groupe JN. Cette entreprise est une des sociétés de service du Groupe JN. L'entreprise K propose à ses clients internes des prestations de services. Elle se substitue à des entreprises extérieures qui offriraient le même type de prestation. Un tiers des cent huit collaborateurs sont répartis sur le territoire métropolitain, les deux autres tiers sont situés au siège de cette entreprise. Nous avons choisi un échantillon de quarante collaborateurs représentatifs de tous les métiers et de tous les secteurs géographiques. Nous avons reçu trente-cinq réponses dont trente sont exploitables. Les cinq réponses inexploitablement sont dues à deux erreurs de manipulation dans l'enregistrement du fichier et trois répondants qui ont laissé plus de cinq questions sans réponse. Pour préserver la confidentialité des répondants, il ne leur a été demandé ni leur métier et ni leur localisation géographique car alors il aurait été possible de les identifier avec certitude.

3.1.2. Deuxième enquête avec la seconde version du questionnaire

Comme nous l'avons décrit dans le chapitre précédent, après les modifications que nous avons apportées au questionnaire, nous avons souhaité réaliser de nouvelles enquêtes. Malheureusement nous n'avons pas obtenu les autorisations nécessaires pour réaliser une seconde enquête auprès des collaborateurs d'un la même ou d'une autre filiale du Groupe JN.

Dans le même temps nous avons déjà entamé des démarches pour soumettre ce questionnaire à un groupe d'acteurs issus d'une structure extérieure au Groupe JN. Notre objectif étant de mesurer d'éventuelles différences dues au contexte. Nous avons pu soumettre le questionnaire à un échantillon de membres de l'association U œuvrant pour faire progresser la fraternité au sein de la société civile. Choisir cette association avait deux avantages. Le

premier est qu'elle n'avait réalisé aucune action de communication auprès de ses membres sur la collégialité et la subsidiarité tout en ayant un mode de fonctionnement assez proche de ces principes. Le second est que j'y étais un acteur engagé. Ces deux éléments réduisent la différence entre cette association U et l'entreprise K. La limite de ce choix est que l'appartenance à une association dont les finalités sont fortement marquées de militantisme sous-tend une forte implication de ses membres comparés aux collaborateurs dans une entreprise quelle qu'elle soit. Le questionnaire a été administré à un échantillon de trente-cinq membres de l'association U ; nous avons reçu vingt-cinq réponses exploitables.

Certes la comparaison entre ces deux structures est délicate car l'une opère dans le domaine marchand et l'autre dans le domaine associatif. Néanmoins, comme nous allons le voir, les résultats sont cohérents.

3.2. Analyse et comparaison des résultats entre les deux organisations

3.2.1. Analyse de l'enquête réalisée auprès de l'entreprise K

Pour cette enquête nous rappelons que nous avons utilisé la première version du questionnaire. Les seules réponses que nous allons analyser sont celles qui portent sur la collégialité, la subsidiarité. Il y a trente répondants. Le taux de fréquence de bonnes réponses est calculé sur le nombre de réponses réellement exprimées. Étant donné la petitesse de l'échantillon il n'a pas été possible de faire une analyse de segmentation selon le critère de la position hiérarchique (manager vs non-manager).

Nous rappelons que chaque item est un élément descripteur d'un thème. Ce que nous avons appelé « bonne réponse » correspond à l'affectation, par le répondant, d'un item au thème qui convient.

a) La collégialité

Les réponses s'établissent de la façon suivante :

Collégialité - Entreprise K		Fréquence de bonnes réponses
D-C1a	Il existe des moyens d'échanges et de confrontation des idées entre les collaborateurs.	90 %
D-C2a	Les collaborateurs sont légitimes pour s'exprimer sur un sujet.	50 %
D-C3a	Les échanges et la confrontation des idées entre les collaborateurs sont facilités par la direction de l'entreprise.	60 %
D-C4a	Les décisions sont prises par ceux qui ont l'autorité.	10 %
D-C5a	Les sujets stratégiques font toujours l'objet d'échanges spécifiques.	63 %
D-C6a	Les retours d'expérience font toujours l'objet d'échanges spécifiques.	90 %
Les valeurs sont 0 = réponse fautive à 1 = réponse vraie. n=30 à 28 répondants		Moyenne = 61 %

La moyenne des bonnes réponses sur les items portant sur la collégialité s'établit à 61 %. Seuls les items D-C1a et D-C6a ont une moyenne nettement au-dessus de cette moyenne. Ces deux items font donc l'unanimité du choix des répondants. Pour les répondants de l'entreprise K, la collégialité est le lieu du partage et de la confrontation d'idées y compris après l'action au titre du retour d'expérience.

L'item D-C4a est celui qui a la fréquence de bonnes réponses la plus basse. Cela confirme ce qui est ressorti des entretiens exploratoires. Il y a là une claire antinomie, pour les répondants, entre la prise de décision par celui qui a l'autorité et l'exercice de la collégialité.

Il faut souligner que plus de 50 % des répondants ont choisi la subsidiarité pour qualifier cet item D-C4a. La prise de décision par celui qui a l'autorité est donc principalement associée, par les répondants, à l'exercice de la subsidiarité. Cette réponse pourrait ne pas être sans lien avec le fait que la subsidiarité est un des éléments de la culture du Groupe JN. Cette explication serait d'autant plus intéressante que la définition de la subsidiarité donnée par les dirigeants du Groupe est associée au choix du niveau approprié pour la mise en œuvre d'une action. Il ne serait donc pas très étonnant qu'une majorité de répondants associent naturellement l'item « Les décisions sont prises par ceux qui ont l'autorité » à l'exercice de la subsidiarité. Comme nous le verrons plus loin, l'analyse des résultats issus de l'association U montre que la fréquence de bonnes réponses est comparable pour cet item avec les résultats de l'entreprise K. Il n'y a donc pas de lien culturel spécifique qui expliquerait la typologie de réponse obtenue.

Les trois autres items D-C2a, D-C3a et D-C5a ont des taux de fréquence de bonnes réponses qui sont à la moyenne. Pour ces trois éléments, il n'y a pas de seconde réponse dont le taux émergerait fortement juste derrière le premier choix comme le montre le tableau complet des fréquences des réponses :

Répartition des réponses : Collégialité - entreprise K	D-C1a	D-C2a	D-C3a	D-C4a	D-C5a	D-C6a
Collégialité	27	16	18	4	19	27
Subsidiarité	0	5	6	15	2	1
Autonomie	1	3	1	5	0	1
Confiance	1	4	4	5	5	0
Prise en compte de la complexité	1	2	1	0	3	1

De façon synthétique, nous pouvons conclure que les répondants de l'entreprise K souhaiteraient pouvoir s'exprimer sur tous les sujets qui touchent à la gestion de l'entreprise. Pour eux, cette expression doit, non seulement être facilitée par la direction de l'entreprise mais, de plus, les idées qu'ils exprimeraient devraient pouvoir lui être en quelque sorte « opposables ». Dans cette situation, la direction de l'entreprise se verrait privée de sa

responsabilité de prise de décision. Au titre de la collégialité, ceux qui sont dépositaires de l'autorité seraient alors positionnés dans un rôle de régulation des rapports entre les membres de l'organisation mais perdraient leur rôle légitime de prise de décision ou d'arbitrage. La petitesse de l'échantillon ne permet pas de faire une étude très fine. Néanmoins à ce niveau nous pouvons préciser que le taux de bonnes réponses des managers, pour cet item D-C4a, ne semble pas très différent de celui de la population globale. En effet, sur cinq managers présents dans l'échantillon, un seul a choisi la collégialité pour caractériser cet item et les 4 autres ont choisi la subsidiarité. Sans pouvoir conclure formellement, nous pouvons dire qu'il ne semble pas y avoir de différence dans la définition de cet item entre la population des managers et des non-managers.

Explorons maintenant les réponses sur la notion de la subsidiarité.

b) La subsidiarité

Les réponses s'établissent de la façon suivante :

Subsidiarité - entreprise K		Fréquence de bonnes réponses
D-S1a	Le niveau d'exécution d'une action est choisi de façon raisonnée.	30 %
D-S2a	Les moyens nécessaires à l'exécution des actions sont disponibles.	13 %
D-S3a	Des collaborateurs peuvent revendiquer d'exécuter des actions qui ne leur ont pas été confiées.	17 %
D-S4a	Un collaborateur peut demander à d'autres collaborateurs leur assistance pour l'exécution d'actions.	7 %
D-S5a	Lors d'une situation d'urgence, un collaborateur peut agir directement.	7 %
D-S6a	Les collaborateurs rendent compte des résultats de leurs actions.	10 %
Les valeurs sont 0 = réponse fausse à 1 = réponse vraie. n=30 à 28 répondants		Moyenne = 14 %

La moyenne de tous les items est basse pour ce qui concerne la subsidiarité puisqu'elle s'établit à moins de 15 % de bonnes réponses. Aucun item n'a recueilli un taux de bonnes réponses supérieur à 50 % et seul l'item D-S1a est significativement au-dessus de la moyenne générale avec un taux de bonnes réponses de 30 %. Il faut souligner que cet item correspond assez directement à la définition que donne la direction du Groupe JN quand elle communique à ses collaborateurs sur ce sujet. Mais là encore, cet item obtient, comme nous le verrons, un score comparable dans le cadre de l'association U.

Les items D-S4a et D-S5a possèdent des taux de bonnes réponses particulièrement bas puisque cela correspond à deux bonnes réponses sur trente seulement. Quant à l'item D-S3a est situé juste au-dessus de la moyenne générale.

Ces mesures de fréquence de bonnes réponses cachent le fait que les répondants n'ont jamais attribué à ces items la notion de subsidiarité !

En effet si nous étudions le tableau de distribution de la fréquence des réponses pour la subsidiarité, nous observons qu'elle n'arrive jamais en tête :

Répartition des réponses : Subsidiarité - Entreprise K	D-S1a	D-S2a	D-S3a	D-S4a	D-S5a	D-S6a
Collégialité	5	6	7	22	0	11
Subsidiarité	9	4	5	2	2	3
Autonomie	0	8	9	3	19	8
Confiance	3	2	4	1	6	5
Prise en compte de la complexité	10	7	4	1	1	0

Nous pourrions légitimement nous demander si cette situation est due à la méconnaissance de la définition de la subsidiarité ou bien aux définitions des items eux-mêmes qui, par leurs mauvaises rédactions, induisent des réponses erronées.

En observant les réponses sous une autre forme, nous pouvons nous rendre compte que les réponses sont cohérentes par rapport au sens commun de l'autonomie et de la collégialité :

Meilleur taux de réponse : Subsidiarité - Entreprise K		
D-S2a	Les moyens nécessaires à l'exécution des actions sont disponibles.	Autonomie
D-S3a	Des collaborateurs peuvent revendiquer d'exécuter des actions qui ne leur ont pas été confiées.	Autonomie
D-S5a	Lors d'une situation d'urgence, un collaborateur peut agir directement.	Autonomie
D-S4a	Un collaborateur peut demander à d'autres collaborateurs leur assistance pour l'exécution d'actions.	Collégialité
D-S6a	Les collaborateurs rendent compte des résultats de leurs actions.	Collégialité

En effet, l'autonomie est habituellement comprise comme la capacité d'un individu à réaliser des tâches par lui-même, ce qui correspond bien aux éléments-clefs des items D-S2a, D-S3a et D-S5a.

De même la collégialité est habituellement comprise comme la capacité des individus à réaliser des actions avec les autres, ce qui correspond bien aux éléments-clefs des items D-S4a et D-S6a.

Quant à l'item D-S1a, nous l'avons éliminé de cette analyse spécifique étant donné que le taux de réponses entre subsidiarité et prise en compte de la complexité est quasiment identique.

L'incompréhensibilité des différents items ne peut donc pas être mise en cause ; c'est bien l'hypothèse de la méconnaissance de la subsidiarité qui doit être retenue et sa confusion avec l'autonomie et la collégialité.

Dans l'analyse des résultats de la collégialité, nous avons vu que les répondants avaient majoritairement choisi la subsidiarité pour caractériser l'item D-C4a « les décisions sont prises

par ceux qui ont l'autorité ». Ce choix nous semble assez cohérent avec l'analyse que nous venons de faire. Nous retrouvons bien là l'idée commune où la subsidiarité est associée à la délégation qu'un pouvoir centralisé réalise au profit des structures qui lui sont subordonnées.

Nous n'irons pas plus loin dans l'analyse de ce premier questionnaire. Nous allons maintenant analyser les résultats de l'enquête réalisée auprès de l'association U et pour laquelle nous nous focaliserons sur l'étude comparative pour les items où cela est possible.

3.2.2. Analyse de l'enquête réalisée auprès de l'association U

Pour cette enquête nous rappelons seules réponses sur la collégialité et la subsidiarité seront analysées. Il y a trente répondants. Le taux de fréquence de bonnes réponses est calculé sur le nombre de réponses réellement exprimées. Étant donné la petitesse de l'échantillon, nous n'avons pas assez de répondants pour pouvoir réaliser une analyse par segmentation selon le critère du sexe et de l'ancienneté dans l'organisation des répondants.

a) La collégialité

Les réponses s'établissent de la façon suivante :

Collégialité - Association U		Fréquence de bonnes réponses
D-C1b	Il existe des moyens d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.	72 %
D-C2b	Tous les membres de l'organisation sont légitimes pour échanger et confronter des idées.	68 %
D-C3b	Les échanges et la confrontation des idées entre les membres de l'organisation sont facilités par la direction de l'association.	56 %
D-C4b	Après des échanges ou des confrontations d'idées entre les membres de l'organisation, les décisions sont prises par ceux qui ont la responsabilité de le faire.	24 %
D-C5b	Les sujets d'importance font l'objet d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.	84 %
D-C6b	Les retours d'expérience font toujours l'objet d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.	72 %
Les valeurs sont 0 = réponse fausse à 1 = réponse vraie. n = 25 à 23 répondants		Moyenne = 63 %

Seul l'item D-C4b est nettement en dessous de la moyenne. Il n'est donc pas associé à l'exercice de la collégialité par les répondants. Ils choisissent la subsidiarité, avec un taux de fréquence de 54 %, pour qualifier cet item.

b) La subsidiarité

Les réponses s'établissent de la façon suivante :

Subsidiarité - Association U		Fréquence de bonnes réponses
D-S1b	Le niveau d'exécution d'une action est choisi de façon raisonnée.	30 %
D-S2b	Les moyens nécessaires à l'exécution des actions sont en rapport avec les objectifs fixés.	18 %
D-S3b	Les membres de l'organisation peuvent revendiquer la prise en compte d'actions pour lesquelles ils estiment avoir les compétences.	42 %
D-S4b	Les membres de l'organisation peuvent demander à d'autres leur assistance pour l'exécution d'actions.	33 %
D-S5b	Les membres de l'organisation peuvent demander que certaines actions soient réalisées à un niveau plus global pour qu'elles soient plus efficaces.	52 %
D-S6b	Lors d'une situation d'urgence, les membres de l'organisation peuvent décider seuls d'agir.	20 %
Les valeurs sont 0 = réponse fausse à 1 = réponse vraie. n = 25 à 23 répondants		Moyenne = 33 %

Comme pour l'entreprise K, le taux de bonnes réponses est relativement bas, sauf pour l'item DS5b, qui ne figurait pas dans la première version ; nous rappelons que l'équivalence des questions s'établit de la façon suivante D-S6b = D-S5a. Nous pouvons remarquer que la nouvelle question D-S5b, qui fait référence à la subsidiarité montante, ainsi que les questions D-S3b, qui fait référence à la subsidiarité descendante, obtiennent des scores de bonnes réponses légèrement supérieurs aux scores des autres items.

Répartition des réponses : Subsidiarité - Association U	D-S1b	D-S2b	D-S3b	D-S4b	D-S5b	D-S6b
Collégialité	0	4	5	9	5	1
Subsidiarité	7	4	10	8	13	5
Autonomie	2	3	5	3	0	15
Confiance	3	1	4	4	1	4
Prise en compte de la complexité	11	10	0	0	6	0

Nous observons alors que les premières réponses se détachent assez nettement des autres réponses le plus souvent réparties entre tous les autres items. Cette répartition des réponses par items est assez différente entre les répondants de l'association U et ceux de l'entreprise K. Dans le cas de l'association U, nous remarquons que seuls deux items recueillent un taux de bonnes réponses supérieur à la moyenne et qui correspond aux éléments théoriques de la subsidiarité. Ce sont les items D-S3b et le D-S5b qui concernent respectivement le fait que « les membres de l'organisation peuvent revendiquer la prise en compte d'actions pour lesquelles ils estiment avoir les compétences » et « les membres de l'organisation peuvent demander que certaines actions soient réalisées à un niveau plus global pour qu'elles soient

plus efficaces. » Il faut souligner que ces deux items correspondent aux caractéristiques de subsidiarité.

Pour les notions qui suivent, nous rappelons qu'il n'y a pas de comparaison possible avec le premier questionnaire, ces questions n'y étaient pas présentes.

c) L'autonomie

Pour l'autonomie nous obtenons les taux de bonnes réponses suivants :

Autonomie - Association U		Fréquence de bonnes réponses
D-A1b	Les membres de l'organisation peuvent prendre des décisions.	44 %
D-A2b	Les membres de l'organisation peuvent prendre des risques.	60 %
D-A3b	Les membres de l'organisation prennent en compte leur interdépendance avec les autres acteurs.	4 %
D-A4b	Les membres de l'organisation peuvent défendre leurs points de vue respectifs.	16 %
D-A5b	Les membres de l'organisation assument les conséquences de leurs décisions.	52 %
D-A6b	Les membres de l'organisation peuvent la remettre en cause afin de l'améliorer.	28 %
Les valeurs sont 0 = réponse fausse à 1 = réponse vraie. n= 25 à 24 répondants		Moyenne = 34 %

Répartition des réponses : Autonomie - Association U	D-A1b	D-A2b	D-A3b	D-A4b	D-A5b	D-A6b
Collégialité	1	0	15	10	0	9
Subsidiarité	4	1	0	0	5	3
Autonomie	11	15	1	4	13	7
Confiance	7	8	0	10	6	4
Prise en compte de la complexité	2	0	8	1	1	2

Ce qui nous semble le plus remarquable c'est le taux de réponse de l'item D-A3b « les membres de l'organisation prennent en compte leur interdépendance avec les autres acteurs ». En effet son taux de bonnes réponses est particulièrement bas car il s'établit à 4 %. De plus, la seconde réponse se détache nettement des autres. Pour cet item les répondants de l'association U ont choisi la collégialité. Ce choix confirme l'analyse que nous avons exposée ci-avant sur la collégialité. Cette dernière est comprise comme étant principalement le reflet de l'échange, de la confrontation entre pairs et aussi de la prise en compte de l'autre dans sa capacité à inter-agir avec soi-même.

Il est rassurant, en quelque sorte, de constater que « prendre des décisions », « prendre des risques » et « assumer ses décisions » sont bien comprises comme des caractéristiques de l'autonomie.

d) La confiance

Les taux de bonnes réponses s'établissent de la façon suivante :

Confiance - Association U		Fréquence de bonnes réponses
D-T1b	J'arrive à prévoir les comportements des membres de mon organisation.	32 %
D-T2b	Les membres de l'organisation tiennent leurs engagements dans le temps.	32 %
D-T3b	Les compétences des membres de l'organisation sont prises en compte.	48 %
D-T4b	La contribution aux résultats de chacun des membres de l'organisation est reconnue de façon juste.	44 %
D-T5b	L'organisation poursuit ses finalités de façon claire et compréhensible.	28 %
D-T6b	Les valeurs, défendues par l'organisation, sont mises en œuvre à tous les niveaux.	32 %
Les valeurs sont 0 = réponse fausse à 1 = réponse vraie. n= 25 à 23 répondants		Moyenne = 36 %

La répartition des réponses est la suivante :

Répartition des réponses : Confiance - Association U	D-T1b	D-T2b	D-T3b	D-T4b	D-T5b	D-T6b
Collégialité	7	1	0	8	6	8
Subsidiarité	1	4	7	3	1	7
Autonomie	1	8	2	0	3	1
Confiance	8	8	12	11	7	8
Prise en compte de la complexité	8	2	3	2	6	0

Nous constatons que pour ce thème deux réponses émergent. Celles sur la prise en compte des compétences et celle sur la reconnaissance aux contributions. Ces deux réponses sont liées et il est intéressant de constater que ce sont les deux éléments qui sont associées par les répondants de l'association U à la notion de confiance.

e) La prise en compte de la complexité

Les réponses s'établissent de la façon suivante :

Prise en compte de la complexité - Association U		Fréquence de bonne réponse
D-X1b	Les conséquences <i>directes</i> des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.	72 %
D-X2b	Les conséquences <i>indirectes</i> des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.	92 %
D-X3b	Pour obtenir un même résultat opérationnel, les différentes solutions possibles sont étudiées.	80 %
D-X4b	La recherche d'équilibre entre les différents objectifs est la règle lors de la définition des plans d'action.	64 %
D-X5b	La durée est prise en compte dans la gestion des plans d'action.	80 %
D-X6b	L'analyse d'une situation est faite de façon globale avant toute analyse détaillée.	84 %
Les valeurs sont 0 = réponse fautive à 1 = réponse vraie. n= 24 à 25 répondants		Moyenne = 79 %

Sur cette notion les taux de bonnes réponses sont nettement marqués. Il y a peu d'ambiguïté sur le choix des notions pour chacun des items.

3.2.3. Comparaison des résultats entre les deux organisations

Afin de pouvoir réaliser une analyse comparative entre l'entreprise K et l'association U nous avons choisi le test du χ^2 . Ce test nous permet de rejeter ou non l'hypothèse d'avoir des résultats provenant de populations identiques (H0). À cause de la petitesse de l'échantillon de travail, nous ne pourrions pas appliquer le test du χ^2 à la comparaison de certains des items car nous serions en dessous du seuil de 5 pour l'effectif théorique.

a) Comparaison des résultats sur la collégialité

Association U - Collégialité			Entreprise K - Collégialité			Test du χ^2	Test accepté
	Fréquence bonnes réponses	Nb de réponses		Fréquence bonnes réponses	Nb de réponses		
D-C1b	0,72	24	D-C1a	0,90	30		
D-C2b	0,68	23	D-C2a	0,50	30	3,11	Non
D-C3b	0,56	24	D-C3a	0,60	30	0,02	Oui
D-C4b	0,24	24	D-C4a	0,10	28		
D-C5b	0,84	25	D-C5a	0,63	29	2,39	Oui
D-C6b	0,72	24	D-C6a	0,90	30		

L'hypothèse que chacune des paires d'item constituée des résultats des organisations est issue d'une même population est acceptée à 5 % près si la valeur du test du χ^2 est inférieure à 3,84.
Des valeurs du test du χ^2 manquantes pour certaines paires signifient que la population unitaire de l'une des réponses est inférieure à 5 et donc que le test est en dehors de sa limite de validité.

Nous constatons que pour les trois items où nous pouvons valablement effectuer le test du χ^2 , nous acceptons l'hypothèse que pour chacune de ces paires les populations de l'association U et de l'entreprise K sont comparables. Le résultat de ce test est particulièrement significatif pour la paire correspondant aux items D-DC3b et D-DC3a où l'hypothèse pourrait être acceptée à 1 %. Cet item est celui où les répondants qualifient de collégialité le fait que « les échanges et la confrontation des idées entre les membres de l'organisation sont facilités par la direction de l'entreprise ». Bien que nous ne puissions pas l'affirmer pour tous les items, nous pouvons néanmoins souligner le fait qu'il semble que les deux populations soient comparables dans leur manière de qualifier la collégialité dans leurs organisations respectives. Cet élément est d'autant plus intéressant que les populations de répondants sont issu de milieux différents. Il y aurait lieu de confirmer cette hypothèse en réalisant une enquête large sur une population vaste multi-critère afin de valider s'il existe ou non une compréhension partagée d'une collégialité où les dirigeants se doivent de faciliter et réguler les échanges et les confrontations d'idées entre les membres de l'organisation tout en n'étant pas légitimes pour prendre les décisions in fine.

b) Comparaison des résultats sur la subsidiarité

Le test de comparaison du test du χ^2 des deux populations nous confirme que pour la question D-S3b il y a bien une différence de population.

Association U - Subsidiarité			Entreprise K - Subsidiarité			Test du χ^2	Test accepté
	Fréquence bonnes réponses	Nb de réponses		Fréquence bonnes réponses	Nb de réponses		
D-S1b	0,28	23	D-S1a	0,30	30	0,00	Oui
D-S2b	0,16	22	D-S2a	0,13	29		
D-S3b	0,40	24	D-S3a	0,17	30	4,15	Non
D-S4b	0,32	24	D-S4a	0,07	30		
D-S6b	0,20	25	D-S5a	0,07	30	14,13	Non

L'hypothèse que chacune des paires d'item constituée des résultats des organisations, est issue d'une même population est acceptée à 5 % près si la valeur du test du χ^2 est inférieure à 3,84.
Des valeurs du test du χ^2 manquantes pour certaines paires signifient que la population unitaire de l'une des réponses est inférieure à 5 et donc que le test est en dehors de sa limite de validité
Nous ne pouvons pas conclure pour la question D-S5b qui n'était pas présente dans le premier questionnaire

Nous pouvons faire l'hypothèse suivante pour tenter d'expliquer cette différence remarquable entre les réponses dont nous rappelons qu'elles sont issues d'organisations de natures différentes : une entreprise de service et une association à finalité humaniste. Dans une organisation hiérarchique-compétitive comme celle d'une entreprise, les acteurs, s'ils veulent remplir les objectifs qui leur sont fixés, sont contraints ni à revendiquer des tâches qu'ils jugeraient être en capacité de réaliser, ni à « proposer » que des tâches soient confiées à d'autres. Dans une organisation à finalité partagée comme une association à but humaniste,

il en va tout autrement. À l'inverse de l'entreprise, les acteurs ont intérêt à être le plus efficaces possible car dans ce cas, les enjeux sont collectifs. Ces résultats laissent donc penser que le système de management et de reconnaissance en place actuellement dans le Groupe JN, bien que la subsidiarité y soit revendiquée explicitement comme un principe d'action, bloque sa mise en œuvre par les collaborateurs. Nous pourrions vérifier, dans la seconde enquête sur la mesure de la mise en application de la subsidiarité, si cette hypothèse pourra être corrélée avec des résultats.

Quant à la question D-S6b, bien que le thème soit identique, la rédaction de l'item est finalement assez différente. La différence entre « agir » et « décider d'agir » peut être la cause de l'écart entre le choix de « la collégialité » et de « l'autonomie ».

c) Comparaison des résultats sur la prise en compte de la complexité

Association U - Prise en compte de la complexité			Entreprise K - Prise en compte de la complexité			Test du χ^2	Test accepté
	Fréquence bonnes réponses	Nb de réponses		Fréquence bonnes réponses	Nb de réponses		
D-X1b	0,72	25	D-X1a	0,43	24	0,89	Oui
D-X2b	0,92	24	D-X2a	0,63	25	4,92	Non
D-X3b	0,80	25	D-X3a	0,53	25	5,45	Non
D-X4b	0,64	25	D-X4a	0,73	25	4,29	Non
D-X5b	0,80	25	D-X6b	0,60	24	1,38	Oui
D-X6b	0,84	24	D-X6b	0,30	25	2,93	Oui

L'hypothèse que chacune des paires d'item constituée des résultats des organisations, est issue d'une même population est acceptée à 5 % près si la valeur du test du χ^2 est inférieure à 3,84

Comme nous le constatons dans le tableau ci-dessous, les réponses issues des deux populations de répondants ne sont pas totalement comparables. Seules les réponses D-X1b, D-X5b et D-X6b le sont.

Elles concernent la prise en compte des « conséquences directes des actions avant leur mise en œuvre », la « prise en compte de la durée » ainsi que « l'analyse globale avant l'analyse détaillée des situations ». Il est intéressant de constater que pour l'item D-X3b « pour obtenir un même résultat opérationnel, les différentes solutions possibles sont étudiées » le niveau de choix comme réponse est significativement différent entre les représentants des deux organisations. Cet item étant plus fortement attribué à la prise en compte de la complexité par l'association U que par l'entreprise K. Devons-nous faire l'hypothèse que cette différence s'explique par la pression sur les résultats dans le cadre du fonctionnement des entreprises à but lucratif ? Ce mode de management induisant pour ces organisations une différence de classement de cet élément-clef ?

3.3. Analyse factorielle des correspondances sur les résultats de l'enquête de type 1 auprès de l'association U

Étant donné la richesse des informations recueillies lors de l'enquête auprès des membres de l'association U et malgré le fait que nous n'avions pas de résultats utilisables en provenance de l'entreprise K, nous avons néanmoins décidé de poursuivre l'étude par une analyse de la nature des liaisons entre les variables. Pour cela nous allons utiliser l'analyse factorielle des correspondances (AFC).

3.3.1. Principes méthodologiques

L'analyse factorielle des correspondances est une analyse en composantes principales qui a la particularité de permettre le traitement de tableaux dit « de contingence ». Ce sont des tableaux de résultat dont les valeurs représentent la ventilation d'une population selon des caractères qualitatifs et dont les critères sont mutuellement exclusifs. Nous sommes bien dans ce cas. Nous avons un tableau de nombre de réponses qui croise les différents items que nous avons choisis avec les notions de collégialité, subsidiarité, autonomie, confiance et prise en compte de la complexité.

L'objectif de l'analyse factorielle des correspondances est de représenter d'une façon graphique l'information contenue dans le tableau de valeur. Elle remplace « *un tableau de nombre difficile à analyser par une série de tableaux plus simples qui sont une bonne approximation de celui-ci* ». Pour cela nous allons décomposer le tableau initial, en des tableaux réduits à leurs facteurs contributifs. Ces tableaux sont en fait des matrices à deux dimensions qu'il est possible de représenter sous la forme de graphiques. La position des éléments indique leur proximité relative vis-à-vis des axes qui sont la représentation des colonnes et des lignes de la matrice. Par construction, les axes représentent le même facteur dans ses deux modalités opposées. Ainsi pour analyser un élément, il faut prendre en compte sa distance par rapport aux axes ce qui revient à prendre en compte son attractivité entre les deux facteurs vertical et horizontal du graphique. Autrement dit, plus une valeur est éloignée du centre du graphique et proche d'un des deux axes et plus elle est contributive. Afin de rendre la représentation la plus pertinente possible, les axes choisis sont ceux qui maximisent les facteurs.

Cette brève introduction n'a pas pour but de se substituer à la riche littérature disponible sur le sujet. Pour notre étude nous avons choisi d'utiliser une application permettant de calculer une AFC mis au point par Jacques Vaillé². Ce code est ouvert et a été publié dans la revue Modulad.

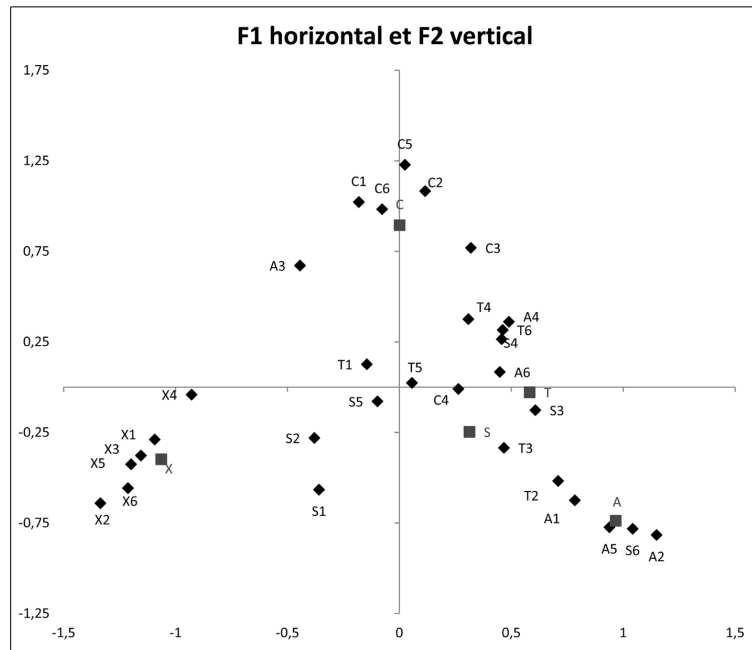
1 Philippe Cibois, *L'analyse factorielle : analyse en composantes principales et analyse des correspondances.*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.

2 Jacques Vaillé, « La Statistique au service des données », *La Revue MODULAD le monde des utilisateurs de l'analyse des données*, 2011, n° 43.

3.3.2. Présentation des résultats

Le point de départ de l'analyse factorielle des correspondances (AFC) est le tableau de contingence des résultats des réponses pour chacun des items du questionnaire. Nous trouvons le tableau de contingence complet en annexe 6.

Après calcul de l'AFC nous obtenons l'analyse suivante selon les deux premiers axes principaux notés F1 et F2 :



Nous constatons qu'un certain nombre d'item forme des nuages de points indiquant leur proximité dans l'analyse factorielle des correspondances par rapport aux axes F1 et F2.

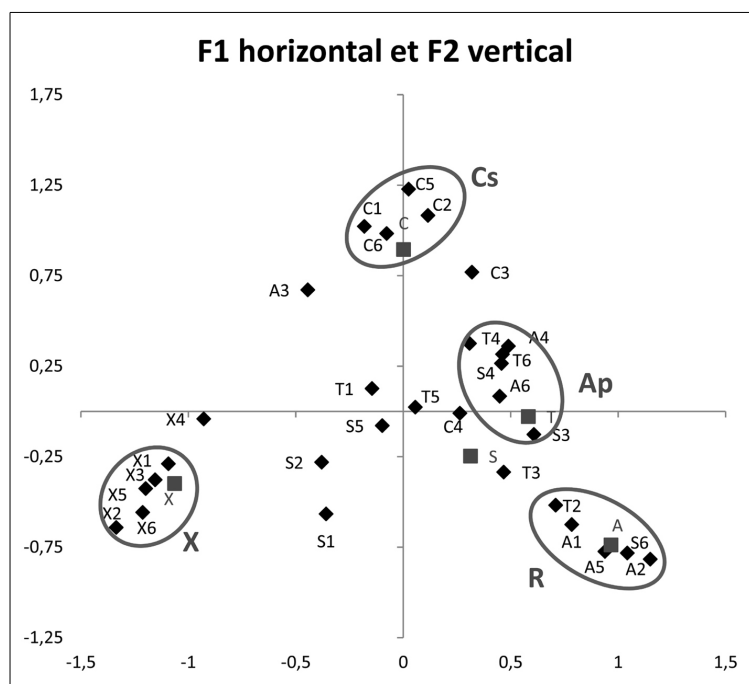
Les points marqués d'une lettre seule indiquent la position des notions selon les axes des facteurs. La proximité d'un point représentant un item avec un point représentant une notion ne doit pas s'interpréter comme une position absolue. La position d'une notion, comme X, s'interprète en considérant les items, par exemple X1, X2, X3, X5, X6, comme des variables : si une notion s'éloigne du centre dans la direction de certains items, c'est que, dans le profil de cette notion, ces items sont sur-représentés par rapport à l'ensemble de la population.¹ Nous observons également que trois items T1 et T5 et S5 sont situés près du zéro des deux axes. Cette situation indique leur faible contribution par rapport aux facteurs F1 et F2. Ils nous serviront pour valider indirectement nos axes d'analyse.

Si nous observons les diagrammes réalisés en prenant les autres axes F3 et F4, nous observons qu'il n'y a pas ou peu d'agrégat d'items ou des agrégats identiques à ceux obtenus sur les axes F1 et F2. Cet élément est confirmé par l'importance relative des axes F3 et F4 qui s'établissent à 8 % et 14 % alors que les axes F1 et F2 sont respectivement à 46 % et 32 %.

¹ Ibid.

Nous ne ferons donc pas d'analyse sur les axes F3 et F4. Nous retrouvons les diagrammes obtenus avec les autres facteurs en annexe 11.

3.3.3. Analyse des résultats



Nous nous proposons de prendre en compte quatre groupes d'items qui constituent autant de nuages de points cohérents. Nous allons analyser chacun d'entre eux.

a) Description du groupe d'items « Prise en compte de la complexité »

Groupe	Items ou Notion
X1	X Les conséquences <i>directes</i> des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.
X2	X Les conséquences <i>indirectes</i> des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.
X3	X Pour obtenir un même résultat opérationnel, les différentes solutions possibles sont étudiées.
X5	X La durée est prise en compte dans la gestion des plans d'action.
X6	X L'analyse d'une situation est faite de façon globale avant toute analyse détaillée.
X	X <i>Prise en compte de la complexité</i>

Cette catégorie nous l'avons nommée tout simplement « Prise en compte de la complexité » car elle regroupe exclusivement des éléments de cette catégorie. Tous les items proposés, sauf un, ont été choisis par les répondants comme étant proches de la définition de la « prise en compte de la complexité ». Cela signifie qu'il y a une cohérence entre la description de cette notion sur le plan théorique et sur le plan de la perception par les représentants de l'association U.

Il faut noter que l'item X4, très proche de l'axe F1, n'est pas pris en compte. Il reflète le besoin d'une approche encore plus globale et qui est orientée directement vers l'action. Cet

élément peut expliquer que cet item ait été perçu de façon quelque peu différente. Néanmoins ce regroupement est remarquable par sa cohérence.

b) Description du groupe d'items « Consensualité »

Groupe		Items ou Notion
C1	Cs	Il existe des moyens d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.
C2	Cs	Tous les membres de l'organisation sont légitimes pour échanger et confronter des idées.
C5	Cs	Les sujets d'importance font l'objet d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.
C6	Cs	Les retours d'expérience font toujours l'objet d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.
C	Cs	<i>Collégialité</i>

Cet ensemble de points, comme le précédent, est cohérent d'une part parce qu'il est seulement composé d'items de la même catégorie, et d'autre part parce que tous les items sont proches les uns des autres et de la notion à laquelle ils font référence. Il possède la même cohérence dans les autres axes d'analyse.

Ces items, comme groupe, ne décrivent pas la notion de collégialité. En effet l'item C4 est significativement éloigné du groupe et situé au zéro de l'axe vertical F2. Alors que cet item est celui qui décrit le mieux ce groupe car il est le plus éloigné du zéro sur cet axe F2. Cet item C4 est, à nos yeux, indispensable pour décrire la collégialité. Comme nous l'avons dit dans l'analyse précédente, les items choisis par les répondants de l'association U décrivent la collégialité, en la limitant à l'échange et au partage d'information. Ils « éloignent » de la notion de collégialité la prise de décision.

L'item C3, lui aussi, est assez éloigné du groupe. Il faut noter que là encore, il fait référence à la direction de l'organisation qui interviendrait dans la régulation des pratiques d'échange et de confrontation d'idées.

Pour les répondants, la notion de collégialité est étrangère à la prise de décision par un dirigeant. Nous avons choisi de baptiser ce groupe d'items « consensualité » pour bien marquer que les répondants de l'association U définissent la collégialité hors de toute référence à une autorité et, en nous référant aux interviews informelles que nous avons pu mener, associent à la collégialité la prise de décision par consensus.

Il y a bien donc une réelle différence entre la collégialité définie sur le plan théorique et celle perçue par les individus. La question n'est pas de savoir laquelle des deux définitions est la bonne ni même de savoir quel mot il faudrait prendre pour décrire l'une et l'autre. Il faut prendre en compte que la différence entre la description théorique de la collégialité et sa perception pratique induit forcément une incompréhension de la part des subordonnés.

Si la hiérarchie propose de travailler en collégialité tout en conservant la prise de décision finale à son niveau, alors elle prend le risque de ne pas être comprise par les membres de

l'organisation qui s'attendent à des échanges de point de vue et des confrontations d'idées jusqu'à ce qu'un consensus se dégage.

c) Description du groupe d'items « Responsabilité »

Groupe		Items ou <i>Notion</i>
A1	R	Les membres de l'organisation peuvent prendre des décisions.
A2	R	Les membres de l'organisation peuvent prendre des risques.
A5	R	Les membres de l'organisation assument les conséquences de leurs décisions.
S6	R	Lors d'une situation d'urgence, les membres de l'organisation peuvent décider seul d'agir.
T2	R	Les membres de l'organisation tiennent leurs engagements dans le temps.
A	R	<i>Autonomie</i>

Contrairement aux deux groupes précédents, celui-ci est composé d'items issus de différents horizons : autonomie, subsidiarité et confiance. Néanmoins à la lecture de la description des items proposés aux représentants de l'association U nous notons une cohérence nette qui nous conduit à nommer ce groupe « responsabilité ».

Bien que la notion d'autonomie soit proche de ce groupe, la non-sélection, par les répondants, de l'item A3 sur la prise en compte de l'interdépendance, nous paraît significative. Cet item est situé en position diamétralement opposée sur le graphique d'AFC avec les axes F1 et F2. Nous pourrions interpréter ce choix en disant qu'il confirme la confusion généralement répandue entre autonomie et indépendance. En catégorisant l'item A3 de la sorte, les répondants comprennent l'autonomie avant tout comme une capacité à être indépendant, à être son libre arbitre, au point de négliger en quelque sorte les autres. Comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce travail de recherche, la prise en compte des limites, des règles de vie en collectivité et des lois fait partie des caractéristiques premières de l'autonomie d'un individu.

Les items A4 et A6 font partie d'un autre groupe dont nous discuterons plus loin dans cette analyse. Nous pouvons juste remarquer que la capacité de défendre son point de vue et d'être capable de se distancier de sa propre organisation, n'est pas assimilée par les répondants à de l'autonomie alors qu'elle l'est clairement dans l'analyse théorique.

Il y a bien une différence entre l'autonomie définie par les experts et celle décrite par les répondants de l'association U. Comme pour la catégorie d'items « consensualité », il est moins intéressant de savoir quelle est la bonne définition que de constater que la notion d'autonomie est plutôt perçue comme la capacité à prendre des décisions, à être indépendant, à être libre de disposer de soi-même. Cette situation ne doit pas nous étonner car elle est bien la marque d'une culture largement répandue. Elle explique que nous ayons noté ce groupe « responsabilité ».

Enfin nous pouvons finir par l'analyse d'un dernier groupe dont le contour est plus flou.

d) Description du dernier groupe d'items « Aptitude »

Groupe		Items ou Notions
A4	Ap	Les membres de l'organisation peuvent défendre leurs points de vue respectifs.
A6	Ap	Les membres de l'organisation peuvent la remettre en cause afin de l'améliorer.
S3	Ap	Les membres de l'organisation peuvent revendiquer la prise en compte d'actions pour lesquelles ils estiment avoir les compétences.
S4	Ap	Les membres de l'organisation peuvent demander à d'autres leur assistance pour l'exécution d'actions.
T4	Ap	La contribution aux résultats de chacun des membres de l'organisation est reconnue de façon juste.
T6	Ap	Les valeurs, défendues par l'organisation, sont mises en œuvre à tous les niveaux.
T	Ap	<i>Confiance</i>

Il n'est pas facile de fixer les limites de ce groupe d'items et il y a une certaine part d'arbitraire dans le choix. Néanmoins celui-ci, à la lecture des descriptifs des items, nous semblent constituer un groupe cohérent que nous proposons d'intituler « aptitude » pour le caractériser.

Cette « aptitude » est à entendre comme la valorisation des compétences d'une personne et leur mise à la disposition des autres membres de l'organisation. Ce groupe, ainsi décrit, est bien situé de façon cohérente dans l'espace décrit par les deux axes que nous avons choisis précédemment : « système »/« individu » et « partage »/« décision ». Ce groupe « aptitude » est bien du côté de l'individu ce qui est naturel. Il est quasiment situé au point neutre de l'axe « partage »/« décision » ce qui est aussi bien normal. En effet, l'aptitude des individus n'intervient directement ni dans la prise de décision ni dans le partage des informations entre les membres de l'organisation. Elle est nécessaire pour ces deux actions mais pas plus pour l'une que pour l'autre.

e) Description des axes de facteur F1 et F2

Maintenant que nous avons défini les trois groupes d'items qui sont les plus éloignés du centre du diagramme, il est possible de caractériser les axes F1 et F2. Il nous faut rappeler que par construction de l'AFC, un axe de facteur symbolise une dimension bipolaire. Pour trouver le descripteur de chacun des deux pôles de l'axe nous utilisons les items qui sont à la fois situés chacun à une de ses extrémités et idéalement situés au zéro de l'autre axe orthogonal. Il faut aussi souligner par construction d'une FAC que les deux axes F1 et F2 sont perpendiculaires l'un à l'autre, c'est-à-dire que les notions qu'ils portent ne sont pas du même ordre ou complémentaires, mais de natures différentes.

Sur l'axe F1, nous allons prendre en compte les deux groupes les plus éloignés sur cet axe bien que dans notre cas ces deux groupes ne soient pas les plus proches du zéro de l'axe F2. Mais comme ils sont tous les deux à la même hauteur sur l'axe orthogonal, cela ne pose pas de problème pour notre analyse. Il s'agit du groupe « prise en compte de la complexité » et du groupe « responsabilité ». En reprenant les descriptifs des items, nous comprenons que cet

axe symbolise l'organisation. Nous aurions à une extrémité de l'axe horizontal « individus », côté du groupe R, et à l'autre extrémité « système », côté du groupe X. Ainsi décrit cet axe est bien cohérent avec ces deux groupes d'items. En effet la « responsabilité » décrite dans le groupe R est bien une responsabilité individuelle et non pas collective. À l'opposé, la « prise en compte de la complexité » est bien de nature systémique et nécessite une vision large et globale.

Sur l'axe F2 vertical, nous allons prendre comme point de repère, d'une part le groupe « consensualité » et d'autre part les deux autres groupes que nous venons d'utiliser pour déterminer l'axe horizontal, à savoir le groupe « responsabilité » et le groupe « prise en compte de la complexité ». Nous pouvons faire ce choix car ces deux derniers groupes sont situés à peu près à égale distance de l'axe F2 que nous cherchons à caractériser. Leur poids relatif sur cet axe est donc comparable. De plus nous venons de caractériser l'axe F1, ce qui nous guide pour l'axe F2; en effet comme nous l'avons expliqué dans l'introduction sur la méthodologie, les deux axes perpendiculaires doivent être de natures différentes. Quand nous étudions le contenu des trois groupes, émerge la notion de « décision » pour l'extrémité au niveau des deux groupes X et R et de « partage » pour le côté opposé proche du groupe Cs.

Nous obtenons ainsi un espace à deux dimensions dont les axes caractérisent les items de notre analyse. Il y aurait, bien sûr, d'autres axes qui permettraient de décrire les modes de fonctionnement des organisations. Les deux axes que nous faisons ressortir ici ne sont pas exclusifs d'autres axes d'analyse si nous avons choisi d'autres items mais ceux-ci nous semblent les plus pertinents.

Pour mémoire nous citons les items non pris en compte.

	Items ou Notions
A3	Les membres de l'organisation prennent en compte leur interdépendance avec les autres acteurs.
C3	Les échanges et la confrontation des idées entre les membres de l'organisation sont facilités par la direction de l'entreprise.
C4	Après des échanges ou des confrontations d'idées entre les membres de l'organisation, les décisions sont prises par ceux qui ont la responsabilité de le faire.
S1	Le niveau d'exécution d'une action est choisi de façon raisonnée.
S2	Les moyens nécessaires à l'exécution des actions sont en rapport avec les objectifs fixés.
S5	Les membres de l'organisation peuvent demander que certaines actions soient réalisées à un niveau plus global pour qu'elles soient plus efficaces.
T1	J'arrive à prévoir les comportements des membres de mon organisation.
T3	Les compétences des membres de l'organisation sont prises en compte.
T5	L'organisation poursuit ses finalités de façon claire et compréhensible.
X4	La recherche d'équilibre entre les différents objectifs est la règle lors de la définition des plans d'action.
S	<i>Subsidiarité</i>

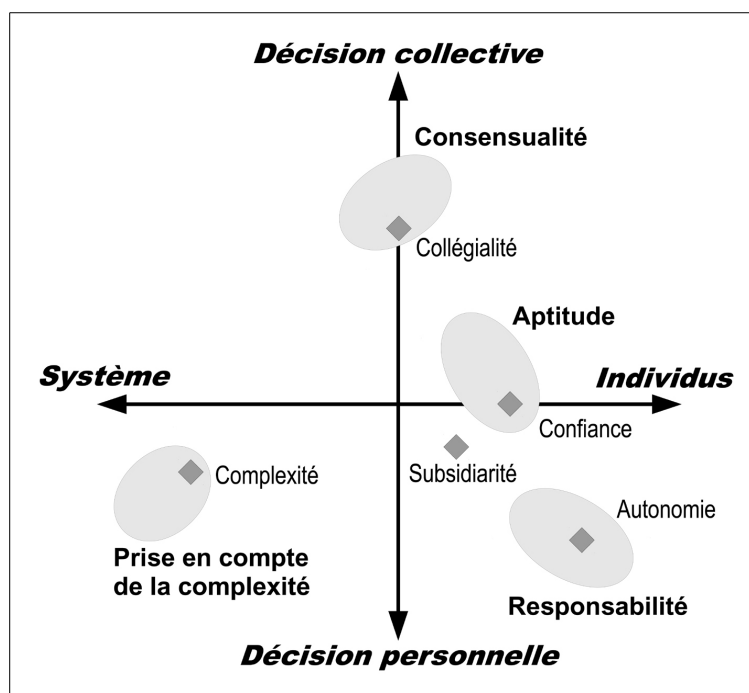
Comme nous pouvons l'observer sur le graphique la plupart des points sont éloignés des autres groupes. Trois d'entre eux sont quasiment au point neutre des deux axes : T1, T5 et S5. À la lecture du descriptif de l'item il n'est rien d'étonnant que T1 et T5 soit au point neutre. Ils font appel à des notions qui peuvent effectivement être comprises comme d'un autre ordre que

la confiance, notion à laquelle ils se rattachent d'un point de vue théorique. Et leur neutralité vis-à-vis des deux axes AFC se comprend aisément.

Pour S5, sa neutralité vis-à-vis de l'analyse est plus surprenante mais ne devrait pas nous étonner. En effet cet item n'aurait pas pu trouver sa place parmi le groupe « aptitude », où nous aurions pu l'y mettre. Car s'il a bien pour thème la valorisation des compétences, dans ce cas ce n'est pas celle de l'individu qui est en jeu mais celle de l'organisation. L'item S5 a donc naturellement été classé par les répondants hors de ce groupe renforçant l'idée que l'aptitude dont nous parlons est bien celle des individus de l'organisation.

Enfin, il faut noter que la notion de subsidiarité est relativement éloignée de tous les groupes que nous avons constitués dans le référentiel choisi, axe de facteur F1 et F2, de cette analyse factorielle de correspondance. Le groupe le plus proche étant celui intitulé « aptitude ». La situation particulière de cette notion dans le cadre de cette analyse factorielle est à mettre en miroir de ce que nous avons déjà dit plus avant dans ce chapitre. La notion de subsidiarité n'est pas clairement établie pour les répondants de l'Association U. Il n'y a pas globalement de proximité de cette notion avec les items proposés.

3.3.4. Conclusion sur l'analyse factorielle des correspondances des notions étudiées



Si nous analysons le référentiel décrit par les deux axes nous sommes bien en présence d'un espace qui contient les descripteurs que l'on attribue habituellement aux organisations.

Axe système - individus

Nous observons généralement, au sein des organisations, une recherche permanente d'un équilibre entre le collectif et l'individuel. La position de ce point d'équilibre est fortement marquée par le système culturel en place autour et à l'intérieur de l'organisation. Le système culturel peut avoir pour effet de favoriser l'expression de l'individu en tant que personne unique, ou au contraire de renforcer la capacité des personnes à travailler ensemble. Cette façon d'organiser les échanges est une des façons de catégoriser les types d'organisations : par exemple une organisation bureaucratique ou une organisation coopérative.

Axe décision collective - décision personnelle

L'axe vertical, perpendiculaire au premier, décrit cette autre dimension omniprésente dans les organisations : celle de la prise de décision et de son corollaire le partage d'information. Là encore, il est intéressant de noter la cohérence de cet axe avec l'observation directe d'une organisation : dans nos organisations occidentales, décider est une des activités majeures.

a) Impacts sur la compréhension de la collégialité

L'AFC et les résultats des autres analyses sont cohérents avec ce que les acteurs d'une organisation disent de la collégialité quand nous les interrogeons directement. Si le management propose à ses équipes de travailler de façon collégiale, alors ces dernières vont comprendre cette proposition comme la mise en place d'un groupe de travail menant à une

décision qu'elles espèrent consensuelle. Elles vont s'attendre à ce que les échanges, les confrontations d'idées, soient possibles entre tous les acteurs quel que soit leur rôle dans l'organisation. Elles demandent, sans pouvoir l'exiger, que ceux-ci soient menés jusqu'au bout. Hors le management est souvent loin de l'idée de cette approche. Nous faisons l'hypothèse, à vérifier car nous n'avons pas de manager dans l'échantillon, que pour eux, la collégialité est une forme de « participation » où l'on propose un sujet à la réflexion des collaborateurs. Cette proposition de réflexion ne présage rien de la décision finale car cette proposition de réflexion est une des sources d'information parmi d'autres que le dirigeant va recueillir.

Il y a là une source potentielle d'incompréhension et un risque de désengagement des équipes se sentant trahies par leur management dans le cas où ce dernier ne prend pas le temps d'expliquer le processus de décision qu'il compte mettre en œuvre. La collégialité est comprise par les acteurs comme le résultat de la confrontation d'idées au sein d'un collègue d'égaux menant naturellement à une décision consensuelle. La collégialité est comprise par les dirigeants comme une activité de collecte d'informations parmi d'autres sources possibles.

b) Impacts sur la compréhension de la subsidiarité

Ces analyses nous éclairent également sur la notion de subsidiarité. C'est une notion floue qui, de fait, n'a pas de définition opérationnelle pour les répondants à l'enquête. Nous pouvons dire que pour eux, cette notion n'évoque rien qui soit en rapport avec la définition même de la subsidiarité ! En particulier elle n'est pas associée à un mode de fonctionnement facilitant la mise en place de plans d'action au bon niveau. Elle n'est pas non plus associée à une approche permettant aux acteurs de conserver la responsabilité de tâches qui leur semblent relever de leur responsabilité.

Il faut donc prendre acte, dans la limite de cette étude, que la notion de subsidiarité ne peut pas être mobilisée par les dirigeants pour expliquer un mode de fonctionnement où les acteurs seraient responsabilisés sur le choix du bon niveau d'action. Dans le cadre de cette étude nous ne pouvons pas déterminer si l'absence de définition opérationnelle associée à la subsidiarité est principalement due à la non-connaissance de la définition de cette notion ou à d'autres facteurs comme le système de reconnaissance managériale en place que nous avons évoqué lors de l'analyse des informations.

c) Impacts sur la compréhension des notions connexes

La notion d'autonomie des acteurs est associée à la capacité de prendre ses responsabilités. C'est un groupe qui constitue un pôle cohérent dans l'AFC. Comme nous l'avons souligné, il manque quelques-uns des éléments théoriques pour pouvoir parler réellement d'autonomie. Mais globalement cette dernière est bien comprise comme la capacité de prendre des décisions et de les assumer. Nous y retrouvons la capacité à prendre des risques. L'avantage à utiliser la notion de responsabilité en lieu et place de l'autonomie, c'est qu'il n'y a pas d'ambiguïté possible avec la notion d'indépendance.

Dans le cadre de cette étude, nous remarquons que la notion confiance est associée à la compétence des acteurs. Il s'agit d'une confiance interpersonnelle focalisée sur l'action. Au vu des résultats de l'AFC il est difficile de pousser plus en avant des hypothèses de conclusion.

Des trois notions connexes, seule la prise en compte de la complexité ressort comme une notion cohérente. Les items décrivant les aspects théoriques de la notion sont associés à la notion elle-même. Il est évident que pour la majorité des répondants, il est nécessaire de prendre en compte la complexité. Cette prise en compte est bien comprise comme passant par l'analyse globale d'un problème ou des résultats d'une action. La prise en compte de la complexité peut constituer un levier managérial fort car les acteurs d'une organisation comprennent les éléments qui la composent.

La limite de cette approche peut être dans le manque de courage des membres de l'organisation et particulièrement du management. Prendre en compte la complexité est une activité qui demande du courage car elle oblige, non seulement à prendre en compte des éléments inhabituels, comme les aspects environnementaux ou sociétaux, mais les aspects plus aléatoires, comme les conséquences indirectes des actions menées par l'organisation. Nous voyons bien le lien qui existe avec le courage.



L'ESSENTIEL

- La collégialité comprise et souhaitée par les acteurs que nous avons interrogés est différente de celle que nous avons pris pour référence. La différence porte sur le rôle du management dans la prise de décision. Au sein d'un groupe d'échanges qu'ils décrivent comme collégial, les acteurs attendent, au titre de la collégialité, d'être associés au processus de décision et que celle-ci soit prise par consensus.
- La subsidiarité est une notion que la grande majorité des répondants ont du mal à définir. La subsidiarité semble être contradictoire avec l'intérêt personnel que les acteurs ont à conduire les actions par eux-mêmes.
- Les attributs de la complexité sont bien connus ; néanmoins ils ne sont réellement utilisés que dans leurs aspects opérationnels : la conformité, les délais, les coûts.
- L'autonomie est principalement associée, par les répondants à notre enquête, à la capacité de prendre ses responsabilités au sein de l'organisation.
- La confiance, elle, est associée aux éléments qui caractérisent la capacité d'adaptation des acteurs au contexte de l'organisation et leurs aptitudes.

4 Le cas de l'entreprise N

4.1. Introduction

L'objectif de cette analyse est d'explorer de notre problématique de recherche. Il ne s'agit pas de faire la démonstration que travailler de façon collégiale et subsidiaire est l'assurance d'obtenir systématiquement de bons résultats dans le domaine économique et social. Des dizaines de facteurs sont à intégrer, quand bien même il serait possible de tous les prendre en compte.

Les outils de management que l'entreprise N a utilisés sont largement répandus. Ils ont eu des effets suffisamment rapides pour pouvoir être étudiés sur la période de l'étude. De plus les résultats économiques et sociaux que nous avons pu mesurer ont fortement varié durant la période.

En tant que collaborateur du Groupe JN affecté dans une structure d'assistance fonctionnelle aux filiales, j'ai été amené à travailler avec l'entreprise N, en tant que consultant dans le domaine du management par la qualité. Durant cette période entre fin 2000 et début 2010, j'ai été à la fois en position d'acteur engagé et d'observateur. Cette durée de 10 années permet d'avoir une période d'analyse très significative des évolutions des méthodes et des résultats. Cette position d'observateur privilégiés n'est pas sans risque en terme d'indépendance, mais permet d'avoir des informations de première main et des données issues de l'observation directe. Je discuterai de cette situation particulière, plus avant dans ce chapitre.

Pour des raisons de confidentialité, le nom de la filiale, sa région d'implantation, le type de produits qu'elle fabrique et distribue ne sont pas communiqués. Bien que les données utilisées dans cette étude soient soit des données publiques, soit des données transmises par l'entreprise elle-même, toutes les données numériques sont ramenées à une base 100 à l'année de début d'observation. L'objectif de cette normalisation des résultats est de préserver la confidentialité des résultats. C'est à ce prix que ce document a pu être rédigé. Toutes les observations qualitatives ont été réalisées durant la totalité de la période de l'étude par moi-même. Elles sont constituées à partir des notes de réunion, des documents de travail et des messages échangés que j'ai conservés tout au long de ces dix années.

Cette analyse est structurée en quatre parties. Dans la première partie nous allons nous attacher à décrire l'entreprise N dans son contexte et dans son histoire. Nous décrirons aussi les différentes approches de management par la qualité et nous les replacerons en perspective les unes par rapport aux autres. Dans la seconde partie nous proposerons et discuterons d'un jeu d'indicateurs de mesure de la performance économique et sociale. La troisième partie nous permettra d'analyser les performances de l'entreprise à l'aune des indicateurs choisis mais aussi grâce aux éléments d'observation recueillis. Dans la quatrième partie, nous tenterons de

tirer des conclusions de cette étude et de l'intérêt qu'elle présente pour l'analyse de notre problématique.

4.2. Le contexte général de l'étude

4.2.1. L'entreprise N

a) L'histoire de l'entreprise N

L'entreprise N est dans le domaine de l'agroalimentaire et fabrique des produits très fortement saisonniers. L'entreprise N est issue de la fusion en 1972 de deux entreprises aux métiers très proches, suite à leur rachat par le Groupe JN. Dans un premier temps, la nouvelle entreprise concentrera tous ses moyens de production dans un seul site au lieu de continuer à utiliser les sites de production des sociétés existantes, puis quelques années plus tard, elle ouvrira un centre logistique à quelques kilomètres de là. En 1984, la direction de l'entreprise décide de se concentrer principalement sur un produit et une technologie qu'elle juge être au cœur de son métier. En conséquence, elle arrête la production de produits dont les savoir-faire sont peu spécifiques et qu'elle juge non-stratégiques. En 2000, l'entreprise N change de nom et prend celui de la marque de son produit principal. C'est le produit sur lequel elle s'est recentrée en 1984. En 2008, l'entreprise fête ses 100 années d'existence.

b) Les produits de l'entreprise

La période de consommation du principal produit de l'entreprise N est assez brève, quelques semaines à peine, à un moment précis de fête traditionnelle. L'entreprise le fabrique pendant les sept mois qui précèdent, et le distribue pour le mettre en rayons dans les enseignes de la grande distribution quelques semaines au plus proche de la période de consommation. Après l'événement, les produits invendus sont repris ou plus généralement font l'objet d'une promotion sur place dans le magasin afin d'éviter les frais logistiques de retour et les coûts de destruction.

Comme pour toutes les entreprises qui vendent des produits saisonniers à la grande distribution française, c'est une activité risquée. Il faut engager des moyens financiers importants pour fabriquer la totalité des produits car le paiement des marchandises se fait après la saison ; il faut prendre les risques commerciaux sur la quantité de produits à mettre en place. Dans le cas de non vente, les produits sont repris et ne sont pas payés ou sont bradés à bas prix. Dans le cas de succès commerciaux, c'est la rupture dans les approvisionnements et la gestion des clients frustrés de ne pas trouver le produit qui est à gérer. Ce risque se double du fait que, pour être acceptés par les acheteurs de la grande distribution, les produits de l'année doivent être présentés plus de douze mois avant la période de vente. Cela oblige l'entreprise à anticiper les évolutions et les tendances du marché sans pouvoir faire toutes les validations qui devraient être nécessaires.

Pour assurer la production, l'entreprise embauche des saisonniers qui vont venir grossir les rangs des collaborateurs permanents. Cette intégration se fait progressivement au fur et à mesure de la montée en charge de la production. Au plus fort de la saison il y a plus de collaborateurs saisonniers que de collaborateurs permanents au sein de l'entreprise N. Au niveau des structures de production le rapport dépasse le ratio de un à trois.

Comme pour la majorité des entreprises agroalimentaires, le coût de la matière première représente plus de la moitié du prix de vente du produit à la grande distribution. Ces entreprises subissent des variations de prix en fonction des pressions spéculatives, politiques ou climatiques. Globalement, sur toute la période de l'étude, les prix des matières premières se sont renchérissés très fortement, avec un peu plus d'un triplement des prix pour certaines d'entre elles. Le produit fini met en œuvre plusieurs matières premières d'origines et de pays différents et l'on observe généralement une compensation des variations des prix entre elles. Certaines années, où les prix sont élevés, sont particulièrement difficiles et deviennent critiques pour l'entreprise N. Ce surcoût est absorbé de trois façons différentes : soit par une hausse des tarifs souvent difficile à faire accepter aux acheteurs de la grande distribution, soit par la création de nouvelles recettes afin de proposer de nouveaux produits dont il est plus facile de fixer le prix initial, soit par augmentation de la productivité interne afin de réduire les coûts de production.

À partir de 2007, une mutualisation des achats entre les filiales du Groupe JN a permis de massifier certains achats de matières premières et de mettre en œuvre une politique de couverture des prix d'achat plus efficace. Néanmoins sur le type de matières premières utilisées, et dans un marché totalement globalisé, ce n'est pas seulement la qualité de la matière première qui est payée, mais aussi sa sensibilité aux phénomènes extérieurs dont les éléments politiques tiennent une part importante. Ainsi, il est assez difficile d'anticiper les variations de coût des matières premières d'une saison à l'autre et encore plus sur une longue période.

c) La diversification de l'entreprise

À partir de son savoir-faire et de sa technologie de base, l'entreprise N a su progressivement se diversifier en fabriquant des produits non plus pour la seule grande distribution mais aussi pour le compte d'autres entreprises ou des filiales du Groupe JN. Tout en conservant un caractère saisonnier, une faible partie de la production est aussi distribuée tout le long de l'année. Ces produits non-saisonniers permettent de tester des évolutions de la sensibilité des consommateurs et servent ainsi à enrichir les gammes à venir.

Enfin le métier de saisonnier oblige à une parfaite maîtrise de la gestion des stocks et de la logistique ; cette maîtrise est indispensable pour réussir une saison. L'entreprise N a tiré parti de ce savoir-faire et est devenue sous-traitante de prestations logistiques pour d'autres filiales de son Groupe.

Cette activité ainsi que la fabrication de produits non saisonniers permet de créer un volant d'affaires permettant d'augmenter le nombre de collaborateurs permanents. Ainsi, il est alors possible, d'une part, d'assurer un meilleur encadrement des collaborateurs saisonniers lors de la saison et, d'autre part, d'acquérir des moyens humains qui permettent à l'entreprise de conduire des projets d'amélioration ou d'innovation.

d) L'entreprise N au sein du Groupe JN

Cette entreprise fait partie d'un groupe agroalimentaire international à capital familial. Ce Groupe JN possède d'autres entreprises dont les technologies sont proches de celles de l'entreprise N. Cette situation permet des synergies mais qui, compte tenu de la culture de l'organisation, restent somme toute modestes. Elles existent principalement, comme nous l'avons vu, au niveau des achats de matières premières et aussi dans les prestations de service logistique. Pourtant, ces synergies seraient d'autant plus faciles à établir que chacune des entreprises du Groupe est positionnée sur des marchés très différents, avec des typologies de clients différents ce qui fait qu'il n'y a pas de réelle concurrence entre elles.

Le management de chacune de ces filiales est indépendant et toutes les fonctions managériales sont représentées dans les comités de direction de chacune de ces organisations, ce qui se vérifie pour l'entreprise N.

L'entreprise N est une entreprise de la taille d'une grosse PME. Comme filiale du Groupe JN elle a accès à des ressources financières nécessaires à son développement et à l'assistance technique et fonctionnelle dont elle peut avoir besoin. En contrepartie, elle hérite de contraintes de gestion qui sont celles habituellement rencontrées dans le cas de l'appartenance à un groupe.

e) L'entreprise N dans son marché

L'entreprise N est leader sur son marché. Ses produits jouissent d'une réputation extrêmement forte et la marque de son produit principal est assez souvent assimilée au nom du produit lui-même. Les concurrents de l'entreprise N produisent de petits volumes avec la réputation d'avoir un faible niveau de qualité produit. L'entreprise N n'a donc pas de concurrent direct réellement sérieux. En 2006, un fabricant avec une marque très connue sur le marché dans des produits appartenant à un univers connexe, a tenté de se positionner sur le créneau des produits saisonniers de l'entreprise N. Il a mis au point et fait référencer par les majors de la grande distribution, une gamme cohérente de produits. Ils ont été mis en place dans la plupart des hypermarchés de la région de référence de l'entreprise N mais aussi dans toutes les autres régions du territoire. Après que les produits du concurrent ont été disponibles dans les points de vente, les tests organoleptiques menés par l'entreprise N ont montré qu'ils n'avaient pas le même niveau de qualité que ses propres produits. Dans la région de référence, ce concurrent n'a pas eu une notoriété légitime dans l'esprit des

consommateurs. Les ventes ont été globalement décevantes et après deux saisons, en 2008, ce concurrent a arrêté la commercialisation de ses produits. Par son action il a renforcé la position de leader de l'entreprise N et il a facilité l'ouverture de marchés hors de la zone traditionnelle. Il a participé à étendre la notoriété du produit, ce qui profite maintenant à l'entreprise N.

Cette attaque commerciale a été jugée comme un événement majeur. Il a renforcé l'adhésion des collaborateurs au projet de leur entreprise. Il faut souligner que l'attaque concurrentielle est arrivée alors que l'entreprise N avait déjà réalisé des progrès importants dans trois domaines : premièrement dans la recherche et le développement de nouvelles recettes, en particulier par l'organisation de la veille sur les nouvelles tendances ; deuxièmement par la maîtrise de la qualité des produits en mettant au point des techniques de fabrication qui augmentent de façon très significative la régularité de la qualité organoleptique des produits et troisièmement par la normalisation des relations sociales en particulier en ayant reconstruit le sentiment de fierté et d'appartenance des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise. Elle avait aussi consolidé ses partenariats commerciaux qui étaient historiquement forts et renforcé sa notoriété en menant des actions de communication marquantes par l'intermédiaire de partenariats institutionnels. Toutes ces forces ont rendu la tâche difficile à l'entreprise concurrente, mais il n'est pas sûr que cette attaque commerciale de 2006 aurait pu être déjouée si l'entreprise N n'avait pas entamé dès 2003 une phase de restructuration que nous allons décrire ensuite.

f) L'entreprise dans son bassin d'emploi

Le bassin d'emploi dans lequel est implantée l'entreprise N a été profondément modifié entre les années 80 et les années 2000 par la disparition en grande partie d'un tissu industriel à forte valeur ajoutée. Il n'a pas vraiment été remplacé par un autre tissu industriel qui aurait émergé et la région a longtemps été considérée comme sinistrée. Le bassin d'emploi est maintenant constitué d'entreprises travaillant dans des secteurs très divers. La majorité d'entre elles ne sont plus que les uniques représentantes de leur secteur économique initial après la disparition de toutes les autres. Quelques autres sont des entreprises sous-traitantes qui ont réussi leur reconversion. Enfin il y a quelques nouvelles arrivantes dans des activités principalement issues du secteur agroalimentaire. La plupart d'entre elles sont des industries à faible valeur ajoutée, soit parce que les produits eux-mêmes ne sont pas fortement valorisables, soit parce que ce sont des produits de premier prix.

Avant les années 80 et dans une région où une industrie forte et aux produits très qualitatifs était présente, l'entreprise N était un employeur globalement peu apprécié. Elle c'était d'autant moins que les conditions de travail n'étaient pas jugées très satisfaisantes. Dans les années 2000, qui ont précédé la période de l'étude, le climat social de l'entreprise N était difficile et la mobilisation syndicale était forte. La mauvaise image de marque que

l'entreprise N avait dans son territoire ainsi que la faible attractivité du territoire en lui-même pour des individus qui n'en étaient pas issus, ont eu pour conséquences directes de rendre difficile le recrutement de collaborateurs compétents. Les saisonniers, paradoxalement, étaient attachés à l'entreprise N, même si la majorité d'entre eux s'embauchaient par défaut et non par choix.

g) Évolution du contexte de l'entreprise N entre 2000 et 2010

Nous avons étudié l'évolution de cette entreprise entre les années 2000 et 2010. Il est important de noter que pendant cette période il n'y a pas eu de modification notable de l'environnement. À part l'attaque concurrentielle dont nous avons parlé, il n'y a pas eu de modification de l'univers produit dans lequel se trouve l'entreprise. Cet univers n'a pas connu d'effet de mode ou d'événements de communication exogènes à l'entreprise qui auraient induit une croissance de la consommation du produit. Il n'y a pas eu non plus de modification de la réglementation générale ou spécifique à ce type de métier ou ce type de produit.

Comme nous l'avons dit, la déstructuration industrielle du bassin d'emploi avait déjà eu lieu et la baisse de la population, entamée dans les années 1970, s'est poursuivie puis s'est relativement ralentie à partir des années 1990 pour se stabiliser dans les années 2000. La population place maintenant la communauté de communes où est implantée l'entreprise comme un groupement de taille moyenne tout en restant le plus peuplé de sa région administrative. Elle souffre certainement d'être située à 90 km, l'équivalent d'une heure trente par la route à cause de la mauvaise qualité de l'infrastructure d'une des cinq grandes métropoles du pays qui aspirent les plus jeunes générations.

Faisant partie d'un Groupe, il faut aussi noter que les exigences de celui-ci vis-à-vis de l'entreprise N n'ont pas évolué significativement durant toute la période de l'étude. Il faut néanmoins noter la décision de la direction générale du Groupe de remplacer le directeur général de l'entreprise N en 2003. Nous verrons, lors de l'analyse des résultats économiques, que ce remplacement fait suite à la dégradation régulière des résultats depuis 1999. Il intervient quelque temps après l'incendie d'un des deux sites. Ce n'est pas dans cet événement qu'il faut chercher une cause du départ du directeur général mais plutôt dans une conception trop différente de la stratégie de l'entreprise et de son développement à long terme. Cette discordance était particulièrement visible dans le plan directeur industriel.

h) Conclusion sur la présentation de l'entreprise et de son contexte

On peut affirmer que le contexte macro-économique et social dans lequel l'entreprise N a évolué dans les dix années de la période d'étude a été stable. Les variations observées seront donc plutôt du fait de l'entreprise elle-même. Le changement des managers, hors le directeur général et le directeur industriel, est à prendre en compte comme une évolution naturelle à toutes les entreprises.

Après avoir pris en compte le contexte de cette entreprise, regardons l'évolution des méthodes de management par la qualité qu'elle a utilisées durant cette période.

4.2.2. Observations sur les méthodes de management

L'observation des méthodes de management utilisées par l'entreprise N durant la période 2000-2010 est une information très intéressante pour comprendre comment les dirigeants organisent l'entreprise et la font vivre.

Nous précisons que dans le contexte de cette étude, la notion de « dirigeants » est à prendre au sens large : il s'agit à la fois du directeur général de l'entreprise et de tous les collaborateurs membres du comité de direction.

a) Délimitation de la zone d'observation

Dans la perspective d'analyser les problématiques liées au travail collaboratif et de la transversalité, l'observation spécifique de la mise en œuvre des outils de gestion de la qualité est particulièrement pertinente pour quatre raisons principales.

Premièrement parce que la mise en place de ces méthodes de management sont assez facilement observables de l'extérieur de l'entreprise et d'autant plus que dans le cas de l'entreprise N j'avais un accès privilégié à ce type d'information.

Deuxièmement parce que les méthodes de management par la qualité choisies par l'entreprise N, à savoir la maîtrise des processus, l'amélioration continue, et la certification par tierce partie, sont trois des méthodes dont les spécialistes s'accordent pour dire que leur mise en œuvre favorise, de façon générale, le travail collaboratif, la responsabilisation, la délégation, la professionnalisation du travail...

Troisièmement parce que, dans le cas de l'entreprise N, ces trois mêmes approches méthodologiques ont été utilisées sans interruption tout le long des dix années de la période d'étude. Cette longue période est une condition intéressante pour pouvoir faire une analyse de leurs effets sur les indicateurs économiques et sociaux. Enfin, cette entreprise a réalisé plusieurs fois, une évaluation de son système de management et de gouvernance en utilisant le modèle EFQM. Ce modèle permet d'avoir une indication du progrès ou non des pratiques managériales sur la période considérée.

Dans cette partie nous commencerons par décrire les trois méthodes choisies et leur cohérence. Nous conclurons avec une présentation du modèle d'évaluation EFQM.

b) Description des trois méthodes de management par la qualité choisies

L'approche processus

L'approche processus est une démarche systémique mise au point par Geary Rummler et Alan Brache dans les années 80. Ils positionnent le « process management » comme le

complément indissociable du « process improvement ». Pour ces deux auteurs, ces deux approches utilisées conjointement, permettraient aux entreprises d'enclencher et de maintenir des actions de progrès et d'améliorations leurs performances¹. Néanmoins, c'est l'approche processus qui est leur contribution la plus originale et qu'il faut retenir. Pour eux, les entreprises sont généralement structurées de façon verticale en « silo », chaque service ou département constituant une branche indépendante l'une de l'autre.

Geary Rummler et Alan Brache proposent une vision horizontale de l'organisation, qu'ils appellent « process management », où chaque département, chaque service, prend conscience de sa dépendance vis-à-vis des autres. Le « process management » consiste à décrire les flux d'information entre les départements et à les analyser. La base de leur méthode d'amélioration de la performance du fonctionnement de l'entreprise s'appuie sur le constat que 80 % des dysfonctionnements sont dus à la non-adaptation des interfaces entre les départements ou les services. Ces non-adaptations, que les auteurs appellent des « white spaces », sont inéluctables aux yeux du plus grand nombre. Ces « espaces vides » sont les zones de désadaptation entre les structures de l'entreprise. Ils génèrent des coûts de non-qualité que le client payera de toutes les façons indirectement. Comme l'entreprise est un système, elle compense ces dysfonctionnements en s'adaptant et le plus souvent en complexifiant l'approche initiale, plus rarement en recherchant les causes des dysfonctionnements².

C'est ces espaces vides, ces zones où se loge l'incertitude et où naissent les dysfonctionnements, que préconisent de traquer ces deux auteurs. Comme nous nous en rendons compte, leur méthode est développée sur les bases de l'approche systémique. Comme le confirme le fait qu'ils revendiquent une approche globale qui prenne en compte aussi bien la dimension économique que la dimension sociale. Pour eux, il ne peut pas y avoir d'action efficace sans « *intégrer la formation des collaborateurs* » afin « *qu'ils puissent faire le plein usage de leurs capacités* ». C'est pour eux un facteur clef du succès³.

Le « process management » s'est répandu très rapidement en particulier au sein des entreprises de la côte Ouest des États-Unis. Plus tard, il a servi de source d'inspiration à d'autres méthodes comme le « re-engineering ». Cette dernière méthode n'a, très heureusement, pas fait long feu car elle était essentiellement une approche de « cost killing », de réduction des coûts, sans prise en compte ni des problématiques sociales ni des problématiques organisationnelles.

Directement issue des travaux de Geary Rummler et Alan Brache, la méthode de description des processus transversaux est une modélisation des étapes et des actions nécessaires à la production des produits et des services de l'entreprise. Cette représentation

¹ Geary A Rummler et Alan P Brache, *Improving performance : how to manage the white space on the organization chart*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.

² *Ibid.* pp. 6-12.

³ *Ibid.* pp. 198-211.

cherche à décrire les modes de fonctionnement normaux d'une entreprise. Ainsi, elle permet aux acteurs de prendre du recul et de « voir » les flux et leurs interactions. En cas de dysfonctionnement, elle permet de comparer les processus « normaux » aux faits réels observés. C'est donc un outil d'aide au diagnostic qui facilite le travail collaboratif dans le cas de l'analyse d'un dysfonctionnement. Cette méthode facilite l'échange d'information basé sur des mesures et des observations factuelles.

L'approche processus a été diffusée en Europe principalement via la norme ISO 9000 qui décrit un système de management de la qualité. Cette norme a intégré cette notion dès sa version publiée en 1994. Cette « approche processus » a ensuite servi de colonne vertébrale à de très nombreuses autres normes de management que ce soit dans les domaines comme l'environnement, la logistique ou bien encore la gestion des systèmes d'information.

Malheureusement, dans de trop nombreuses entreprises, la cartographie des processus est devenu une simple exigence normative. Elle n'est pas comprise comme un outil qui permet aux acteurs de se situer les uns par rapport aux autres tout le long de la chaîne de valeurs. Elle devient une simple photographie de l'entreprise. Ce n'est plus un moyen dynamique de valider l'alignement et la coordination des structures de l'entreprise les unes par rapport aux autres afin d'éviter ces « espaces vides », ces zones d'incertitude non gérées et qui sont une des causes de la production de produits non conformes¹. Cette utilisation est éloignée de la conception initiale de Geary Rummler et Alan Brache et perd une très grande partie de son intérêt.

Dans les organisations où le « process management » et son corollaire le « process improvement » sont utilisés de façon adéquate, l'implication des dirigeants est naturelle. Les processus sont alors un des outils de management de l'organisation. Ils font l'objet d'analyses périodiques et d'une évaluation de leurs performances au plus haut niveau de l'entreprise. Les désadaptations d'un processus ou l'observation des dysfonctionnements font systématiquement l'objet d'un plan d'action.

L'amélioration continue

Les étapes nécessaires à une action d'amélioration continue sont souvent symbolisées par le mnémotechnique PDCA. C'est une technique de management par la qualité popularisée par Edwards Deming. Elle se situe dans le domaine de l'amélioration de la performance par la recherche systématique des causes racines de dysfonctionnement. Le PDCA est une méthodologie basée sur un plan à quatre phases : la lettre P pour « to plan » qui signifie en anglais planifier, prévoir ; la lettre D comme « to do » qui signifie réaliser le plan prévu à l'étape précédente, développer, mettre en place ; la lettre C comme « to check » qui signifie vérifier, mesurer l'efficacité du plan qui a été exécuté à l'étape « D ». Enfin la lettre A comme « to act » qui signifie que si le plan (P) mis en œuvre (D) est efficace (C) alors il doit être

¹ *Ibid.*, pp. 15-28.

dorénavant exécuté de façon systématique (A). Ce qui revient à dire que le nouveau mode de fonctionnement a été jugé plus efficace que l'ancien et qu'il doit devenir la norme.

Le verbe anglais « to act » vient du domaine juridique. Il signifie prendre un décret, valider un droit d'usage, une habitude afin que les choses « soient ainsi », pour toutes les parties en présence, de façon « définitive ». « To act » se traduit par « respecter scrupuleusement » ou « suivre à la lettre » ou bien encore « se comporter d'une manière spécifique » ... « To act » est souvent traduit en français par « agir », mais ce verbe n'a pas un sens aussi fort que le verbe anglais « to act » et peut prêter à confusion avec le sens de l'étape « to do » qui concerne la première réalisation pour validation¹.

Ce qu'il est important de comprendre c'est que la méthode mise au point par Edwards Deming est basée sur l'utilisation des techniques de calcul statistique. En effet il s'est appuyé sur les travaux de Walter Shewhart pour la détermination de l'origine des causes des non-conformités observées. À partir du moment où une déviation statistiquement significative est observée, Edwards Deming affirme qu'il est nécessaire d'agir rapidement. Il faut trouver la cause racine et faire en sorte que le problème ne puisse jamais plus se reproduire. Le PDCA est alors un guide méthodologique. Une fois la cause racine trouvée, et la solution efficace systématiquement appliquée, la méthode sera de nouveau utilisée lors de la prochaine déviation statistiquement significative de la mesure.

La mission que Edwards Deming s'était donnée est plus large et plus ambitieuse que celle d'utiliser les techniques statistiques pour conduire une méthodologie de résolution de problème sous la forme d'une boucle récurrente. En fait, il proposait une approche de management visant à réduire le stress pour le salarié et à responsabiliser les managers. Car d'après son expérience, pour cent problèmes de dysfonctionnement rencontrés « *la plupart des possibilités d'amélioration se répartissent comme suit : 94 % appartiennent au système c'est-à-dire que le management en est responsable ; 6 % sont des causes spéciales²* ». Et il continue en affirmant que « *si les ouvriers réalisaient que le management s'efforçait vraiment de travailler pour améliorer le système, donner à l'atelier des responsabilités adaptées à ses possibilités d'action et supprimer les obstacles que le système a placés sur la route, ils auraient aussitôt un moral extraordinaire³* ».

Une erreur d'interprétation des résultats que l'on commet très souvent consiste à supposer que chaque accident ou chaque défaut est imputable à un événement particulier bien connu [c'est-à-dire une cause spéciale], généralement parce qu'il est d'actualité. Il peut arriver par exemple qu'un défaut soit imputable à une erreur flagrante d'un employé ; mais la plupart du temps, les désordres que l'on trouve dans une activité de production ou de service proviennent du système. Nous dirons,

¹ *English dictionary and thesaurus.*, London, Collins, 2005.

² W. Edwards Deming, *Hors de la Crise*, Paris, Economica, 1991, p. 30.

³ *Ibid.*, p. 36.

par définition, que les défauts qui proviennent du système proviennent de causes communes, et que les défauts qui proviennent d'événements passagers proviennent de causes spéciales¹.

Pour Edwards Deming, attribuer les causes de non-performance à la bonne catégorie de cause, c'est-à-dire cause commune ou cause spéciale, contribue directement à réduire le stress des salariés. En effet seuls les dysfonctionnements provenant des causes spéciales sont imputables aux opérateurs. Les causes communes sont dues aux variations naturelles de tous les processus techniques quels qu'ils soient. Ainsi, en faisant la part des choses, il est plus facile de mobiliser les opérateurs sur des actions d'amélioration visant à réduire la dispersion technologique. Les erreurs humaines sont réduites de façon naturelle par autorégulation ou par des actions de formation adéquates. Cette approche a pour effet d'augmenter l'efficacité de l'organisation et la mobilisation des acteurs. Cette mobilisation a aussi une conséquence positive sur les résultats financiers de l'entreprise et pas seulement des effets sur les aspects sociaux.

Edwards Deming propose le retour à une conception « *raisonnable du management²* ». D'après lui, il est indispensable de chercher à promouvoir un management qui évite tout gaspillage et qui cherche à optimiser le service aux Clients. Son approche se veut respectueuse des hommes et des femmes de l'entreprise. En particulier il réfute fermement les injonctions du « type zéro défaut » ou « qualité totale » qu'il juge incantatoires et contre-productives.

Grâce à une expérience pédagogique, celle des « billes rouges » il a cherché à sensibiliser les dirigeants sur le caractère primordial de leur rôle. Lors de séminaires ou conférences, il demande à dix des managers ou dirigeants présents de se porter volontaires pour jouer les rôles de six « ouvriers », de deux « contrôleurs », d'un « chef contrôleur » et d'un « secrétaire ». Le meneur du jeu, Edwards Deming lui-même, prend le rôle de chef d'atelier. Sur la table, il y a un bac contenant 3 000 billes blanches et 750 billes rouges. Chaque ouvrier est chargé de prélever 50 billes au moyen d'une palette percée de trous. Le chef d'atelier explique aux ouvriers que l'objectif de l'usine est de produire des palettes contenant seulement des billes blanches, chaque bille rouge étant un défaut de production. Il annonce que la direction générale ne tolère que cinq défauts par palette, pas davantage. À tour de rôle, les six ouvriers prélèvent chacun 50 billes sous le regard attentif du chef d'atelier. Les contrôleurs vérifient le nombre de billes rouges, le chef contrôleur l'annonce et le secrétaire l'écrit au tableau, de telle sorte que la salle peut suivre les résultats. Le chef d'atelier commente les chiffres, fait des comparaisons, encourage les ouvriers, les menace, les récompense, organise des formations et il finira par licencier tout le monde pour cause de mauvaises performances car le taux de moins de 10 % de défauts n'est jamais atteint. En fait,

1 *Ibid.*, p. 35.

2 W. Edwards Deming, *Hors de la Crise*, *op. cit.*

les ouvriers ne sont pas responsables du nombre de billes rouges sur la palette. Le seul responsable, c'est le « système », c'est-à-dire la boîte qui contient 20 % de billes rouges. Le public retrouve des propos de chef d'atelier qu'il a déjà entendus... En fait beaucoup de personnes imaginent qu'il faut absolument trouver une cause spéciale à tous les problèmes que l'on rencontre. L'utilisation d'un graphique de contrôle permet de distinguer d'une part les dysfonctionnements qui sont attribuables au système, d'autre part ceux qui proviennent d'une cause spéciale attribuable aux salariés¹.

Quel que soit son niveau de responsabilité, il est inutile de se lancer dans des actions d'amélioration sans outil de mesure des faits, ni sans la juste implication des dirigeants. Elles sont même contre-productives et elles engendrent un niveau de stress encore plus important au niveau des opérateurs.

L'amélioration rapide et encourageante constatée au début provenait de quelques actions très faciles, de causes spéciales détectées et éliminées par le simple bon sens. Mais après l'épuisement naturel des progrès évidents à réaliser, les résultats se sont immobilisés à un niveau inacceptable. Il est intéressant de remarquer que lorsqu'un programme d'amélioration, animé par la direction générale [qui] s'attaque à l'élimination des maladies mortelles [que sont les causes communes], la courbe des résultats de [...] l'amélioration de la qualité et de la productivité ne se stabilise jamais ; elle se poursuit tant que la direction générale anime le programme².

Sans engagement de la direction, « généralement au bout de deux ans, le personnel d'une société découvre que le programme, commencé avec des exhortations, des affiches, des engagements solennels et des réunions de sensibilisation, est tombé à l'eau. Alors tout le monde se réveille : nous avons été bernés³ ».

Les certifications par tierce partie

On distingue trois types de certifications : certification en première partie, en seconde partie ou par tierce partie.

Les certifications en première partie sont, dans la majorité des cas, des validations que l'entreprise effectue elle-même selon son propre système de références ou sa propre norme interne. Les audits internes qui ont pour objectif la vérification de la mise en application des politiques définies par l'entreprise sont assimilables à ce type d'approche. Ces audits sont généralement déclenchés par les directions générales de l'entreprise et peuvent être surveillés par le comité d'audit lorsque l'entreprise est cotée en Bourse.

Les audits par seconde partie sont mis en œuvre par une entreprise donneur d'ordres vis-à-vis de ses fournisseurs. Ils peuvent aussi être proposés par une organisation professionnelle

¹ d'après Jean-Marie Gogue, *L'expérience des billes rouges*, <http://www.fr-deming.org/Billesrouges.pdf>, consulté le 5 juin 2011.

² W. Edwards Deming, *Hors de la Crise*, op. cit., p. 41.

³ *Ibid.*

sectorielle. Ils portent le plus souvent sur le respect des spécifications des processus de production, le respect des cahiers des charges mais aussi le respect des codes de bonne conduite ou de bonnes pratiques des affaires. Ils permettent la délivrance d'un certificat spécifique aux fournisseurs qui ont passé avec succès les critères de l'audit. Ces audits par seconde partie sont très utilisés dans le secteur de l'automobile ou dans les industries présentant un risque particulier comme l'aéronautique ou le nucléaire. Les entreprises non labellisées de cette manière ne peuvent pas concourir aux appels d'offres. Dans cette approche, il y a potentiellement autant de labels que d'entreprises donneuses d'ordres ce qui devient difficilement gérable pour un fournisseur agissant sur des marchés diversifiés.

Les audits par tierce partie sont une tentative de réponse à la problématique des nombreux audits de seconde partie qui, in fine, sont trop coûteux pour les entreprises. Pour cela un référentiel d'exigences est défini. Ce référentiel, commun aux fournisseurs et aux donneurs d'ordre, est le plus souvent une norme ISO. Un organisme tiers, qui a la confiance des donneurs d'ordres et du fournisseur, délivre un certificat quand les critères normatifs sont atteints par l'entreprise candidate. Pour que la certification soit reconnue, l'organisme tiers doit apporter la preuve de son indépendance par rapport aux parties. De plus, il doit être accrédité par un organisme public qui se porte garant de son sérieux. Si le résultat de l'audit est positif, l'organisme tiers délivre un certificat de conformité à la norme qui a servi de référence. Ce certificat est valide pour une période déterminée, généralement de 12 mois. À l'issue de cette période, il procède à un nouvel examen afin de reconduire la validité du certificat.

Au 31 décembre 2010, 1 109 905 certificats ISO 9001 ont été émis dans le monde. Les pays qui ont le plus de ce type de certificats sont la Chine (297 037 certificats), l'Italie (138 892 certificats), la Fédération de Russie (62 265 certificats)¹. La France ne figure pas dans le classement des dix premiers contributeurs. Nous voyons que le nombre de certificats ISO 9001 n'est pas en relation avec le nombre d'entreprises du pays. Les dirigeants des entreprises françaises considèrent trop souvent la certification comme un objectif en lui-même et non pas comme un moyen possible pour progresser continûment vers une plus grande satisfaction des parties prenantes. Après un effort soutenu et souvent avec des objectifs de délai court pour « être certifié », les directions se désintéressent progressivement du renouvellement de la certification. Elles considèrent souvent qu'une fois l'objectif atteint, il n'a plus d'intérêt à être poursuivi d'autant qu'elles mettent en cause le coût qu'elle juge trop important par rapport au service rendu.

Mais il ne faut pas généraliser ; il existe aussi de nombreuses organisations qui possèdent plusieurs certifications dans différents domaines, comme la qualité, l'environnement, la sécurité alimentaire, la sécurité informatique... Pour ces organisations, les certifications par

¹ Secrétariat central de l'ISO, *The ISO Survey of Management System Standard Certifications - 2011*, http://www.iso.org/iso/fr/iso_survey2011_executive-summary.pdf, consulté le 5 juin 2011.

tierce partie, sont à la fois un outil de challenge interne régulièrement renouvelé, un outil de communication externe et une arme commerciale.

Qu'en est-il de la cohérence entre ces trois méthodes de management par la qualité ?

Éléments de cohérence entre ces trois méthodes de management par la qualité

En étudiant ces approches, il est assez évident que ces trois méthodes de management par la qualité se renforcent mutuellement.

Une de leurs grandes similitudes, alors qu'elles sont de sources d'inspiration différentes, est que la condition nécessaire pour une mise en œuvre durable est l'implication effective des dirigeants. Ces derniers doivent s'engager non seulement en fixant les orientations stratégiques et les objectifs qui en découlent mais aussi en assurant la continuité des plans décidés, la mise à disposition des moyens nécessaires et le suivi des résultats.

L'autre point commun réside dans l'approche systémique. Comme nous l'avons perçu elle est la base théorique de ces trois méthodologies. Elle les colore de façon forte en les « obligeant » à étudier de façon globale tous les flux au sein de l'organisation. L'approche systémique a aussi pour conséquence directe la nécessaire prise en compte du temps. À cause de la systémie, ces trois approches inscrivent l'organisation dans une boucle vertueuse.

La mise en œuvre de l'approche processus, de l'amélioration continue et de la certification par tierce partie ne devrait pas être utilisée pour « faire » de la qualité. Ces approches ne sont pas des objectifs en eux-mêmes. Comme nous l'avons vu, tous les auteurs cités alertent sur les conséquences de cette utilisation. Elle conduit rapidement au stress et à la frustration du personnel. L'utilisation de ces approches méthodologiques ne garantit pas la durabilité de l'organisation, ni son succès économique ou social. De nombreux autres facteurs doivent être pris en compte. Mais elle contribue directement au progrès de l'organisation en impliquant ses dirigeants et mobilisant ses collaborateurs.

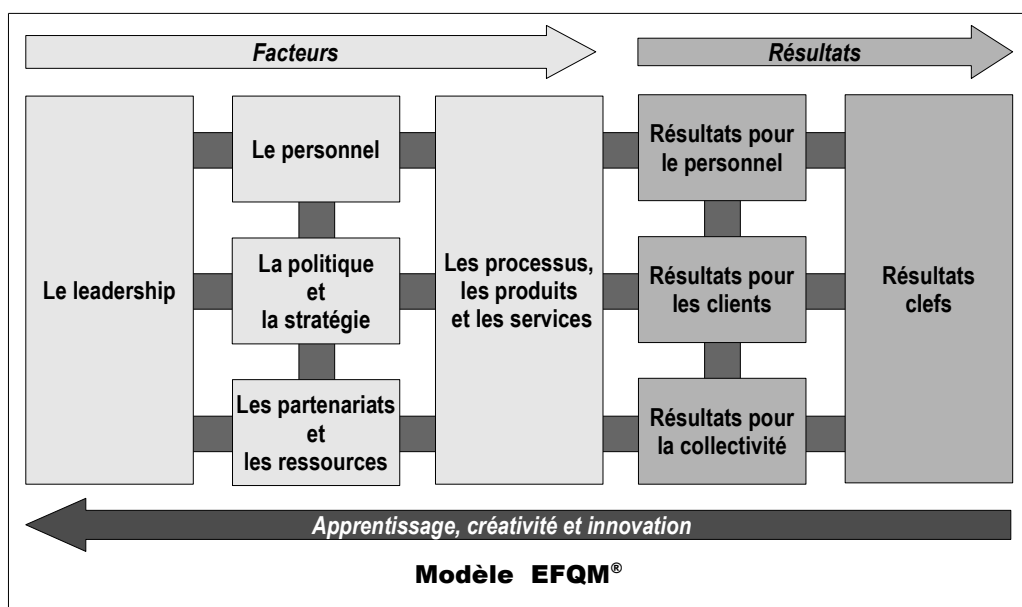
Afin d'avoir une évaluation globale des effets de ces méthodes de management par la qualité, il serait intéressant de disposer d'un indicateur composite qui en permette la mesure. C'est l'idée qui a prévalu à la création d'un indicateur d'évaluation globale utilisé par de nombreuses entreprises européennes pour mesurer leur progression et pour se comparer entre elles.

c) Évaluation globale du système de management et de gouvernance

Le modèle d'excellence mis au point par l'EFQM -European Foundation for Quality Management- répond à ce besoin d'évaluation globale. Il a trois caractéristiques principales : il est basé sur l'approche systémique, il attribue un poids équivalent aux méthodes mises en place et aux résultats obtenus. Enfin ce n'est pas un outil normatif, il ne définit pas, a priori, ce que l'organisation doit mettre en place. Il permet aux dirigeants d'évaluer le triple lien de

cohérence entre l'analyse que font les acteurs de l'organisation, les actions qu'ils mettent en œuvre et les résultats qu'ils obtiennent.

C'est un modèle d'évaluation relativement ancien, défini en 1988 par un consortium d'entreprises européennes industrielles et de services. Le modèle qu'elles ont conçu est basé sur neuf critères et est schématiquement représenté de la façon suivante :



Réaliser une évaluation selon le modèle EFQM, c'est analyser méthodiquement et systématiquement les neuf critères. C'est rechercher les relations de cause à effet qui peuvent exister entre eux. C'est une véritable étude sur 360° qui caractérise les points forts et les points faibles de l'organisation.

Cinq de ces critères sont des "facteurs" contributifs et les quatre autres sont des "résultats". Les critères portant sur les "facteurs" couvrent ce que fait une organisation et comment elle le fait. Les critères portant sur les "résultats" couvrent ce qu'accomplit une organisation. Les "résultats" découlent des "facteurs" et les "facteurs" sont améliorés en utilisant les informations en retour provenant des "résultats"¹.

Afin d'obtenir une évaluation chiffrée, chaque critère est évalué selon une échelle multicritères bien définie. Les critères de "facteurs" ont chacun la même pondération et contribuent pour la moitié aux 1000 points du total. Les quatre critères de "résultats" ont une pondération différente : 100 points sont attribués aux résultats pour le personnel et pour la collectivité, et 150 points pour les résultats clients et les résultats clefs. Les meilleures entreprises européennes arrivent à 850 points au maximum. Les entreprises peu performantes sont à moins de 300 points.

¹ EFQM, *Modèle EFQM 2010*, Bruxelles, 2010, p. 9.

En 2009, 29 966 organisations européennes sont membres d'un des partenaires affiliés à l'EFQM. De nombreuses entreprises allemandes comme Bosch ou Siemens sont affiliées à cette organisation et utilisent ce modèle d'évaluation pour toutes leurs divisions depuis de longues années. C'est aussi le cas en Espagne, au Royaume-Uni et dans les Pays-Bas. Le nombre d'entreprises françaises affiliées est par contre assez réduit.

Le modèle EFQM est régulièrement remis à jour pour tenir compte de l'évolution de la complexité du monde des affaires. La dernière mise à jour du modèle a été faite en octobre 2009. Elle renforce la prise en compte, au sein des "facteurs" et des "résultats", des éléments constitutifs du développement durable. Il en résulte une mesure plus exigeante de la qualité d'écoute des parties prenantes et de la mesure de l'impact sociétal de l'organisation.

L'évaluation d'une organisation repose sur des assesseurs qui sont des personnes qualifiées par l'EFQM. Leur qualification est remise en cause tous les deux ans ; pour la maintenir ils doivent participer à une formation de perfectionnement et doivent réaliser l'évaluation d'un organisme extérieur. Cette évaluation leur permet d'analyser leur propre évaluation. L'objectif de ce processus de qualification est d'assurer, autant que faire se peut, que l'assesseur ni ne sous-évalue ni ne sur-évalue l'organisation. L'EFQM est garante que le processus d'évaluation mis en œuvre par l'assesseur est conforme à ses exigences. Jusqu'en 2011, j'étais moi-même « senior assessor » qualifié par l'EFQM-France. J'ai été amené à réaliser plusieurs évaluations de l'entreprise N. Cette situation me met en position subjective par rapport aux résultats. Dans le cadre de cette étude, ils ne seront donc pas pris en compte comme une mesure indépendante. Néanmoins ils donneront un complément d'indication quant à l'évolution des pratiques de management de l'entreprise N.

Après cette présentation à la fois du contexte historique et des outils de management par la qualité, nous proposons d'étudier les indicateurs de mesure économique et sociale qui permettraient de mesurer la performance économique et sociale de l'entreprise N.

4.3. Choix des indicateurs de mesure de la performance économique et sociale

Les mesures proposées se situent dans le contexte de la problématique de ce travail de recherche. Elles portent sur l'estimation de la création de valeur économique et sociale et seront appliquées au cas particulier de l'entreprise N. Néanmoins elles seraient applicables à tout type d'entreprises.

4.3.1. Indicateurs économiques

Il y a de multiples indicateurs économiques possibles. Afin d'éviter des difficultés d'interprétation, il est préférable de choisir des indicateurs qui ne sont pas des ratios. En effet, dans le cas de variations conjointes du numérateur et du dénominateur, les analyses peuvent être plus délicates, d'autant plus qu'il est souvent difficile de démontrer leur indépendance. Il

est aussi nécessaire de prendre des indicateurs qui soient disponibles sur toute la période de référence, sans changement de définition. Durant la période 2000-2001, les normes comptables ont changé avec le passage aux Normes Internationales d'Information Financière, plus connues sous leur nom anglais « International Financial Reporting Standards » ou IFRS. Le règlement CE 1606/2002 de l'Union européenne impose à toutes les sociétés cotées publiant des comptes consolidés d'établir des états financiers au 1^{er} janvier 2005 selon les IFRS, ce qui est le cas du Groupe auquel appartient l'entreprise N. Cette norme comptable change l'affectation des différents postes et, en particulier, la valorisation des actifs et la ventilation des immobilisations.

Un premier indicateur devrait permettre de mesurer le niveau de création de valeur de l'entreprise tant à travers son processus industriel que commercial, tout en l'affranchissant d'éléments extérieurs à cette performance comme les dividendes, les taxes ou les impôts. Un second indicateur compléterait le premier en mesurant la croissance de l'entreprise en valeur absolue, hors si possible de toute incidence des prix de vente des produits.

a) Mesure de la création de valeur économique

Pour le premier indicateur, le choix se porte sur le Résultat Brut de Gestion ou « RBG ». Il a pour objectif de mesurer la création de valeur de l'entreprise. C'est un des indicateurs qui est utilisé par quelques entreprises dans le monde pour publier leurs résultats. Dans le cas de l'entreprise N, c'est un indicateur accessible. La définition de cet indicateur est parfaitement stable sur toute la période de dix années car sa définition est normée au sein de l'entreprise N. Le RBG est considéré comme le résultat généré par une entreprise avec les moyens financiers qu'elle a à sa disposition. Il ne contient pas les frais généraux que le Groupe JN impute à ses filiales, mais il inclut les frais financiers et les amortissements.

Le RBG peut s'écrire sous la forme de l'équation suivante :

$RBG = CA - (CV + FF + PUB + FIN + AMR)$	
CA = chiffre d'affaires	PUB = frais de publicité
CV = coûts variables	FIN = frais financiers
FF = frais fixes	AMR = amortissements

Autrement dit, c'est un indicateur de mesure de la marge réalisée sur la période comptable, avant les taxes et impôts mais qui prend en compte les investissements passés. Il intègre donc la capacité de l'entreprise à préparer son avenir. C'est l'indicateur que nous avons choisi pour estimer la création de valeur économique de l'entreprise.

Évaluation de la croissance

Pour le second indicateur, le tonnage de produits conformes sortant des lignes de production de l'entreprise N représente au mieux la croissance nette de l'entreprise. Le

tonnage n'est pas sensible, comme l'est le chiffre d'affaires, aux variations des conditions commerciales contractuelles ou au prix de vente. Il représente la capacité de l'entreprise à fournir des produits à ses clients. Étant donné que l'entreprise N est une entreprise saisonnière, les stocks sont vides à la fin de la période, il n'est donc pas besoin de tenir compte de l'analyse de leurs variations. À la fin de la saison, les tonnages de produits repris, laissés sur place ou bradés, ne sont pas soustraits à cet indicateur car ils sont déjà pris en compte dans le RBG comme une perte.

Comme nous l'avons déjà dit, pour une entreprise principalement saisonnière, le tonnage de produits non vendus est une donnée extrêmement importante, car outre le risque financier qu'il porte en lui-même, il est l'image de la capacité de l'entreprise à écouter son marché, à transformer cette perception en un contrat commercial et à utiliser les outils de promotion à bon escient. Le fait que ces tonnages perdus ou mal valorisés financièrement sont intégrés dans le calcul du RBG confirme que cet indicateur est réellement une image de la création de valeur de l'entreprise. S'il y a à la fois une progression du tonnage de produit conforme fabriqué et du résultat brut de gestion alors nous pourrions dire que l'entreprise réalise une croissance rentable. Pour l'entreprise N, il a été possible d'avoir accès à cet indicateur de tonnage net produit. C'est l'indicateur que nous avons choisi pour évaluer la croissance de l'entreprise.

Pour des raisons de confidentialité les indicateurs ont été rapportés à une base 100 en 2000, ce qui ne change pas leur interprétation qui se fait sur la base de l'étude de la variation de leur valeur sur la période considérée.

4.3.2. Indicateurs sociaux

Dans un rapport d'analyse du Centre d'information de sciences sociales de l'UNESCO nous trouvons une définition des indicateurs sociaux :

[Ce qui caractérise] les indicateurs sociaux et leur but, [est basée] sur trois éléments principaux :

(i) leur fonction descriptive : description d'états sociaux et de tendances du changement social ;

(ii) leurs interconnexions, qui appellent une approche systémique ;

(iii) les instruments d'analyse qu'ils peuvent apporter au planificateur en lui permettant de suivre l'évolution sociale¹.

Il existe aussi une définition des indicateurs sociaux attribuée à l'ONU : « *statistiques qui reflètent de manière utile des aspects importants des conditions sociales et qui facilitent l'évaluation de ces conditions et de leur évolution²* ».

¹ Serge Fanchette, Zdzislaw Hellwig, Branislav Ivanovic et Unesco, *Social indicators : problems of definition and of selection.*, Paris - New York, Unesco Press, 1974.

² Bernard Perret, « Évaluer l'économie sociale : l'enjeu de la lisibilité d'une rationalité complexe », *Économie et Solidarités*, 2008, vol. 39, n° 1, p. 154.

Les indicateurs sociaux sont le plus souvent mis au point, soit pour analyser une situation sociale particulière, soit pour analyser l'efficacité d'une mesure sociale mise en place au sein d'une organisation, soit encore pour comparer deux pays... Dans ce dernier cas ils sont utilisés pour compléter ou corriger les indicateurs économiques qui sont considérés comme partiels voire biaisés. Ce sont le plus souvent des indicateurs composites construits pour tenter de représenter des notions telles que le bien-être, la qualité de vie, l'autonomie, l'équité, la santé... L'indice de développement humain (IDH) en est un exemple. C'est un indice statistique composite, créé par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) en 1990 et qui se fonde sur trois critères majeurs : l'espérance de vie, le niveau d'éducation et le niveau de vie. Mais il en existe plusieurs autres, comme l'indicateur d'Osberg et Sharpe. Néanmoins, tous ces indicateurs ou indices souffrent d'un vice de fond, ils ne sont pas liés à un modèle social défini. Ainsi, pour Eleanor Sheldon et Howard Freeman « *il n'est guère sérieux de prétendre que les indicateurs sociaux soient utilisables pour l'élaboration d'un système de comptabilité sociale, pour la raison simple qu'il n'existe aucune théorie sociale qui permette de définir les variables d'un système social ainsi que les relations que ces variables ont entre elles*¹ ».

Kenneth Land propose que « *sous le terme d'indicateurs sociaux soient comprises les statistiques sociales possédant les attributs suivants :*

- 1) elles constituent les éléments d'un modèle de système social (ceci inclut les aspects psycho-sociologiques, économiques, démographiques et écologiques) ou encore d'une partie déterminée ou de l'évolution de ce modèle ;*
- 2) elles peuvent être recueillies à différentes dates et réunies en séries temporelles ;*
- 3) elles peuvent être soit isolées, soit agrégées selon les niveaux correspondant aux caractéristiques du modèle² ».*

Ce que nous pourrions résumer en disant qu'un indicateur social devrait avoir les caractéristiques suivantes : être représentatif du modèle social que l'on veut éprouver, permettre la comparaison dans le temps et dans l'espace, être hiérarchisé et normé afin de pouvoir être comparé aux autres indicateurs.

Dans le cadre de notre étude, deux présupposés ont été pris afin de pouvoir choisir des indicateurs sociaux. Le premier : la mesure de la valeur sociale de l'entreprise se fait soit en se plaçant du point de vue des salariés, soit doit pouvoir se réaliser en se plaçant d'un triple point de vue : celui des salariés, celui de la direction de l'entreprise et encore celui des partenaires sociaux. Les différences de point de vue éclairent de façon croisée la mesure de la notion de valeur sociale. Le second ; la création de valeur social qu'il nous intéresse de

1 Kenneth Land, « Comment définir les indicateurs sociaux », *Revue Française de Sociologie*, 1971, vol. 12, n° 12-4, pp. 569-578 pp. 569-578.

2 *Ibid.*, p. 571.

mesurer doit être liée à la notion de collégialité et de subsidiarité. Il s'agit de mesurer les éléments qui marquent ou qui favorisent ces approches.

Pour l'indicateur du point de vue des salariés, nous avons choisi de prendre en compte des informations issues d'enquêtes d'opinion existantes. Nous avons extrait des données qui nous permettent de constituer une mesure de la notion d'identité professionnelle et du bien-être au travail. Nous aurions pu prendre par exemple des indicateurs analytiques comme le nombre de groupes de travail, le nombre de projets transversaux... Mais ces indicateurs possèdent un biais que nous ne pouvons pas négliger : le management d'une organisation a les moyens « d'obliger » des collaborateurs à une présence dans des réunions, sans que celle-ci soit synonyme d'un réel travail collaboratif.

Pour les indicateurs du point de vue de la direction, nous avons fait le choix inverse, en ne prenant que des informations numériques, publiées, voire pour certaines certifiées par les commissaires aux comptes. Ce choix a été fait pour ne pas en ajouter d'autres.

Enfin il n'a pas été possible, dans le cadre de cette étude, de recueillir des informations issues du point de vue des partenaires sociaux. Nous pensons que celles issues des deux premiers partenaires sont déjà suffisamment riches dans le cadre de cette première analyse.

Les indicateurs que nous avons choisis doivent répondre aux trois critères de recevabilité que nous avons définis plus avant.

a) Les indicateurs du point de vue des collaborateurs

La notion d'identité professionnelle

La notion d'identité professionnelle est couramment utilisée par les sciences sociales depuis les années 1980. Cette partie n'a pas pour objectif de faire une étude complète mais d'en tracer les grandes lignes.

Pour Renaud Sainsaulieu l'identité au travail permet « *dans les différents groupes de travail [de] s'identifier au pair, au chef et au groupe. L'identité au travail est fondée sur des représentations collectives*¹ ». Bien avant lui, Émile Durkheim avait souligné que l'identité sociale est un processus lié à la transmission des savoirs, des règles, et des idées au sein d'un groupe au sein d'une communauté de travail². La notion d'identité sociale est plus large que celle de l'identité professionnelle mais elles sont toutes les deux des notions dynamiques et du même ordre. Elles sont le résultat d'un processus d'interaction entre les membres d'un groupe. Pour Henri Tajfel et John Turner le groupe existe lorsque les individus ont conscience d'en faire partie ou lorsqu'ils se catégorisent dans ce groupe³.

¹ Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1988.

² Émile Durkheim, *De la division du travail social [Nouv.ed.]*, Paris, Presses universitaires de France, 1930, p. XXXIV.

³ Henri Tajfel et John Turner, « The social identity theory of intergroup behavior », in Stephen Worchel (dir.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago, Nelson-Hall Publishers, 1986, pp. 7-24.

En particulier, pour ces deux auteurs, l'identité sociale est une composante importante de l'individu qui lui permet de se positionner par rapport aux autres, à un moment donné. L'identité sociale n'existe pas par elle-même mais elle est construite collectivement et individuellement par les acteurs d'un groupe. Pour un individu donné, cette représentation peut comporter plusieurs facettes, chacune pouvant être porteuse d'une identité différente, chacune valide dans un contexte différent. Il convient de souligner que ces identités sont évolutives dans le temps.

La mobilité professionnelle, le changement de responsabilité entraînent la reconstruction d'une nouvelle identité au sein du nouveau groupe d'appartenance. Cette modification étant déclenchée, toujours selon Henri Tajfel et John Turner, par « *la mobilité sociale* ». Elle advient quand un individu, insatisfait de son groupe d'appartenance, décide de passer dans un autre groupe qu'il juge plus valorisant. Pour ces acteurs, cette mobilité sociale n'est pas toujours possible, en particulier si la structure de stratification entre les groupes est tellement marquée qu'un individu seul ne peut pas s'extraire de son groupe d'origine pour aller dans un autre groupe. Lorsqu'un individu a besoin, pour être mobile, de l'aide de son groupe d'origine ou du groupe cible il s'agit alors de « *changement social* ».

Pour Henri Tajfel et John Turner, les individus tentent de maintenir ou d'accroître une identité sociale positive. Celle-ci est le résultat de la comparaison entre leur groupe d'appartenance et d'autres groupes qu'ils jugent désirables. Si le résultat de la comparaison est favorable à la situation actuelle, l'identité sociale de l'individu est renforcée ; si la comparaison est défavorable, alors l'individu cherche soit à quitter le groupe soit à rendre son groupe d'appartenance plus positif. Nous retrouvons des notions similaires chez Renaud Sainsaulieu quand il développe le concept d'identité au travail à travers quatre pôles : l'identité de fusion ; l'identité de négociation ; l'identité d'affinité et l'identité de retrait. Les trois premiers pôles étant les étapes vers le dernier pôle si les conditions d'évolution ne sont pas satisfaisantes pour la personne¹.

Claude Dubar généralise l'analyse de Renaud Sainsaulieu et l'étend à tous les espaces identitaires au sein desquels un individu se sent suffisamment reconnu. Pour lui, « *l'identité est un produit des socialisations successives*² ».

À l'issue d'une analyse des données d'enquêtes de sociétés françaises dans les années 1980, Claude Dubar propose quatre processus types pour expliquer la construction de l'identité professionnelle. Les résultats de ces quatre processus sont au croisement des axes qu'il appelle « la transaction subjective » qui concerne l'identité de soi d'un individu, et la « transaction objective » qui est l'identité d'un individu pour autrui. Pour cet auteur, ces deux

1 Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Science Po ; Dalloz, 1997 ch. 3.

2 Claude Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991, p. 15.

transactions sont de même nature. Elles peuvent avoir respectivement deux pôles : la reconnaissance ou la non-reconnaissance pour la transaction objective ; la continuité ou la rupture pour la transaction subjective.

Pour chacun des quatre cas ainsi définis, Claude Dubar décrit quatre « *processus identitaires typiques* » qui sont synthétisés dans le schéma suivant :

Identité pour soi	Identité pour autrui	Transaction objective	
		Reconnaissance	Non-Reconnaissance
Transaction subjective	Continuité	Promotion (interne) Identité d'entreprise	Blocage (interne) Identité de métier
	Rupture	Conversion (externe) Identité de réseau	Exclusion (externe) Identité de hors travail

D'après Claude Dubar - Les quatre processus identitaires typiques¹

Dans un des deux cas les plus extrêmes, celui de la promotion interne, l'identité professionnelle se construit dans la continuité au sein d'un « *système d'emploi à l'intérieur duquel les individus mettent en œuvre des trajectoires continues*² ». Elle s'inscrit dans l'organisation et s'appuie sur la « *projection dans l'espace des pouvoirs hiérarchiques impliquant des reconnaissances de responsabilité*³ ». À l'opposé, le cas de l'exclusion est une situation provoquée par une double rupture : d'une part il existe « *une impossibilité de se construire une identité d'avenir à l'intérieur de l'espace producteur de son identité passée*⁴ », d'autre part il existe une opposition entre l'identité projetée par l'individu et celle acceptable pour l'organisation. Dans ce cas, ces transactions en rupture aboutissent à une situation d'exclusion, de carrière « *bloquée* » pour reprendre les termes de Claude Dubar. Ces deux cas extrêmes peuvent nous servir de guide pour la sélection des questions en vue de constituer un outil d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise selon les critères que nous avons posés. Une mesure de « *l'identité sociale* » vue par les collaborateurs pourrait comporter les notions de reconnaissance / non-reconnaissance et continuité / rupture.

Dans le contexte de la notion d'identité professionnelle où le rôle des pairs semble si important, il est enrichissant de regarder la notion « *d'habitus* » telle qu'elle a été définie par Pierre Bourdieu. Le concept « *d'habitus* » trouve sa source dans la philosophie d'Aristote. C'est certainement le premier philosophe à avoir traité des habitudes du corps ou de l'esprit par la coutume, la pratique, l'usage selon des habitudes sociales inconscientes. Pierre Bourdieu reprend à son compte cette approche et à la suite de Max Weber qui l'avait déjà mobilisée comme grille de lecture pour comprendre la transformation systématique des

¹ *Ibid.*, p. 259.

² *Ibid.*, p. 258.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

habitudes sociales⁵. Pour Pierre Bourdieu, « *l'habitus* » est un « *savoir-faire* » institué qui devient un inconscient culturel.

L'appartenance culturelle ne se définit pas que par la différence avec les autres. Elle se forme progressivement à l'intérieur même des groupes sociaux, comme l'a montré Pierre Bourdieu en insistant sur la notion d'habitus, façon dont les structures sociales s'infiltrèrent spontanément et très durablement à l'intérieur des esprits et des corps. Ce sont des manières d'être, de raisonner et d'agir communes à plusieurs individus de même origine sociale, résultant de l'incorporation inconsciente des normes et pratiques véhiculées par le groupe d'appartenance. Communes à vous et moi en quelque sorte¹.

Nous pouvons retenir la définition suivante de « *l'habitus* » : « *ensemble de dispositions durables où sont intégrées les expériences passées. Il fonctionne comme une grille de perceptions, jugements, et actions²* » tout en retenant que la critique principale des détracteurs de Pierre Bourdieu, bien que lui-même s'en soit défendu, est une tendance à privilégier un concept trop déterministe et durable de « *l'habitus* ».

À travers ce rapide tour d'horizon, nous voyons que pour ces auteurs, l'identité professionnelle est un rapport d'images de l'individu au travail vis-à-vis de ses pairs, vis-à-vis du groupe de référence au sein de l'organisation mais aussi vis-à-vis du groupe de référence au sens large, comme la famille, le milieu d'origine... Le processus de construction de l'identité professionnelle aboutit globalement à la construction d'une image de soi, positive ou négative, en fonction du fait qu'elle soit validée ou non par le groupe. En France, tout du moins, l'identité professionnelle est aussi fortement liée au diplôme ou à la reconnaissance des savoirs ou des acquis.

La notion de bien-être au travail

Une notion polymorphe

La notion de bien-être au travail est polymorphe et n'est pas facile d'accès. Contrairement au stress, encore appelé syndrome général d'adaptation, qui a fait l'objet d'études scientifiques approfondies, les études sur la notion de bien-être au travail sont plutôt le fait de praticiens^{3 4}. Cette notion est d'autant plus difficile à cerner qu'elle est imbriquée dans la notion de souffrance psycho-sociale. Cette dernière notion est particulièrement mise en

⁵ Max Weber, *Economie et société T2 - L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie.*, Paris, Pocket, 1995 pp. 546-554.

¹ Michel Sauquet, *L'intelligence de l'autre : prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Paris, Mayer, 2007, p. 27.

² Madeleine Grawitz, *Méthodes des sciences sociales*, 11^o éd., Paris, Dalloz, coll. « Précis. Droit public, science politique », 2001, 1019 p.

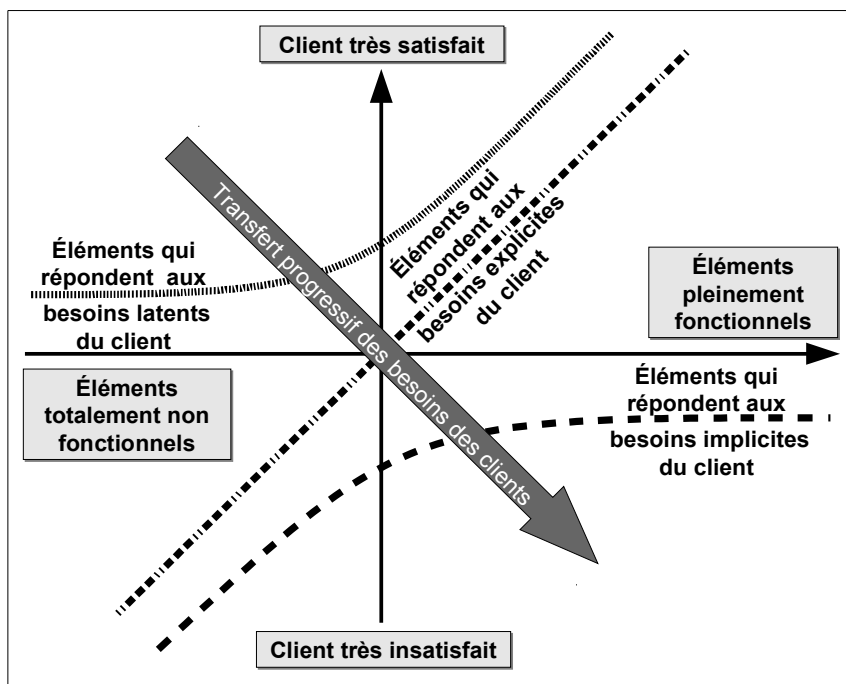
³ Hans Selye, *The stress of life*, New York, McGraw-Hill, 1956.

⁴ Hans Selye, *Stress without distress*, Philadelphia, Lippincott, 1974.

exergue en France depuis quelques années à cause d'une recrudescence de suicides sur le lieu de travail ayant pour cause première la souffrance au travail elle-même.

Nous pouvons faire l'hypothèse que l'évaluation du niveau de bien-être au travail est opposée à celle de souffrance psycho-sociale. Il n'est pas possible pour un même individu d'avoir à la fois les niveaux de bien-être au travail et de souffrance psycho-sociale élevés. En ce sens, ces deux notions sont mutuellement exclusives ; dans une première approche nous pouvons dire que décrire l'une revient à prendre en compte la fonction inverse de l'autre. Il est facile d'observer les facteurs qui augmentent objectivement le niveau de stress ou de souffrance au travail comme le harcèlement qu'il soit moral ou sexuel. À l'inverse, la présence de certains facteurs comme une « conciergerie » ou une crèche augmente le sentiment de bien-être. Pour autant l'absence de harcèlement, quel que soit le type, ne participe pas à l'augmentation du niveau de bien-être et la présence d'une crèche n'a pas d'effet réducteur notable sur le stress lié à la présence d'un danger imminent.

Afin de tenter de démêler ces effets, nous proposons d'utiliser l'approche que Noriaki Kano a développée dans les années 90 pour aider les entreprises à différencier les besoins implicites et explicites de leurs clients¹.



d'après Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality²

Noriaki Kano définit une matrice à deux dimensions : la première dimension est le niveau de fonctionnalité effective des éléments présents dans le produit et la seconde est le niveau de satisfaction du client. Sous forme de courbe, il représente l'effet sur la satisfaction des clients de la présence ou de l'absence d'éléments fonctionnels. Chaque courbe représente une réponse typique.

¹ Collectif, « Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality », *Center for quality management journal*, 1993, Fall.

² *Ibid.*, p. 4.

Il y a des fonctions dont la présence dans un produit répondent aux besoins implicites des clients. Le client s'attend à trouver ces éléments dans le produit, sans les demander. Par exemple des freins fiables et efficaces sur une automobile. L'absence ou le dysfonctionnement d'une fonction implicite conduit naturellement au rejet immédiat et sans appel du produit par les clients. Il y a des fonctions qui répondent aux besoins explicites des clients.

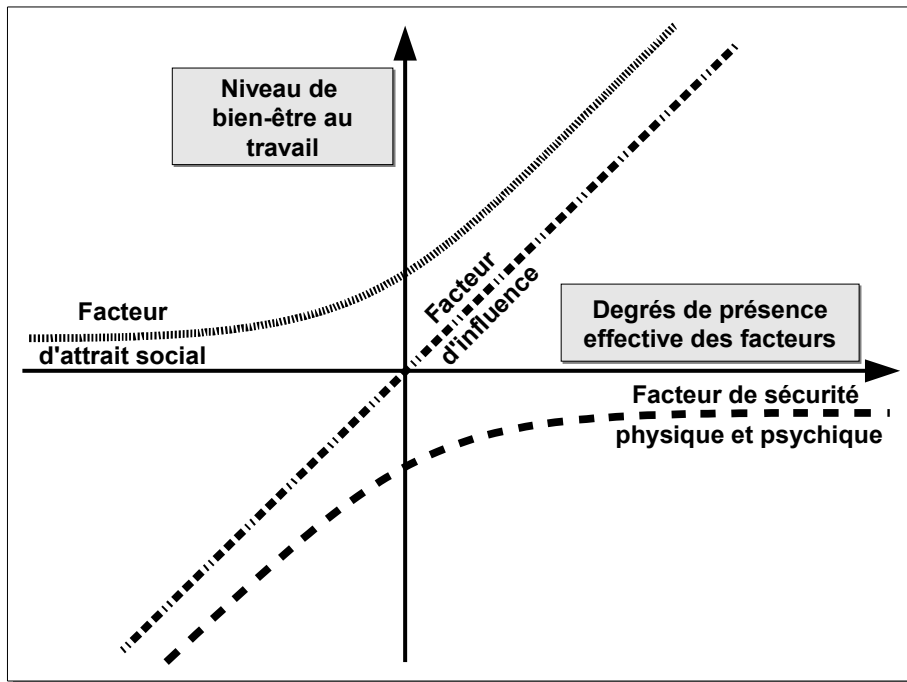
Ce sont généralement des spécifications contractuelles du produit. Par exemple, toujours dans une automobile, sa couleur, sa consommation d'énergie... Le niveau de fonctionnalité effective de ces éléments contribue de façon proportionnelle à la satisfaction des clients. Enfin il y a des fonctions dont la présence répond aux besoins latents des clients. Dans ce cas, ils n'expriment pas directement leurs besoins d'avoir cet élément fonctionnel mais le proposer est perçu comme un plus. Le GPS, il y a quelques années, était dans cette catégorie. Il a maintenant glissé dans la catégorie des éléments qui répondent aux besoins explicites.

Pour une entreprise, fournir des produits ou des services qui répondent aux besoins implicites des clients n'augmentera pas leur niveau de satisfaction. Ne pas y répondre entraîne leur mécontentement et immédiatement leur perte. Dans ce cas, les fonctions des produits sont considérées comme un dû, elles font partie du standard minimum acceptable par le marché. La sécurité alimentaire est un exemple typique de fonction implicite pour toute production d'aliment, ce que confirme le législateur via un ensemble de lois ou de règlements.

Répondre aux besoins explicites ou spécifiés par les clients accroît mécaniquement leur satisfaction et ne pas y répondre entraîne leur mécontentement. La satisfaction obtenue est proportionnelle au degré de présence effective de la fonction dans le produit. C'est le cas le plus général, celui qui prévaut quand nous achetons un produit ou un service car c'est sur ces éléments que nous exprimons nos attentes.

Fournir de nouvelles fonctions à des produits existants, ou de nouveaux produits ou services qui répondent aux besoins latents des clients est le moyen pour obtenir le plus haut niveau de satisfaction. Mais ne pas y répondre n'entraîne pas de mécontentement particulier tant que la pression concurrentielle n'est pas trop forte. En effet, sous cette pression, les besoins latents deviennent au fur et à mesure du temps des besoins explicites puis des besoins implicites. L'enjeu pour une entreprise de répondre aux besoins latents c'est de gagner de nouveaux clients et d'entrer la première sur un marché.

Par analogie avec la matrice de Kano, je propose de classer les facteurs ayant une influence sur le niveau de bien-être au travail en trois catégories qui auraient des courbes de réponses différentes. Le schéma les représentant est alors le suivant :



Matrice d'influence des différents types de facteur sur le niveau de bien-être au travail.

La première catégorie serait les facteurs qui, par leur absence, ont une influence uniquement négative sur le niveau de bien-être au travail. Leur présence effective ramène le niveau dans une position neutre. C'est l'équivalent des fonctions implicites dans les produits. Nous les appellerons « facteurs de sécurité physique et psychique ». Les équipements de protection individuelle (EPI) sont dans cette catégorie, tout comme les mesures organisationnelles visant à assurer la sécurité physique et psychique des collaborateurs. Ce sont bien ces facteurs qui sont visés dans les obligations de résultats faites aux entreprises par exemple dans le domaine du harcèlement moral.

Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel¹.

La seconde catégorie concerne les facteurs qui augmentent de façon proportionnelle le niveau de bien-être au travail. Nous les appellerons « facteurs d'influence ». Dans ces facteurs nous pouvons citer, par exemple, la présence d'un restaurant d'entreprise, mais aussi toutes

¹ Article L1152-1 code du travail

les actions qui visent au maintien des compétences et à l'employabilité des collaborateurs grâce à des formations adaptées.

Enfin la troisième catégorie, équivalente des fonctions qui répondent aux besoins latents, ce sont les facteurs qui par leur présence augmentent le niveau de bien-être au travail. Nous les appellerons les « facteurs d'attraits sociaux ». Les crèches d'entreprise, les salles de sport, par exemple, sont dans cette catégorie. Tout comme leurs homologues qui concernent les produits, les « facteurs d'attraits sociaux » explicites deviennent implicites au bout de plusieurs années.

Nous retrouvons là une cohérence avec l'analyse faite par Frederick Herzberg. Il stipule qu'il y a deux facteurs indépendants, l'un qui intervient sur la satisfaction au travail, l'autre sur la non-satisfaction. Ce sont les facteurs comme l'hygiène de vie, les conditions de travail, la rémunération, les relations professionnelles dont l'absence conduit les salariées à les réclamer.

Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler. » Les seconds facteurs « sont intrinsèques (l'auto-motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle¹.

b) Méthodologie pour une évaluation de la notion de bien-être au travail

Dans le cadre de l'entreprise N et dans le but de choisir les facteurs pertinents pour évaluer la notion de bien-être au travail, nous avons choisi l'approche suivante. Dans un premier temps nous avons réalisé l'étude de quatre documents qui proposent des listes de facteurs d'évaluation de cette notion. Dans un second temps nous avons classé ces facteurs dans l'une des trois catégories de facteurs issues de notre matrice d'influence. Ce classement nous servira, dans un troisième temps, à choisir des éléments de mesure dans des enquêtes existantes.

Analyse documentaire des facteurs de bien-être ou de souffrance au travail

Il existe un grand nombre de documents qui cherchent à déterminer les facteurs liés à la souffrance psycho-sociale ou au bien-être au travail. Afin d'avoir une approche la plus large possible, nous avons cherché des sources diverses. Nous avons choisi deux documents scientifiques ; un document politique et un document de management d'entreprise. Outre la diversité des sources, le choix s'est porté exclusivement sur des documents de synthèse ou rédigés de façon collective. Les quatre documents que nous avons choisis sont les suivants :

¹ Pierre Louart, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », *Les Cahiers de la Recherche*, 2002, « CLAREE », p. 8.

- Document de synthèse réalisé par un médecin membre de l'association française de médecine de prévention AFMP¹.
- Rapport réalisé à la demande du premier ministre français, par des praticiens d'entreprise, sur « Bien-être et efficacité au travail »².
- Document de réflexion réalisé par la Commission Entrepreneurs, Entreprises et Sociétés du Mouvement des Entreprises de France- MEDEF sur le thème de la place de l'homme dans l'entreprise³.
- Une grille d'analyse réalisée dans le cadre du projet européen EQUAL par le Centre d'Étude de l'Opinion de l'Université de Liège (CLEO) et la Form'action André Renard (FAR)⁴.

Nous avons réalisé dans un premier temps une analyse de ces documents afin d'en extraire les différents facteurs. Ensuite nous avons classé ces facteurs dans chacune des trois catégories que nous avons déterminées. Certains de ces items sont rédigés sous une forme affirmative et d'autres sous une forme négative. Cela n'a pas d'impact sur notre analyse car nous cherchons des descripteurs pour chacun des facteurs que nous avons choisis.

Nous retrouverons dans les tableaux suivants les facteurs issus de l'analyse de ces documents.

Le nombre qui figure à droite du tableau représente la fréquence de citation des facteurs dans les quatre documents étudiés.

Facteurs de sécurité physique et psychique	
Occurrence de comportements indésirables comme moquerie, violence verbale, violence physique, tout type de harcèlement...	4
Pérennité de l'entreprise et évolution du marché du travail.	4
Les contraintes de temps au poste de travail comme le travail de nuit, le travail posté. Le positionnement temporel des moments de pause contraints.	4
La sécurité au poste de travail.	4
Exigence des clients sans contrepartie ou avantage pour l'entreprise.	3
Politique de rémunération juste et équitable.	3
Les conditions d'hygiène du lieu de travail. La propreté des vestiaires et des sanitaires.	2
Fréquence des situations d'injonction paradoxales comme l'exigence du respect d'un mode de travail normé et la fixation d'objectifs de prise d'initiative.	2
Adaptation des moyens pour le travail en fonction de la tâche à accomplir.	2
Capacité financière suffisante pour répondre aux besoins de l'éducation et de la vie quotidienne.	1

1 Bien-être au travail - Dr F. Rosenfeld AFMP / MNHN - Conférence au CNRS déc. 2008

2 Bien-être et efficacité au travail - Présenté par Henri Lachmann, Président du conseil surveillance de Schneider Electric, Christian Larosse Vice-président du Conseil Économique, Social et Environnemental et Muriel Penicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone - février 2010

3 Collection Management, la place de l'homme dans l'entreprise - MEDEF - Mai 2009

4 Outil de mesure et d'analyse de la qualité de vie et du bien-être au travail - Iberiott - 2004

Facteurs de sécurité physique et psychique

Mode de compensation du travail à domicile, en plus du temps de travail.	1
Impact de nouvelles technologies qui induisent une dépersonnalisation des relations de travail ou qui les fragilise, tant vis-à-vis des clients que des collègues.	1
Poids du caractère matriciel ou centralisé de l'organisation et crédibilité du management de proximité.	1
Le sens du travail.	1
Adéquation des tâches aux compétences du collaborateur.	1
Standardisation des tâches, taylorisation.	1
Régularité et anticipation du planning de travail.	1

Fréquence de citation de l'item dans les documents étudiés ↑

Facteurs d'influence

Autonomie dans l'organisation des tâches.	4
La charge de travail.	4
La diversification des tâches, la rupture de l'autonomie ou de la routine dans le travail quotidien.	4
Participation à l'établissement du planning des congés et prise en compte des contraintes « hors travail ».	3
Des moyens matériels pour un travail efficace, bien entretenus et adaptés aux tâches à effectuer.	2
La possibilité de prendre un repas sur le lieu de travail (cantine ou salle de pause équipée).	2
Conditions d'accès au lieu de travail soit par les transports en commun soit en moyen de transport individuel.	2
Ambiance de travail et relation avec les collègues	2
Politique active de prévention et réduction des accidents du travail.	2
Intégration du « hors travail » dans la gestion de l'organisation.	2
Soutien du manager direct pour la réalisation des tâches nouvelles ou complexes.	1
Adhésion au projet entrepreneurial de l'entreprise ou à la raison d'être de l'organisation.	1
Transparence sur la situation de l'entreprise et clarté de l'expression de ses objectifs.	1
Temps libre disponible pour avoir la possibilité d'avoir des relations « hors travail » comme avec son partenaire, ses enfants, ses amis, sa famille...	1
Programme de formation continue et acquisition de nouvelles compétences.	1
Lieu de discussion, même informelle, où le collaborateur peut influencer l'organisation de son propre travail.	1
Choix du volume d'heures supplémentaires que le collaborateur souhaite effectuer et compensation de celles-ci.	1
Le droit à l'erreur existe au sein de l'organisation.	1
Respect des collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie.	1

Fréquence de citation de l'item dans les documents étudiés ↑

Facteurs d'attrait social

Des services pratiques d'aide à la personne ou d'assistance de type « conciergerie ».	3
---	---

Facteurs d'attrait social	
Une crèche pour les enfants en bas-âge, l'aménagement du temps de travail pour les mères de jeunes enfants.	3
Le partage des pouvoirs et des responsabilités, une délégation effective.	2
Qualité de l'ambiance professionnelle et soutien des collègues.	2
Autonomie complète dans l'organisation de son temps de travail, y compris de ses temps de repos ou de congés.	2
Un plan de transports qui favorise les déplacements domicile-travail. Une politique pour équilibrer les voyages des collaborateurs très fréquemment en déplacement.	2
Une place pour l'expression de ses émotions, en particulier pour les managers.	1
Une fraction du temps de travail laissée au libre choix du collaborateur pour lui permettre de mener librement un projet professionnel.	1
Réseau social professionnel permettant à tous les collaborateurs de faire connaître librement leurs savoir-faire, leurs propositions sur un sujet professionnel librement choisi et à chacun d'y avoir accès.	1
Plan d'accompagnement à la cession progressive d'activité en prévision du départ à la retraite.	1
Possibilité du travail à domicile avec mise à disposition des moyens nécessaires, organisés et compensés en termes de temps de travail.	1
Assistance aux projets personnels des collaborateurs à visées humanitaires ou sociales.	1
<i>Fréquence de citation de l'item dans les documents étudiés †</i>	

Des éléments qui concernent la reconnaissance des savoir-faire et le sens du travail sont particulièrement présents dans le document élaboré par le groupe de travail du MEDEF. En référence aux travaux proposés par Claude Dubar, nous proposons de ne pas classer ces éléments parmi l'un des trois types de facteurs ci-dessus, car ils sont proches de la notion d'identité professionnelle.

Enquêtes d'opinion utilisables pour constituer les indicateurs sociaux

Depuis 1999, le Groupe JN recommande à ses filiales de réaliser régulièrement des enquêtes d'opinion auprès de ses collaborateurs. La fréquence de réalisation recommandée par le Groupe JN se situe tous les trois ans. Une réalisation plus fréquente de ce type d'enquête se heurte principalement à deux facteurs : le coût de ce type d'opération et la durée nécessaire pour mesurer des effets suite aux plans d'action. Ces enquêtes d'opinion sont menées par un organisme extérieur aux filiales et au Groupe JN. Ce choix a été fait pour garantir la confidentialité des mesures et la rigueur nécessaire dans l'administration de l'enquête et de son analyse.

Entre 1999 et 2009, un premier organisme extérieur a été sollicité. Le questionnaire était structuré autour de thèmes comme : l'entreprise ; la culture de l'entreprise ; les clients ; le travail ; la santé et le bien-être ; l'organisation et le management ; la reconnaissance et l'évolution professionnelle et enfin la communication. Ces thèmes étaient abordés à travers 68 questions, toujours les mêmes d'une enquête à l'autre, et pour toutes les filiales du Groupe. Ainsi, il est possible de réaliser des comparaisons sur l'évolution de l'évaluation pour une même filiale, et des comparaisons entre filiales du Groupe. Ces dernières comparaisons

nécessitent des précautions de méthode en particulier quand les comparaisons se font entre pays de cultures différentes. Avec cette première enquête il n'était pas possible de comparer les résultats avec d'autres entreprises extérieures au Groupe JN.

En 2008, le Groupe JN a ressenti le besoin de chercher un organisme capable d'effectuer plus facilement des comparaisons entre ses filiales et des entreprises extérieures, au moins au niveau européen si ce n'est au niveau mondial. Le nouvel organisme qui a été choisi structure son approche autour de cinq valeurs clés : crédibilité ; respect ; équité ; fierté et enfin convivialité. Il a construit son questionnaire à travers 58 questions. Une question finale, sous la forme d'une question de synthèse, propose au collaborateur d'évaluer si d'après lui « il fait bon vivre dans l'entreprise ». C'est un organisme d'origine américaine qui s'est rapidement implanté en Europe, où il a maintenant une très bonne notoriété. Il a adapté les questions aux cultures des différents pays et il les a validées via des enquêtes à blanc auprès d'entreprises représentatives des différents secteurs économiques.

La première enquête est construite sur une approche autour de la notion de « vie au travail » ; la seconde est basée sur les « valeurs universelles » du travail. Néanmoins, malgré cette différence, ces deux approches se recoupent largement à travers les affirmations proposées à l'évaluation des collaborateurs. Elles sont comparables par les thèmes traités voire par les formulations identiques.

Pour le besoin de l'étude il était nécessaire de pouvoir raccorder les deux types d'enquête afin de disposer de données qui s'étendent sur dix ans. En effet l'entreprise N a réalisé trois enquêtes d'opinion de ses collaborateurs, deux enquêtes avec le premier organisme en 2004 et 2008 (enquête de type I) et une troisième enquête en 2011, avec le second organisme (enquête de type II).

Pour construire deux indicateurs sociaux il fallait sélectionner les éléments de questionnement autour des deux thèmes choisis : le bien-être au travail et l'identité sociale. Pour cela les critères suivants ont été retenus :

- Seuls les éléments communs aux deux types d'enquête ont été pris en compte.
- Seuls les questionnements formulés de façon factuelle ont été sélectionnés. Ainsi « *nous fêtons ensemble les événements qui sortent de l'ordinaire* » ou « *je suis formé aux risques liés à mon poste de travail* » sont des affirmations qui pourraient être sélectionnées. À l'inverse, les affirmations sous forme d'hypothèses, par exemple « *si j'étais traité injustement alors...* » ou les questions formulées de façon trop vague comme « *ici je peux être moi-même* » ont été éliminées.
- Dans la mesure du possible les questionnements retenus sont ceux qui sont les plus proches des éléments issus de l'analyse documentaire présentée ci-dessus.

c) Indicateurs d'évaluation du bien-être au travail et de l'identité professionnelle

À la fin de cette sélection, il est resté quatre questions pour chacun des deux indicateurs. Elles sont exposées dans les deux tableaux suivants :

Bien-être au travail	
Enquête Type I	Enquête Type II
I-33 : Je parviens à équilibrer vie professionnelle et vie privée.	II-25 : Nous sommes encouragés à conserver un équilibre entre notre vie professionnelle et notre vie privée.
I-36 : Je me sens en sécurité à mon poste de travail.	II-21 : Les conditions de sécurité sont remplies.
I-40 : Mes conditions de travail sont bonnes.	II-23 : Nos locaux et nos équipements contribuent à créer un cadre de travail agréable.
I-46. Mon responsable favorise un bon climat de travail dans l'équipe.	II-53 L'atmosphère de travail est plaisante.

Dans ces quatre indicateurs nous retrouvons des éléments se rapprochant des facteurs de sécurité physique et psychique et des facteurs d'influence. À cause de la définition même des facteurs d'attraits sociaux, il est normal de ne pas retrouver de question de ce type dans ce genre d'enquête. Nous remarquons aussi que dans les trois dernières questions, le sujet de la proposition est le collaborateur pour les questions de type I alors que c'est l'organisation pour les questions de type II.

Identité Professionnelle	
Enquête Type I	Enquête Type II
I-4 : Je parle positivement de mon entreprise à l'extérieur.	II-46 Je suis fier (fière) de déclarer à d'autres que je travaille pour cette entreprise.
I-6 : J'aime travailler dans l'entreprise N.	II-45 : Je veux travailler longtemps dans cette entreprise.
I-29 : Mon travail me donne l'occasion d'utiliser mon savoir-faire et mes connaissances.	II-41 : Je pense apporter une contribution personnelle à mon entreprise.
I-32 : Je me sens motivé(e) par mon travail.	II-42 : Mon activité professionnelle a un sens particulier pour moi : je ne la considère pas uniquement comme un emploi.

Pour la question de type II-41, la locution « je pense » introduit un statut de vérité contestable à l'information communiquée dans la phrase, ce qui n'est pas le cas de la question I-29. Cette différence de formulation est importante et nous devons être vigilants à l'utilisation de ces deux items. Il en est de même, de façon inversée, pour les deux dernières questions I-32 et II-42.

Il ne faut pas perdre de vue que notre objectif est d'utiliser ces indicateurs et de repérer les variations de tendance entre 2004 et 2008. Ces différences de rédaction sont donc acceptables

pour cet usage tout en restant très prudent sur l'interprétation qu'il sera possible de donner à ces informations.

Rapprochement entre les différentes enquêtes disponibles pour l'entreprise N

Les deux organismes demandent aux collaborateurs d'évaluer chacune de leurs affirmations sur une échelle discrète. Pour le premier organisme, l'échelle possède quatre niveaux ; pour le second elle en a cinq. Les deux échelles peuvent sembler de natures assez différentes : le premier organisme demande un niveau d'accord ou de désaccord par rapport à l'affirmation qui est proposée, le second organisme propose de répondre en prenant en compte la fréquence de vérité. Mais en fait les échelles de mesure par rapport à la rédaction des affirmations sont cohérentes au sein des deux enquêtes. C'est donc bien une mesure d'opinion qui est faite par les deux enquêtes et elles sont comparables en nature. Les mesures faites sur une échelle ou sur l'autre sont comparables. Nous admettrons aussi que vu la nature des échelles utilisées, leurs points zéro et maximum sont les mêmes. Le niveau maximum d'opinion positive, comme d'opinion négative est le même quelle que soit l'échelle utilisée.

Le diagramme suivant représente la concordance des échelles de réponses :

Échelle de l'enquête de type I	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord			
Échelle de l'enquête de type II	Presque toujours faux		Souvent faux		Parfois vrai, parfois faux		Souvent vrai		Presque toujours vrai	

Une autre difficulté à prendre en compte est la méthode de calcul utilisée par chacun des deux organismes pour présenter les résultats. Là encore les méthodes semblent différentes, mais nous allons voir qu'il est possible de passer d'une échelle à l'autre.

Dans l'enquête de type I, l'échelle varie de -100 à +100 et chaque niveau de réponse reçoit une note différente qui est indiquée sur le tableau ci-dessous. L'indice d'opinion des collaborateurs de l'enquête de type I est la moyenne arithmétique des notes pour toutes les réponses reçues.

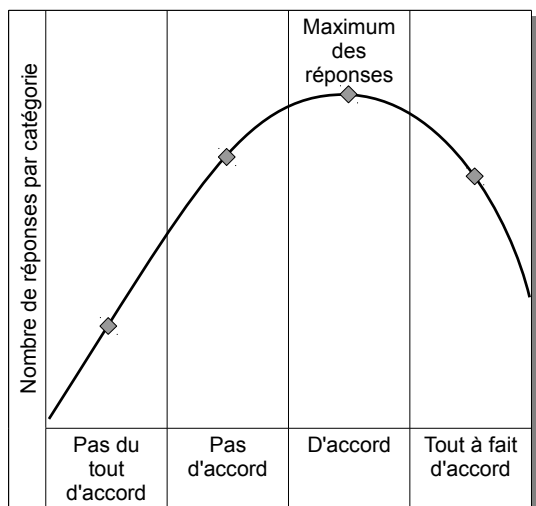
Échelle de l'enquête de type I	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord	
Pondération par classe de note	-100		-33		+33		+100	
Indice d'opinion	<i>Moyenne arithmétique des notes attribuées</i>							

Pour l'enquête de type II, seules les deux réponses « souvent vrai » et « presque toujours vrai » sont considérées comme une opinion favorable. L'indice d'opinion des collaborateurs de l'enquête de type II est un pourcentage du nombre d'opinions positives sur nombre de réponses reçues. L'exploitation des réponses est résumée dans le tableau suivant :

Échelle de l'enquête de type II	Presque toujours faux	Souvent faux	Parfois vrai, parfois faux	Souvent vrai	Presque toujours vrai
Pondération par classe de note	Opinion défavorable			Opinion favorable	
Indice d'opinion	Proportion d'opinion favorable				

L'échelle de l'enquête de type II est une échelle de Lickert, très couramment utilisée. Elle est plus simple d'interprétation car elle réduit l'échelle discrète à cinq niveaux, en une approche binaire. En prenant deux catégories pour le calcul de l'opinion favorable contre trois pour l'opinion défavorable, cette échelle élimine les indécis ; le niveau de césure entre les réponses négatives et les réponses positives se trouve donc au niveau de ceux qui affirment que les choses sont au moins « souvent vraies ».

Le système de mesure utilisé par l'enquête de type I donne autant d'importance, en poids



relatif, à un collaborateur d'accord qu'à celui qui n'est pas d'accord. L'échelle pondérée de l'enquête de type I, comme l'échelle de l'enquête de type II, réduit le poids des indécis car il ne leur est attribué que 1/3 des points pour une couverture relative de 50 % de l'échelle.

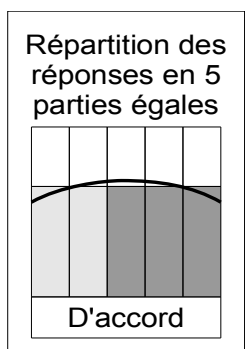
Le système de mesure et d'évaluation de l'enquête de type I est plus difficile à interpréter que le système de type II et ceci pour deux raisons. D'une part l'échelle varie de -100 à +100, ce qui est peu habituel dans notre culture où généralement

les échelles de notes partent de zéro. D'autre part, les notes étant pondérées dans un rapport de 2/3, la courbe de réponse amplifie les extrêmes positifs ou négatifs.

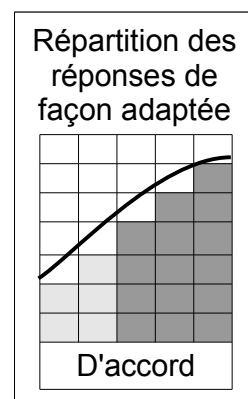
Afin de pouvoir comparer les résultats d'une année sur l'autre, il est nécessaire de raccorder les deux échelles. En pratique, et dans le cas de l'entreprise N, la transformation de l'échelle de l'enquête de type I vers l'échelle de l'enquête de type II est l'unique traitement possible car seulement les données brutes de la première enquête sont accessibles.

Donc pour faire la conversion dans le seul sens possible, il est nécessaire de faire une hypothèse méthodologique. Raccorder les deux échelles revient, en fait, à ventiler les réponses « d'accord » de l'échelle de l'enquête de type I entre les réponses « parfois vrai, parfois faux »

répartition est importante car il s'agit de la césure entre opinion favorable et opinion défavorable. Dans le cas précis des questions choisies et de l'entreprise N, le taux de réponses des collaborateurs à la catégorie de réponse « d'accord » correspond au maximum des taux de réponses pour toutes les catégories de réponses. Autrement dit, la catégorie de réponse « d'accord » correspond au maximum de la courbe de répartition des réponses sur l'ensemble de l'échelle de l'enquête de type I.



Si l'on fait l'hypothèse, pour cette catégorie de réponses, de considérer la répartition des réponses comme homogène, alors il est possible d'affecter trois cinquièmes des répondants à la catégorie de réponse « d'accord » de l'enquête de type I à la catégorie « souvent vrai » de l'enquête de type II et les deux cinquièmes restant à la catégorie « parfois vrai, parfois faux ». Grâce au fait que le maximum des taux de réponses se trouve dans la



catégorie « d'accord », l'erreur est faible. Dans le cas où le maximum de répondants de l'enquête de type I ne se serait pas situé dans la classe « d'accord », il y aurait lieu de linéariser la répartition des réponses en tenant compte de la forme de la courbe de répartition dans cette catégorie.

Nous pouvons représenter le passage d'une échelle à l'autre de la façon suivante :

Échelle de l'enquête de type I	Pas du tout d'accord			Pas d'accord			D'accord			Tout à fait d'accord					
Réponses															
Échelle de l'enquête de type II	Presque toujours faux			Souvent faux			Parfois vrai, parfois faux			Souvent vrai			Presque toujours vrai		
	Opinion défavorable						Opinion favorable								

En synthèse, dans le cas où le maximum des répondants se situe dans la classe « d'accord » de l'échelle de l'enquête de type I, le passage d'une échelle à l'autre répond à la règle suivante : % « opinion favorable » de l'échelle de type II = (nombre de réponses « tout à fait d'accord » de l'échelle de l'enquête de type I + 3/5 du nombre de réponses « d'accord » de l'échelle de l'enquête de type I) / somme totale du nombre de réponses.

Dans le cas spécifique de l'entreprise N parce que le maximum de réponses se situe dans la catégorie « accord », il est possible de convertir avec une faible marge d'erreur les résultats de l'enquête de type I selon l'échelle utilisée pour l'enquête de type II.

d) Choix des indicateurs sociaux du point de vue de la direction générale

Indicateurs dans le champ de l'identité professionnelle

Dans le champ de l'identité professionnelle, pour se placer du point de vue de la direction générale, il est préférable de choisir des indicateurs qui touchent au système de reconnaissance et à la progression interne des collaborateurs. En effet, comme nous l'avons vu plus avant dans la partie d'analyse des notions, la promotion et la progression professionnelle sont des éléments essentiels de l'identité professionnelle. Elles concourent directement au processus de reconnaissance pour soi et pour autrui tel que Claude Dubar l'a proposé. Dans ce domaine, rares sont les indicateurs accessibles, formalisés et dont la définition est stable pendant toute la durée de la période d'étude.

En France, dans le cadre de la loi de modernisation sociale, l'État a lancé les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)¹. Le CQP n'est pas à proprement parler un diplôme, mais une reconnaissance des compétences et des savoir-faire propres à un métier. Le CQP est élaboré au sein de la branche professionnelle concernée et est reconnu dans la convention collective. Il est structuré autour de formations dispensées par un organisme indépendant de l'entreprise et d'un mémoire d'études réalisé par le candidat, au sein de son entreprise. Le certificat est attribué par une commission composée de différents partenaires de la branche professionnelle. Les critères et le processus d'attribution sont contrôlés par la Commission Nationale de la Certification Professionnelle qui s'en porte garante.

Le CQP permet à un collaborateur de faire reconnaître ses compétences et par conséquent de faciliter sa mobilité au sein des entreprises de sa profession.

Le nombre de certificats CQP validés par an au sein de l'entreprise N est un indicateur accessible et représentatif de l'action menée au sein de l'entreprise pour la promotion des collaborateurs. Cet indicateur aurait pu être complété par le nombre de collaborateurs promus en interne, indicateur calculé à partir des changements d'indice dans la grille des emplois de l'entreprise N, mais cet indicateur n'est pas accessible. Il faut une année complète pour qu'un collaborateur puisse valider un CQP. Le nombre de CQP est un indicateur accessible à partir de l'année 2007, le plan ayant été lancé par l'entreprise N en novembre 2005 pour un démarrage au début de l'année 2006.

Bien que non-disponible dès le début de la période de l'étude, nous choisissons le nombre de CQP validés, comme indicateur d'évaluation de l'identité professionnelle.

Indicateurs dans le champ du bien-être au travail

Dans le domaine du bien-être au travail, il semble nécessaire de choisir trois indicateurs complémentaires parmi les trois types de facteurs que nous avons définis ci-dessus. Un premier indicateur issu des « facteurs de sécurité physique et psychique », un second issu des « facteurs d'influence » et enfin un dernier issu des « facteurs d'attraits sociaux ».

¹ Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 art. 133 à 146

Pour l'indicateur issu des « facteurs de sécurité physique et psychique », le nombre de jours d'arrêt de travail suite à un accident du travail paraît être l'indicateur le plus facilement accessible. C'est un indicateur dont la définition est fixée depuis longtemps et qui est généralement considéré comme une des informations importantes dans l'analyse de l'évaluation du stress au travail. Mais si c'est un indicateur assez simple à mesurer, nous devons prendre en compte que les causes d'accident sont nombreuses et de natures très différentes.

Seulement 20 % des accidents du travail ont une unique cause identifiée, tous les autres ont de multiples facteurs. Ils sont à rechercher dans trois grandes catégories, à savoir : les facteurs humains : l'âge, l'ancienneté, le stress personnel, la formation, l'appétence au risque... ; l'organisation du travail : l'ambiance, les facteurs sociaux, la gestion des consignes, les tâches à effectuer, la définition des rôles et des responsabilités, le niveau d'exigence... ; et enfin le matériel : sa conception, son entretien, son utilisation...

Le taux d'accident du travail inclut bien des facteurs autant physiques que psychiques. Comme mesure absolue, il est donc à interpréter de façon très prudente et en prenant en compte de façon fine le contexte. Dans le cas de l'entreprise N, nous allons seulement utiliser les variations de ce taux sur la période considérée. Nous faisons l'hypothèse que les variations du taux d'accidents sont la conséquence de facteurs endogènes à l'entreprise. Les causes exogènes, comme une variation de l'âge du salarié, ou l'augmentation du stress pour des raisons familiales, sont faibles ou se moyennent sur le nombre des collaborateurs.

D'autres indicateurs dont la comptabilisation est plus difficile ou sujet à « appréciation » n'ont pas été retenus, par exemple la mesure de l'absentéisme, le nombre de jours de conflits sociaux, le nombre de jours de formation ou bien le nombre de candidatures à une offre d'emploi.

Les indicateurs utilisés pour mesurer le taux d'accidents du travail sont principalement le taux de fréquence et le taux de gravité. Le taux de fréquence est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour par million d'heures travaillées sur une période de 12 mois. Le taux de gravité représente le nombre de journées indemnisées, c'est-à-dire le nombre de journées perdues par incapacité temporaire, pour 1 000 heures travaillées.

Ces deux indicateurs ont leur définition stable sur toute la durée de la période de l'étude. Il faut rappeler que depuis la loi du 9 avril 1898 sur « *l'indemnisation des accidents du travail* »,

le salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle peut demander réparation du préjudice. Le régime des accidents du travail a été établi en dérogation au droit commun de la responsabilité civile, avec une « *présomption d'imputabilité* » en faveur du salarié. En effet le salarié est dispensé de faire la preuve d'une faute de son employeur. Tout accident survenu au temps et au lieu du travail est réputé d'origine professionnelle, sauf si l'employeur apporte la preuve de ce qu'il a une cause entièrement étrangère au travail. Cette loi a été transférée dans le code de la sécurité sociale en 1946.

Bien sûr, progressivement, des actions de prévention ont été mises en œuvre dans l'entreprise afin de réduire le taux d'accidents du travail et de minimiser leurs conséquences. De plus les employeurs sont intéressés financièrement à la prévention, en effet la taxe perçue par l'État sur le taux d'accidents du travail est modulée selon la performance de l'entreprise. En tenant compte de son métier, moins l'entreprise a d'accidents du travail, plus sa taxe est réduite. Actuellement, les objectifs de prévention pris en compte par la France, sont ceux définis dans le cadre de la directive européenne 89/391/CEE. Cette directive définit à la fois les obligations des employeurs et celles des travailleurs. Elle renvoie aux législations nationales pour la mise en œuvre de plan. L'organisation de la surveillance des travailleurs, et en particulier « *les groupes à risques ou particulièrement sensibles* » a été fixée au plan européen en 2007.

Une réduction continue, durable et homogène des accidents du travail et des maladies professionnelles reste l'objectif premier de la stratégie communautaire pour la période 2007-2012. La Commission considère que l'objectif global de cette période devrait être de réduire de 25 % le taux d'incidence total, pour 100 000 travailleurs, des accidents du travail au niveau de l'UE-27¹.

Ce plan fait partie intégrante de la stratégie de Lisbonne qui a pour volonté d'améliorer la protection de la santé et la sécurité des travailleurs en « *contribuant ainsi de manière essentielle au succès de la stratégie pour la croissance et l'emploi²* ».

Depuis 2001 « *on observe d'une manière générale une diminution progressive de l'indice de fréquence des accidents du travail de - 15,9 % sur la période 2001-2009³* ».

Cette baisse globale de la fréquence des accidents du travail est corrélée avec des actions de prévention mises en place. Néanmoins, on peut remarquer que les chiffres sont très différents selon les natures de métier, ils sont en particulier significativement plus hauts dans le secteur de la construction et des travaux publics : « *le secteur du bâtiment et des travaux publics -BTP- présente le plus haut niveau de risque d'accident. En 2008, le BTP occupe 8,7 % des salariés mais recense 18,4 % des accidents avec arrêt et 27,2 % des décès.* » Le secteur de l'agro-alimentaire, tout en ayant une performance nettement meilleure que le secteur du BTP,

1 « Stratégie communautaire, santé et sécurité au travail » COM(2007) 62 final p. 3.

2 *Ibid.* COM(2007)62 final p. 3.

3 Sécurité Sociale, « rapport 2011 sécurité sociale ».

a néanmoins un taux de 30 % plus élevé que celui de l'industrie métallurgique qui est l'industrie ayant le taux le plus bas¹. Dans le même temps, il faut constater que les maladies professionnelles sont en constante augmentation passant de 20 000 en 2000 à 50 000 déclarations en 2009, toutes les causes confondues².

Le taux d'accidents du travail mesuré par le taux de fréquence et le taux de gravité sont des indicateurs très suivis par les partenaires sociaux. Ces indicateurs sont représentatifs de la sinistralité de l'entreprise. Ils sont systématiquement utilisés lors des études réalisées en vue d'évaluer le niveau de risques psychosociaux et font partie de la liste des indicateurs recommandés par l'Institut National de Recherche et de Sécurité - INRS³.

Nous prendrons le taux de fréquence et le taux de gravité comme des indicateurs pour l'évaluation du bien-être au travail malgré le fait que leurs variations, au mieux, peuvent être motivées par les actions incitatives mises en place par les pouvoirs publics.

Pour les indicateurs en lien avec des facteurs d'influence ou d'attrait sociaux, nous n'avons malheureusement aucun indicateur disponible qui soit mesuré par la direction de l'entreprise N.

4.3.3. Autres indicateurs issus de l'observation directe

Un certain nombre d'informations peuvent être collectées par observation directe. Ces observations permettent de compléter les mesures décrites plus avant dans ce chapitre. Elles peuvent être réalisées à partir du moment où leurs caractéristiques sont bien définies. C'est le cas pour les notions qui nous intéressent dont la collégialité, la subsidiarité, l'autonomie et la confiance. Afin de faciliter leur observation, nous avons établi une grille de lecture basée sur une liste de faits et de situations caractéristiques de ces notions :

Collégialité :

- Les groupes d'échange et de confrontation d'idées sont promus par les managers en particulier sur des sujets d'importance.
- Tous les acteurs sont reconnus comme légitimes à s'exprimer sur un sujet dans le cadre d'un de ces groupes.
- Une fois les opinions émises et recueillies, les décisions sont prises par les managers.
- Les managers sollicitent leurs collaborateurs afin qu'ils émettent un avis.

Subsidiarité :

- La prise de la décision d'une action par le manager inclut le choix du niveau d'exécution de celle-ci qui fait partie des éléments d'échanges.

1 2009-0024 CNAMTS-DRP-MSTAT-MY Tableaux récapitulatifs des statistiques nationales de sinistralité 2007

2 <http://www.inrs.fr/accueil/produits/medias/medias/doc/publications.html?refINRS=DW%2054>, consulté 6 juin 2011

3 INRS, « Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider ».

- Le manager inclut l'analyse des moyens nécessaires à l'exécution des actions quand il prend une décision.
- Les acteurs demandent, si besoin, de l'assistance pour l'exécution d'une action qui leur est confiée.
- Les acteurs proposent d'exécuter les actions pour la réalisation desquelles ils pensent avoir les compétences.

Autonomie :

- Les acteurs participent à l'organisation de leur travail.
- Les acteurs prennent en compte les contraintes de leur organisation.
- Les acteurs prennent en compte les interdépendances qui les lient avec les autres acteurs.
- Les acteurs prennent des risques et agissent en situation d'urgence.
- Les acteurs remettent en cause, si nécessaire, les fonctionnements de l'organisation.
- Les acteurs savent se remettre en cause.
- Les acteurs savent exprimer leurs opinions.

Confiance :

- Les acteurs adhèrent aux projets de l'entreprise de façon évidente.
- Le respect des règles se fait avec une intelligence contextuelle.
- Les individus reconnaissent la contribution des autres membres d'un projet ou d'un groupe de travail.
- Les managers reconnaissent les contributions des membres d'un projet ou d'un groupe de travail.
- Les engagements pris par les différents acteurs de l'organisation sont tenus.

Nous utiliserons ces descripteurs pour repérer l'occurrence des notions dans les textes et dans les notes que nous avons prises pendant toute la période d'étude. Nous utiliserons ces informations dans la dernière partie de l'analyse de l'entreprise N.

Maintenant que les indicateurs de mesure et les indicateurs issus de l'observation directe sont définis, nous pouvons transformer nos hypothèses théoriques en hypothèses opérationnelles. Ces dernières serviront de base pour analyser l'apport des observations sur l'entreprise N aux hypothèses de recherche.

4.4. Hypothèses opérationnelles dans le cas de l'entreprise N

Les hypothèses théoriques que nous avons explicitées dans la deuxième partie de ce travail, peuvent être transformées sous la forme d'hypothèses opérationnelles. En faisant partie du Groupe JN, l'entreprise N fait référence de façon implicite à la collégialité et à la subsidiarité.

Nous tenons pour acquis, à cause des actions de formation et de communication menées par le Groupe auprès de tous les cadres et dirigeants, que ces deux éléments sont bien connus des managers de l'entreprise N. Cette hypothèse est confirmée par les échanges que nous avons pu avoir avec eux.

Nous pouvons exprimer les hypothèses opérationnelles de la façon suivante :

Dans le cadre de la première hypothèse : *Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeur économique et sociale.*

- Une croissance du résultat brut de gestion et des parts de marché pendant au moins trois années, indique une création de valeur économique de l'entreprise N.
- L'amélioration, pendant au moins trois années, de l'index du bien-être au travail, du taux d'accidents du travail, de l'indice d'identité professionnelle et du nombre de certificats de qualification professionnelle, indique que l'entreprise N a créé de la valeur sociale.

Dans le cas de la seconde hypothèse : *Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement.*

- L'observation d'actes de management des dirigeants de l'entreprise N faisant confiance et visant à renforcer l'autonomie des collaborateurs.
- Avec, sur la période d'étude, l'apparition d'éléments qui marquent la confiance interpersonnelle, la confiance institutionnelle et l'autonomie des acteurs.

Dans le cadre de la troisième hypothèse : *Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de l'environnement.*

- L'observation continue de signes de prise en compte des variations de l'environnement et d'adaptation de l'entreprise N d'une part ; et le maintien d'un haut niveau de performance pendant au moins cinq ans d'autre part, montrent les effets de la prise en compte de ces facteurs sur la durabilité de l'entreprise.

Étudions maintenant les résultats de l'entreprise N.

4.5. Analyse des résultats de l'entreprise N

Avant d'analyser les résultats, il convient de les situer par rapport aux événements qui sont survenus durant la période de l'étude.

4.5.1. Événements significatifs advenus durant la période d'étude

a) Événements techniques

Deux événements importants sont à signaler durant la période d'étude de l'entreprise N :

- L'incendie de la plate-forme de stockage en août 2001 ;
- Arrêt de la vente des « produits de détail » au premier trimestre de 2005.

b) Événements managériaux

Le directeur général, en mai 2003, puis le directeur de la production début 2005 ont quitté l'entreprise N. Le changement du directeur général à la tête de l'organisation a profondément modifié « le style de management » de l'entreprise N. Le départ du directeur industriel est la conséquence de ce premier changement managérial. D'autres mouvements de personnes sont observables au sein de la direction, mais sans lien direct avec ce changement à la tête de l'entreprise N. Il n'y a pas eu de mouvement de personnels d'exécution important, ni avant, ni après le changement de direction, hors les mouvements naturels de collaborateurs dans le cadre d'une saine mobilité.

Le changement de directeur général a été décidé et conduit par la direction générale du Groupe de façon très rapide, sans période de recouvrement entre les deux personnes et quasiment sans période de latence. Le nouveau directeur général était issu d'une autre filiale du Groupe et il connaissait très bien l'entreprise N et son secteur économique pour avoir été déjà à la direction générale 18 ans auparavant. Il n'ignorait probablement aucune des difficultés de l'entreprise avant d'y être nommé. Le changement de direction, et par conséquent les modifications sur le style de management, a deux effets principaux : changer les rapports entre les différents acteurs et en particulier entre les membres du comité de direction ; changer le rapport avec les partenaires sociaux.

c) Événement extérieur

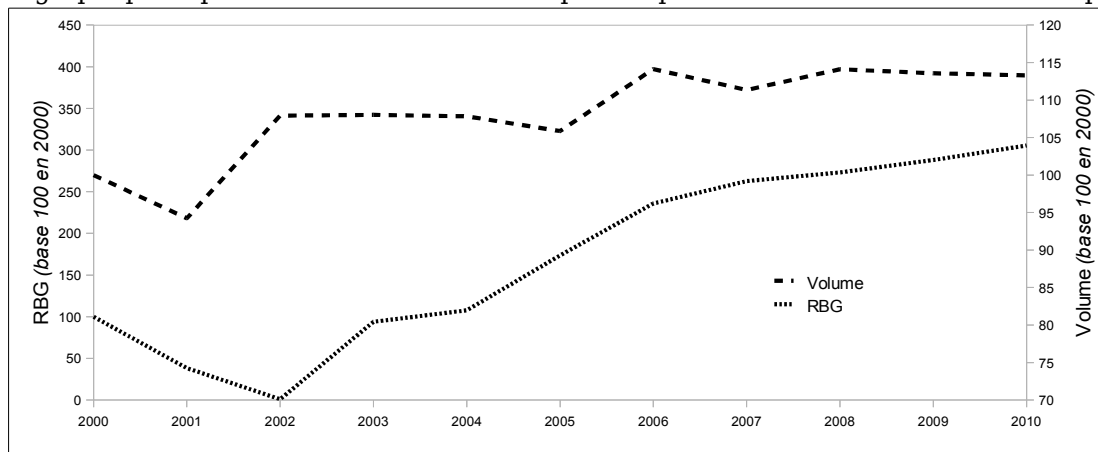
Comme nous l'avons déjà souligné, l'entreprise N a opéré dans un marché à croissance quasi nulle et n'a pas connu de modification importante de son contexte de travail, ni localement, ni globalement.

4.6. Analyse de la création de valeur de l'entreprise N

Dans un premier temps nous allons analyser la création de valeur économique, puis dans un deuxième temps la création de valeur sociale. Nous compléterons cette partie par une double analyse des actions de management par la qualité et du discours managérial.

4.6.1. Création de valeur économique

Le graphique reprend les données économiques disponibles. Comme nous l'avons expliqué



plus haut, pour des raisons de confidentialité, les données sont calculées sur une base 100 en 2000. Il ne faut pas oublier que la saison se situe en fin d'année, les résultats financiers de l'année en cours sont ceux générés par les volumes des produits de l'année précédente. En tenant compte de cette particularité les deux courbes financières et volumes de produits finis sont synchrones en particulier dans leur pic négatif de l'année 2002.

a) Analyse de la variation du Résultat Brut de Gestion (RBG)

Le RBG à zéro, en 2002, est en partie explicable par l'incendie de la plate-forme en août 2001. Cet accident a entraîné des frais importants qui n'ont pas été complètement pris en charge par l'assurance. La conséquence principale de l'incendie se situe au niveau de la destruction totale du stock de produits déjà finis. L'entreprise a été obligée de produire à nouveau et de trouver des partenaires extérieurs pour l'y aider, mais sans pour autant y arriver complètement ce qui explique la baisse des volumes qui est observable en 2001. Mais cet incendie n'a que très peu d'effet à court terme, car l'entreprise étant assurée correctement, elle a pu reconstruire son bâtiment de stockage dans l'année qui a suivi.

En ne prenant pas en compte l'accident de 2002, il faut observer que le niveau de création de valeur, mesuré par le RBG, est plutôt stable jusqu'en 2004 ; sur une base 100 en 2000 il atteint 94 en 2003 et 107 en 2004. La croissance de la performance économique de l'entreprise N est nette et constante seulement à partir de 2004. La croissance est particulièrement forte en 2005 et 2006 avec des taux respectivement de 61 % et de 36 %.

Alors qu'en 2004 l'entreprise créait presque autant de valeur économique qu'en 2000, en 2010, elle en a créé trois fois plus. Il faut remarquer une stabilisation de la croissance du RBG qui oscille entre 4 % et 6 % entre 2008 et 2010.

Sans modification significative du contexte de l'entreprise durant les 10 années de la période d'étude, la reprise économique remarquable ne peut donc s'expliquer que par une modification de la situation interne à l'entreprise N. La stabilité du marché est confirmée par les études menées par les organisations professionnelles. Par exemple, entre 2000 et 2009, la consommation, tout usage confondu, de la matière première principale utilisée pour la fabrication du produit est stable pour le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France qui sont les trois pays de l'Union européenne qui en sont les plus gros consommateurs. En France, pour cette matière première, la consommation moyenne par habitant, est stable sur les 10 dernières années¹.

b) Analyse de la variation de la production

En dehors de l'accident de 2002, la croissance de volume de produits vendus est en progression, elle est de + 14 % en 2010 par rapport à la production de 2000. Cette croissance des volumes se fait en palier autour des années 2005/2006.

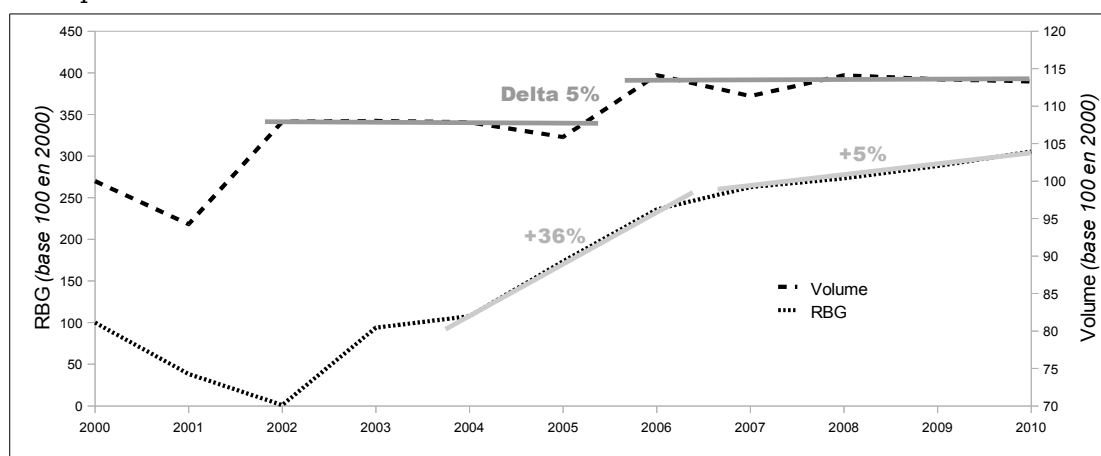
Il n'est pas facile d'interpréter cette variation, car les données nécessaires ne sont pas disponibles ; néanmoins il faut remarquer que l'arrêt de la distribution « au détail » des produits, n'a pas ou peu d'influence sur les volumes produits en 2005.

Nous pourrions nous risquer en faisant l'hypothèse que les moyens récupérés par l'entreprise N suite à ce changement de stratégie ont été efficacement réutilisés et que cela pourrait constituer une explication de la croissance en palier des volumes de produits.

La légère baisse de volume observée en 2007 est certainement due à l'arrivée sur le marché du concurrent dont nous avons déjà parlé plus haut, baisse qui a été résorbée dès 2008. Dans tous les cas, cette croissance est remarquable dans un métier où, comme nous l'avons vu, le marché est stable.

¹ EX142-6 World Economy Report - ICCO

Le schéma ci-dessous reprend, en synthèse, l'analyse de la création de valeur économique de l'entreprise N :



Les résultats des deux indicateurs économiques, RBG et volume de production, nous permettent d'affirmer que l'entreprise N a créé de la valeur économique à partir de 2004. Cette création de valeur économique est mesurée par la plus grande efficacité économique de l'entreprise qui est mesurée, d'une part, par l'amélioration du résultat brut de gestion et d'autre part la croissance des parts de marché. Cette dernière est mesurée indirectement par la croissance de la production. À cause de l'aspect saisonnier de l'entreprise, une augmentation de la production sans perte ou destruction de produit, alors que les stocks sont forcément à zéro en fin de période et dans un marché stable, signe une augmentation des parts de marchés.

4.6.2. Création de valeur sociale

Le tableau ci-dessous reprend l'intégralité des résultats des indicateurs choisis pour évaluer la création de valeur sociale par l'entreprise N. Nous allons discuter de ces chiffres les uns après les autres.

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Index enquête « bien-être au travail »					60				60		72
Index enquête « identité professionnelle »					70				69		79
Taux de fréquence des accidents du travail				56							24
Taux de gravité des accidents du travail				0,92							0,27
Nombre de CQP cumulé								22	34		
Évaluation EFQM						442					648

Remarque : L'absence de données dans le tableau signifie qu'elles ne sont pas accessibles ou disponibles.

Nous remarquons que tous les items sont en progression significative. Nous remarquons également que pour les deux index issus des enquêtes d'opinion, la rupture s'est produite après 2008, soit quatre années après le redressement des index financiers. Pour les autres items, le manque d'information intermédiaire ne permet pas de se prononcer. Les précautions que nous avons prises pour réaliser le raccordement entre les deux enquêtes pourraient être remises en cause au vu de ces résultats. En effet, pourquoi ne pas penser que la progression est seulement due à l'effet de biais des méthodologies utilisées par les deux types d'enquêtes ?

En l'état des données disponibles, il n'est pas possible de lever totalement et avec certitude ce doute. Néanmoins, il est peu probable que la croissance observée dans les index issus des enquêtes d'opinion soit due à des causes techniques. Avant tout, parce que sur le plan du calcul, l'erreur est faible.

Deux autres indices plaident en faveur d'une progression réelle de l'entreprise. Premièrement, j'ai été moi-même en contact avec l'entreprise N durant toute la période et ces résultats mesurés sont positivement corrélés avec ce que j'ai pu noter dans mes relevés d'observations durant toute la période. Deuxièmement, il y a une progression des indicateurs liés aux accidents du travail.

a) Analyse de l'index « bien-être au travail » issu de l'enquête d'opinion

Le tableau ci-après reprend les résultats détaillés de ces indicateurs :

Année	2004	2008	2010
I-33 : Je parviens à équilibrer vie professionnelle et vie privée. II-25 : Nous sommes encouragés à conserver un équilibre entre notre vie professionnelle et notre vie privée.	61	63	61
I-36 : Je me sens en sécurité à mon poste de travail. II-21 : Les conditions de sécurité sont remplies.		69	86
I-40 : Mes conditions de travail sont bonnes. II-23 : Nos locaux et nos équipements contribuent à créer un cadre de travail agréable.	51	56	72
I-46 : Mon responsable favorise un bon climat de travail dans l'équipe. II-53 : L'atmosphère de travail est plaisante.	67	54	70
Moyenne des items	60	60	72
Remarques : L'absence de données dans le tableau signifie qu'elles ne sont pas accessibles. I ou II signifie Enquête de type I ou de type II, il est suivi du numéro de référence de l'affirmation utilisée dans les enquêtes. Les valeurs sont recalculées selon la méthodologie décrite précédemment.			

Trois remarques sur ces résultats :

- Deux items ne progressent pas ou peu : l'item sur l'équilibre vie professionnelle / vie privée et celui sur l'ambiance de travail. Ces résultats sont à rapprocher de ceux d'une enquête extérieure réalisée en 2010 par l'organisme de formation Comundi qui révèle qu'à la question « *Votre travail vous permet-il de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?* » 54 % des répondants affirment « oui plutôt ». Et dans la même

enquête, à propos de l'ambiance de travail, elle est jugée plus dynamique (note de 3,43 sur 5) que sereine (note de 2,75 sur 5). Les résultats de cette enquête extérieure, réalisée indépendamment de l'entreprise N, ne peuvent pas être comparés à ceux présentés ici car sa méthodologie est très différente. Néanmoins les tendances sont comparables, ce qui tendrait à confirmer que l'entreprise N est dans la moyenne des entreprises françaises sur ces critères¹.

- Les deux items sur la sécurité et les conditions de travail, en revanche, progressent de façon très significative et sont, comme nous l'avons dit, parfaitement corrélés à la réduction du taux de fréquence et de gravité des accidents du travail sur la même période. C'est la croissance de ces deux indicateurs qui contribue à tirer vers le haut le résultat de l'index de bien-être au travail.
- La dégradation, puis la remontée de l'indicateur sur le climat d'équipe mérite d'être analysée. Plusieurs hypothèses sont possibles. Néanmoins nous sommes réduits à des conjectures car nous n'avons pas réussi à recueillir des éléments probants permettant d'étayer de façon indubitable l'analyse. Le travail de façon collégiale était peu pratiqué avant 2004 et l'organisation était plutôt directive et hiérarchique. Or, nous savons que ce style de management est moins exigeant pour les collaborateurs et favorise des niveaux moyens de satisfaction. Après 2004, le redressement de l'entreprise, mais aussi la mise en place d'une approche plus fortement collaborative sont des facteurs d'exigence plus forts pour les collaborateurs. En effet ces deux situations cumulées obligent à des choix et nécessairement induisent des frustrations. L'indicateur à la baisse est le reflet de ce premier changement. L'indicateur à la hausse dans un troisième temps peut s'expliquer par la satisfaction de voir les résultats des efforts accomplis porter du fruit. Cette satisfaction étant non seulement due à l'amélioration des résultats sur le plan économique mais aussi sur le plan de la qualité de relation au sein des équipes. Cette dernière était particulièrement observable lors des interviews réalisées en fin de période auprès des collaborateurs du secteur industriel ayant en particulier participé aux équipes semi-autonomes.

b) Analyse de l'indicateur du taux d'accidents du travail

Pour les accidents du travail, en 2009, la sinistralité, toutes industries confondues, de la région d'implantation de l'entreprise N mesurée par le taux de fréquence est de 40. Elle est significativement plus forte que la moyenne nationale qui est de 23,4. Pour la même année, 2009, la sinistralité du secteur industriel comparable à celui de l'entreprise N est de 54,2 au plan régional et de 31,1 au plan national. En 2007, la sinistralité nationale toutes industries

¹ Enquête sur le Bien-être au Travail - Résultats de l'étude Comundi - janvier 2010 Date de réalisation de l'étude : du 30 novembre au 7 décembre 2009. Étude réalisée par courrier électronique sur 2 596 personnes en activité professionnelle dont managers (50%) et non-managers (50%) de tous les secteurs et tailles d'établissement

confondues était de 25,7 et de 33,8 pour le même secteur industriel que celui de l'entreprise N. Au plan national, les actions de prévention ont eu pour effet de réduire le taux de gravité respectivement de - 5 % dans l'ensemble des secteurs industriels et de - 8 % au niveau du secteur industriel auquel appartient l'entreprise N¹.

La division par deux à la fois du taux de fréquence et du taux de gravité des accidents du travail entre 2003 et 2010 pour l'entreprise N, ne peut être ni l'effet des variations statistiques sur ces indicateurs, ni l'effet indirect des mesures de prévention générale à tout le secteur économique. C'est donc bien le résultat de l'efficacité des plans qui ont été mis en œuvre dans l'entreprise N qui produit l'amélioration observée. Cette amélioration est confirmée, comme nous l'avons vu, par le ressenti des employés eux-mêmes. En passant d'un taux de gravité de 56 en 2003 à 24 en 2010, l'entreprise N est très nettement plus performante que les entreprises de son secteur d'activité et que l'amélioration générale constatée en France depuis 2007.

c) Analyse des indices d'identité professionnelle issus de l'enquête d'opinion

Le tableau ci-après reprend les résultats détaillés :

Année	2004	2008	2010
I-4 : Je parle positivement de mon entreprise à l'extérieur. II-46 : Je suis fier (fière) de déclarer à d'autres que je travaille pour cette entreprise.	62	75	86
I-6 : J'aime travailler dans l'entreprise N. II-45 : Je veux travailler longtemps dans cette entreprise.	74	74	82
I-29 : Mon travail me donne l'occasion d'utiliser mon savoir-faire et mes connaissances. II-41 : Je pense apporter une contribution personnelle à mon entreprise.	73	64	77
I-32 : Je me sens motivé(e) par mon travail. II-42 : Mon activité professionnelle a un sens particulier pour moi : je ne la considère pas uniquement comme un emploi.		62	69
Moyenne des items	70	69	79

Remarques : L'absence de données dans le tableau signifie qu'elles ne sont pas accessibles. EqTyI ou EqTyII signifie Enquête de type I ou de type II, il est suivi du numéro de référence de l'affirmation utilisée dans les enquêtes. Les valeurs sont recalculées selon la méthodologie décrite précédemment.

Trois remarques sur ces résultats :

- La progression globale de l'indice d'identité professionnelle est comme l'indice de bien-être au travail en nette progression après 2008. Et comme lui, deux items sont plus stables et deux en progression : il s'agit des items sur l'utilisation du savoir-faire et celui sur la motivation par le travail.

¹ <http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/> 11 juillet 2010

- L'item sur la fierté d'appartenance est celui qui montre la progression la plus forte. Comme nous l'avons décrit dans la partie sur la présentation de l'entreprise N, il faut se souvenir des actions mises en place par la direction depuis 2004 à deux niveaux. Au premier niveau, des actions de communication au plan régional qui ont visé à valoriser le caractère saisonnier des produits. L'imaginaire positif lié à la fête a renforcé l'image positive de l'entreprise auprès des clients et par ricochet certainement auprès des collaborateurs¹. Pour le second niveau, nombre d'actions sociétales, dont la plus grande partie a été directement réalisée dans le bassin d'emploi, ont renforcé la visibilité et la crédibilité de l'entreprise N. Fin 2010, la direction de l'entreprise déclare que les collaborateurs sont impliqués dans 23 actions différentes au sein de structures officielles, contre 2 en 2001.
- L'item à propos de l'appréciation des collaborateurs sur leur entreprise montre une progression significative. Cette évaluation qui s'élève à 82 dans l'enquête de 2010 est nettement plus favorable que les évaluations réalisées par le même organisme d'études au sein d'autres entreprises. À la même affirmation, le niveau de l'index s'élève à 71 en moyenne dans la population des employés-ouvriers de production et à 76 en moyenne dans les 15 entreprises en France ayant la moyenne la plus élevée sur l'ensemble des index².

d) Analyse de l'indicateur du nombre de Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)

Ce qui est important à souligner c'est que l'entreprise N a été parmi les toutes premières entreprises à mettre en place ces certificats. En 2007, toutes régions confondues, le partenaire emploi-formation des petites et moyennes industries de l'agroalimentaire, a délivré 316 CQP. Ce qui représente un taux de 13 % des CQP délivrés à l'entreprise N alors que cette dernière représente moins de 0,2 % des effectifs de cet organisme qui comptait 6683 entreprises adhérentes du secteur agroalimentaire soit 268 206 salariés. Néanmoins la marge de progression est assez réduite car seulement 75 salariés de l'entreprise N environ sont éligibles à ce dispositif. Fin 2008 ils seront un peu moins de la moitié à en avoir bénéficié³.

Cet indicateur confirme le dynamisme de l'entreprise N dans le domaine de la reconnaissance des compétences professionnelles. Les CQP facilitent la mobilité des collaborateurs au sein de leur filière de métier et donc participent à leur reconnaissance. Le partenaire emploi-formation a mis en avant l'approche de l'entreprise N à travers une

1 Revue de la CCI n° 28 - avril 2009

2 Présentation du Trust Index - mars 2001

3 http://www.agefaforia.info/index.php?/plain_site/Telechargement/Bilan-Professionnalisation-2005-2006-2007 consulté le 14 mars 2010

communication suite à la réception organisée à la Chambre de Commerce et d'Industrie pour la remise des premiers Certificats de Qualification Professionnelle de l'entreprise N.

e) Synthèse sur la création de valeur sociale

Malgré toutes les difficultés inhérentes aux manques de données et malgré la délicate question de l'interprétation des mesures, mais en prenant en compte les progressions significatives et cohérentes de la majorité des indicateurs choisis, il est néanmoins possible de dire que l'entreprise N a créé de la valeur sociale, selon la définition choisie, durant la période 2004-2010. Aucune donnée n'est disponible avant 2003, il n'est donc pas possible de se prononcer sur la création de valeur sur cette période.

4.6.3. Évaluation de l'approche managériale

Comme nous venons de le voir, l'entreprise N a créé de la valeur économique et sociale entre les années 2004 et 2010. Il est maintenant important de confronter cette création de valeur à l'approche managériale qui a prévalu pendant cette période.

a) Approche méthodologique de l'observation managériale

Toutes les informations utilisées dans l'analyse de l'observation managériale sont des informations de première main. Il convient de souligner que j'ai été personnellement impliqué dans les travaux de l'entreprise N. Les informations ont été recueillies et consignées dès les premières actions que j'ai réalisées, comme consultant, pour le compte de l'entreprise N début janvier 2001. Elles ont été extraites de mes archives qui comprenaient à la fois des notes personnelles, des documents d'échanges d'informations et la liste d'actions que j'ai moi-même réalisées ou que l'entreprise a réalisées elle-même.

Afin de prendre, autant que possible, le recul nécessaire sur ma propre action et sur mon propre comportement durant toute la période de l'étude je me suis astreint à étudier ces documents et à les confronter avec d'une part les rapports d'activité rédigés à l'attention de la direction générale du groupe, et d'autre part, avec les enregistrements d'auto-observation. Je réalise ces derniers, de façon régulière depuis de nombreuses années. Pour des raisons techniques, ils sont indisponibles sur une courte période de la période d'observation.

Il est important de dire que le nombre de jours de conseil que j'ai consacrés à l'entreprise N était assez variable d'une année sur l'autre, de moins de cinq jours à plus d'une quinzaine de jours par an selon les projets demandés par l'entreprise. Ces durées relativement faibles ne permettent pas d'avoir une vision exhaustive de l'entreprise, mais sont compensées par le fait que l'observation a pu être réalisée sur une période longue, sans interruption.

b) Premiers éléments d'analyse

De ces éléments, il ressort les points de réflexion et de prise de recul suivants :

- J'ai présenté l'approche processus successivement à chacun des deux directeurs généraux la première fois à la fin du troisième trimestre 2001 et la seconde fois en août 2003. Ces présentations devaient être assez similaires, car j'ai utilisé pour cela les mêmes documents et les mêmes éléments de discours. En effet c'est dès le premier trimestre de l'année 2000 que j'ai structuré une première version de cette approche méthodologique. La seconde version, réalisée à partir de l'analyse des expériences des différentes filiales du groupe, a été mise au point fin 2004 pour être finalisée et utilisée par les autres filiales du groupe à partir du premier trimestre 2005. Elle est donc postérieure à la seconde présentation.
- Je n'ai pas de raison objective d'avoir abordé les deux directeurs généraux de façon différente, je ne les connaissais ni l'un ni l'autre avant le premier contact avec eux. D'après mes notes je n'ai pas vraiment pu « convaincre » le premier directeur général de la pertinence de l'approche processus comme une méthode de management facilitant l'approche transversale et comme un moyen au service d'un objectif et non pas un objectif en lui-même. S'il était persuadé de l'intérêt de cet outil, il voulait l'utiliser comme un moyen pour une description technique du mode de fonctionnement de l'entreprise. Pour lui cette description des processus n'avait d'utilité que dans le cadre d'un projet de certification ISO 9001. Cette différence de points de vue s'est cristallisée dans le choix d'un cabinet de conseil extérieur qui devait assister les équipes de l'entreprise pour obtenir la certification. L'approche proposée par cet organisme ne me semblait pas adaptée à ce que je comprenais ni des besoins de l'entreprise ni de sa culture. L'approche semblait trop documentaire, trop centrée sur la description des règles, et pas assez centrée sur l'action et la coordination entre les acteurs. De plus les outils proposés par la structure de conseil étaient assez conceptuels et ne facilitaient ni la vision globale, ni la prise en compte des détails qui font les difficultés du quotidien. Je connaissais très bien les effets négatifs de ce type d'approche pour les avoir moi-même expérimentés dans le cadre d'autres missions que j'avais conduites antérieurement. Je savais aussi que l'approche transversale, qui permet une meilleure appropriation et conduit à des résultats durables, est aussi plus longue à mettre en œuvre. Elle ne permet pas d'obtenir le label de la certification rapidement, mais elle installe une appropriation durable et utile.
- Toujours d'après mes notes, en août 2003, lors de ma rencontre avec le nouveau directeur général, j'ai clairement eu le sentiment d'être assimilé à l'ancienne équipe de direction. Il m'a fallu, pour le convaincre, être assertif. J'ai utilisé pour cela les résultats des actions en cours dans d'autres filiales du Groupe. Je n'avais pas spécialement d'enjeux personnels, ni même d'objectifs particuliers qui m'auraient été donnés par la direction du Groupe vis-à-vis de cette filiale ; mon objectif était de proposer à cette nouvelle direction les outils qui me paraissaient le plus adaptés à sa

situation ainsi que je l'aurais fait auprès des directions des autres filiales du Groupe. Je me suis rendu compte assez rapidement que, à l'inverse de son prédécesseur, le nouveau directeur général considérait la certification ISO 9001 comme un moyen et non pas comme un objectif. Nous étions finalement avec des conceptions proches sur l'utilisation des méthodes de management par la qualité. Celle-ci devant contribuer à des approches managériales participatives. Il a d'ailleurs été amené très rapidement après sa nomination à stopper le processus de certification considérant que cette démarche était comprise par les collaborateurs de façon ambiguë.

- Les personnalités et les modes de communication des deux directeurs généraux étaient très différents. Le premier plus analytique et plus à l'aise dans une relation de un à un ; le second plus synthétique et plus à l'aise dans une relation au sein d'un groupe. Leurs expériences étaient aussi très différentes, le premier avait peu d'expérience dans le Groupe ; le second avait une longue expérience du Groupe car il était passé par plusieurs autres directions générales de filiales. A posteriori, il est probable que le manque d'expérience vis-à-vis de la Culture du Groupe JN a certainement desservi le premier directeur général, en particulier lors de la crise consécutive à l'incendie de la plate-forme. Non qu'il n'ait pas su gérer les conséquences directes de celle-ci, mais il n'a pas réussi à convaincre la direction générale du Groupe du bien-fondé de la réorganisation industrielle qu'elle entraînait.
- Le directeur qualité, qui est resté en poste pendant toute cette période de dix années, n'hésitait pas à me solliciter soit pour un avis, soit pour une demande d'action plus concrète. Sa volonté de faire avancer les dossiers et rechercher toute l'assistance possible auprès des experts du Groupe JN, lui a permis de mobiliser toutes les ressources nécessaires très rapidement et à moindre coût pour son entreprise. À partir de septembre 2003 et pendant toutes les années qui ont suivi, il apparaît assez clairement qu'il a eu le soutien du directeur général sans pour autant bénéficier d'un blanc-seing ; il était challengé en permanence sur les approches ou les méthodes qu'il proposait de mettre en place. Il a été mon contact privilégié durant toute la période de l'étude.
- Le changement de directeur industriel est rapidement devenu évident. L'approche managériale entre lui et le nouveau directeur général était de nature différente. Le directeur industriel voulait tout contrôler lui-même, ce qui était impossible, en particulier, au plein cœur de la saison. Le triplement des effectifs l'obligeait à modifier le processus de prise de décision en déléguant, a minima, le suivi de leur réalisation.

Il ne s'agissait pas de tirer des conclusions de cette première analyse. Il s'agit plutôt de souligner les différences d'approches qui m'apparaissent comme essentielles.

c) Synthèse des observations sur l'approche managériale avant 2003

Le fonctionnement interpersonnel avant 2003, date du changement de directeur général, se voulait humaniste mais paradoxalement les relations entre les acteurs étaient très formelles et hiérarchiques. Des silos étanches entre les métiers s'étaient organisés. Cet état de fonctionnement était particulièrement sensible lors de la préparation des plans stratégiques à long terme où la cohérence des analyses des différents collaborateurs impliqués dans leur élaboration, n'était pas manifeste. Alors que les résultats économiques se dégradaient, les plans proposés étaient de plus en plus remis en question par la direction du Groupe JN.

Dans le domaine du management par la qualité, l'objectif de certification ISO 9001 est devenu de plus en plus difficile à tenir. Au niveau des équipes opérationnelles, les actions étaient peu hiérarchisées les unes par rapport aux autres et les moyens disponibles n'étaient pas suffisants. Cette situation générait de la frustration car elle conduisait à dé-prioriser systématiquement les actions qui avaient des impacts à moyen et à long termes, sous la contrainte des difficultés opérationnelles qui émergeaient les unes après les autres. Pour compenser cette situation, la certification ISO 9001 est devenue un objectif en lui-même et non pas un moyen au service de la stratégie. Alors que cet objectif était quasiment inatteignable en tant que tel, car les moyens minimaux nécessaires n'étant pas disponibles. Ces situations conduisent généralement à une faible appropriation, par les acteurs de l'organisation, des plans d'action, situation tout à fait observable dans le cas de l'entreprise N. De plus, à la fin de la période, le nombre de projets à mettre en œuvre était tel que cela devenait une source de stress pour les équipes.

Il faut aussi noter que les relations n'étaient pas particulièrement bonnes entre le directeur général de l'entreprise N et celui de la filiale dont il était le principal fournisseur interne. Ces mauvaises relations se cristallisaient principalement autour des prix des produits et de leur qualité. Ce qui est étonnant, c'est que, au lieu de travailler sur l'amélioration de la répétabilité et de la maîtrise des outils de production, la direction industrielle de l'entreprise N a institué un système de double tri des produits afin d'écarter les produits non conformes. Ce système de tri, outre qu'il ne résout pas les problèmes en amont, se fait par comparaison instantanée des produits par rapport à une norme documentée grâce à une photothèque des défauts acceptables ou non. Bien que celle-ci ait été établie et validée par les représentants des deux entreprises, le double tri en bout de chaîne demande un effort de concentration tel de la part des opérateurs que les résultats sont très fluctuants. Au final, cette méthode ne résout pas le différend entre les deux organisations. De notre point de vue, il est certain que ce système n'a fait que contribuer à la dégradation des relations entre les partenaires car il n'a permis ni de résoudre les problèmes de qualité par manque de répétabilité, ni d'atteindre l'objectif de réduire les coûts de production.

En parallèle, et dans le but de recherche des causes principales des non-conformités, l'entreprise N a mis en place une fiche de renseignement sur chaque situation anormale

rencontrée. Mais là encore, sous la pression des objectifs de production, ces fiches se sont rapidement transformées en un formulaire de demande de dérogation et donc d'acceptation de fait de produits non conformes. Il faut préciser que les non-conformités dont il est question ne concernent jamais la sécurité alimentaire des produits, mais les autres caractéristiques du produit. La sécurité alimentaire était gérée de façon indépendante, sous l'autorité du responsable qualité qui est hors lien hiérarchique avec la direction de la production. Aucun compromis n'a été fait sur cet aspect essentiel du métier. L'acceptation des produits en dérogation par rapport aux normes internes, tout en respectant les exigences réglementaires, a certainement été ressentie par les consommateurs. Ils ont certainement jugé les produits comme « un peu moins bons ».

Sur le plan social, il faut noter l'émergence d'un projet qui consistait à réduire la réalité saisonnière de l'entreprise en démarrant plus tôt la production et en l'arrêtant durant la période de congés estivale. Cette approche ne devait avoir aucune conséquence sur la qualité des produits grâce à des méthodes de conservation de plus longue durée qui devaient être mises au point en parallèle. Cette réduction de l'emprise de la saison devait avoir un impact positif sur le climat social en permettant aux salariés d'être en congé « à la même période que tout le monde ». Des revendications répétées sur ce thème avaient été relevées par la direction. Les premiers résultats des méthodes d'allongement de la durée de conservation furent mitigés. Ils auraient nécessité d'autres essais qui n'ont pas pu être tous conduits à temps. Globalement les produits étaient jugés de moindre qualité organoleptique. L'effet sur le climat social n'a pas non plus été à la hauteur des espérances. Paradoxalement, de nombreux saisonniers mais aussi plusieurs permanents, ont jugé que, ce faisant, « l'entreprise perdait son âme ».

Une rapide analyse de ce projet conduit à mettre en évidence deux facteurs qui touchent aux valeurs des acteurs. Le premier concerne la qualité des produits ; les collaborateurs ont imaginé que la méthode de conservation n'aboutirait jamais à des résultats acceptables. Ils n'ont donc pas accepté l'idée que leur entreprise fabriquerait des produits de moindre qualité. Le second point est que leur produit n'étant plus saisonnier, il devenait, pour eux, plus banal. Ces deux réactions de rejet étaient bien entendu antinomiques avec la position initiale, clairement exprimée, qui était d'avoir une durée de congés estivale d'au moins trois semaines. Mais ce rejet s'explique aisément car la réponse apportée ne prenait pas en compte le changement des valeurs sous-jacentes. La décision a été prise et le changement a été conduit de façon technique sans prise en compte du changement social que cela impliquait.

Fin août 2001, un incendie important a détruit la totalité des stocks de produits finis et une partie de l'outil de production. Cet accident n'a fait aucune victime mais a choqué un certain nombre de collaborateurs alors sur place. Les conséquences sont nombreuses : arrêt de tous les projets en cours pour concentrer toutes les capacités de l'entreprise sur la production ; recherche de solutions alternatives de stockage à l'extérieur. Malgré tout il a été impossible

de produire de nouveau la totalité des produits finis, même en ayant recours à une sous-traitance extérieure. Comme nous l'avons dit, cet événement explique l'accélération de la chute des volumes en 2001 et la baisse du RBG en 2002 mais il n'est pas le déclencheur des difficultés observées qui sont déjà présentes dès 2000. La prise en charge des traumatismes psychologiques consécutifs à l'accident a été organisée très rapidement par la direction de l'entreprise N et réalisée par des équipes mises à disposition par les structures de soin spécialisées. Le dispositif mis en œuvre a dû être efficace car l'accident est peu cité par les collaborateurs quand nous les questionnons sur la vie et les événements de l'entreprise. La perte d'une partie des outils de production spécifique d'une technologie, a conduit l'entreprise à l'arrêt de ces fabrications. Avant l'incendie, ces fabrications étaient considérées comme marginales, éloignées du cœur de métier de l'entreprise N alors qu'elles contribuaient aux résultats financiers.

Il est possible de conclure d'après nos observations directes que le management conduit durant cette période fait peu appel à la collégialité ou à la subsidiarité. Il est plutôt du type hiérarchique compétitif. Les relations entre le dirigeant et ses équipes sont principalement interpersonnelles et rarement collectives. Il en résulte des projets confiés, comme des objectifs personnels, à une personne sans la mise en place d'un minimum de structures transversales. Nous observons un fonctionnement massivement en silo où les structures fonctionnelles comme la qualité ou la maintenance ont des difficultés à conduire les plans d'action globaux et cohérents par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise.

d) Synthèse de l'observation de l'approche managériale après 2003

Si nous observons l'approche managériale mise en place dans les quelques mois qui suivent l'arrivée du nouveau directeur général, on note clairement sa volonté de favoriser le partage des opinions et l'expression des points de vue au sein du comité de direction. Cette volonté se prolonge dans l'instauration du travail collaboratif entre les membres des différentes directions.

L'approche managériale se caractérise de la façon suivante :

- La clarification des rôles et des responsabilités de chacun des membres du comité de direction et la mise en place d'un management en mode projet pour toutes les actions transversales.
- L'exigence d'une solidarité managériale effective. Cette dernière se concrétise par le soutien de toutes les décisions qui sont prises à la suite des échanges au sein du comité de direction.

Sur le plan opérationnel, cette approche managériale se traduit dès les premiers mois par :

- Une volonté de transparence vis-à-vis des partenaires sociaux sur la réelle situation de l'entreprise. Cette volonté a été particulièrement sensible lors d'un audit extérieur mandaté par les instances représentatives du personnel ;
- L'arrêt du projet de certification ISO 9001 qui était jugé comme improductif et générateur d'un système documentaire plus administratif qu'opérationnel ;
- Des actions visant à normaliser, le plus rapidement possible, les relations de partenariat avec les autres filiales du Groupe.

Sur le premier point, le changement d'approche est radical. Le directeur général n'hésitait pas à établir un dialogue direct avec les partenaires sociaux, à faire certaines concessions et aussi à les renvoyer à leurs propres responsabilités. Alors qu'il explique que la situation de l'entreprise est délicate, situation que les comptes financiers ne laissent pas apparaître, les partenaires sociaux demandent, comme la loi les y autorise, que soit conduit un audit indépendant. Le Directeur général demande aux membres des équipes de direction de fournir, en toute transparence, les informations demandées par les auditeurs. Le rapport produit va dans le sens de l'analyse des dirigeants et donc contre l'opinion initiale des partenaires sociaux. Les résultats de cette analyse donnent des marges de manœuvre aux dirigeants pour conduire les réformes nécessaires au redressement de l'entreprise N et facilitent l'adhésion aux plans proposés par une large majorité des collaborateurs.

Sur le second point, comme nous l'avons déjà dit, la méthodologie employée pour la certification ISO contribuait à accroître mécaniquement la stratification entre les services de l'entreprise et en particulier entre les services opérationnels et les services supports. Ces derniers avaient décrit leur mode de fonctionnement hors de tout cadre contextuel. L'utilisation du « process management » était un bon prétexte pour faire dialoguer les membres du comité de direction et leur faire prendre conscience de leurs interdépendances. Cette approche méthodologique était basée sur plusieurs expériences réussies au sein d'autres organisations.

Il a donc été décidé d'organiser un séminaire de travail dont le but annoncé était de réfléchir à la meilleure façon d'organiser l'entreprise et la sortie de la crise. Il faut signaler que les membres du comité de direction étaient peu motivés pour participer à cet atelier de travail. Le séminaire a été construit autour de quatre questions clefs : Qui sont nos clients ? Qui sont nos parties prenantes ? Quels sont nos produits et les produits de service associés ? Quelles sont les actions principales que nos équipes réalisent pour fabriquer, livrer et satisfaire nos clients ? Préalablement à cette session de travail, l'équipe de direction avait déjà validé que sa stratégie à 3 ans était en cohérence avec sa typologie de clients et de produits.

Ce premier séminaire a été positivement vécu ; il a été un espace de dialogue et de partage effectif entre les participants. Ils ont jugé nécessaire de poursuivre cette investigation pour terminer ce travail de cartographie de leurs processus de fonctionnement. Ils se sont donné comme objectif principal de clarifier les grandes étapes de la vie de l'entreprise. En effet deux logiques s'affrontaient, la logique des tâches à court terme pour mener à bien la saison en cours et la logique des tâches à long terme pour préparer la saison suivante. Ces deux temporalités étaient toutes les deux indispensables au développement pérenne de l'entreprise. Par exemple, la présentation, aux représentants de la grande distribution, des nouveaux produits de l'année n+1 devant se faire en plein cœur de la saison de l'année n. Cela oblige à mobiliser les mêmes équipes sur des sujets de temporalités très différentes ce qui n'est pas sans poser de problème de gestion des charges de travail.

Ce travail de clarification des temps de l'entreprise a contribué à une meilleure compréhension des enjeux pour chacun des services de l'entreprise N. À cause de sa spécificité d'entreprise saisonnière, c'est une cartographie de processus très différente des approches classiques qui a été validée. Ces ateliers ont atteint leur but, celui de faire porter le dialogue sur ce qui est l'essentiel pour une équipe de direction : l'anticipation.

Ensuite, et toujours dans le but de favoriser la co-responsabilité et la réduction des silos entre les différents services de l'entreprise, il a été décidé que les pilotes de chacun des processus seraient néophytes dans le métier du processus dont ils auraient la charge. Par exemple le processus de production serait piloté par le directeur des ressources humaines. Cette approche, surprenante de prime abord, est tout à fait possible si l'on se tient à un rôle de pilotage centré sur la communication et sur l'amélioration du fonctionnement des processus. Le fait que le pilote ne soit pas l'expert du métier ne l'empêche pas de prendre en charge l'évaluation de la performance du processus et de conduire les actions visant à l'amélioration de ses performances. C'était d'autant plus facile à mettre en place que les processus décrits par l'entreprise N étaient à la croisée de plusieurs métiers. Là encore, l'objectif sous-jacent à cette approche était de favoriser le travail transversal : un néophyte a donc toute légitimité pour faciliter le dialogue entre les métiers, poser des questions pour résoudre les problèmes et faire avancer la performance globale de l'organisation. Ces pilotes de processus ont été formés à leur rôle. Ils ont ensuite conduit le travail de description précis de leur processus, des indicateurs de performance et, au fil des aléas rencontrés, la conduite des actions d'amélioration.

Lors d'une réunion du comité de direction, une présentation de la performance de tous les processus a été organisée un an plus tard. Ces présentations ont été réitérées pendant les quatre années suivantes. Ces analyses annuelles ont été l'occasion de faire un bilan sur le fonctionnement global de l'entreprise et d'analyser des améliorations qui avaient été ou qui devaient être réalisées. Cette approche a été jugée efficace et a permis le travail collaboratif entre les acteurs. Le bilan du pilotage des processus par un néophyte du métier s'est avéré

assez mitigé. L'efficacité de ce dispositif dépendait principalement de la personnalité du pilote, en particulier de son niveau de curiosité et de sa capacité à être dans une posture de facilitateur. Cette approche a été abandonnée au bout de la seconde année pour revenir à une approche plus classique où le pilote est l'expert métier du processus, Mais ce changement d'approche n'a pas été préjudiciable à la démarche étant donné que la transversalité entre les services de l'entreprise était déjà bien installée au moment de ce changement.

Enfin sur le troisième point, celui de normaliser les relations comme fournisseur interne, là encore il faut souligner la rapidité de mise en place de la nouvelle approche. Premièrement par le rétablissement d'un dialogue direct entre les deux directeurs, celui de l'entreprise N et celui de l'entreprise pour laquelle elle était sous-traitant. Deuxièmement par l'embauche, d'un commun accord, d'un nouveau collaborateur. La mission confiée à cette personne était, dans un premier temps, de documenter le plus factuellement possible les difficultés rencontrées par les deux entreprises. Dans un second temps, elle devait proposer de nouvelles façons de faire afin de normaliser leurs relations. Cette approche, d'un tiers neutre, a permis de faire le tri entre les éléments de responsabilités de l'une et l'autre des deux structures. Elle a été d'autant plus efficace qu'elle était soutenue fortement par les deux directions générales.

Parmi les autres éléments intéressants à souligner, nous pouvons citer la façon dont l'entreprise N a changé son approche quant à ses relations avec les autorités consulaires. Elle a renoué le contact et elle a participé à des groupes de travail avec d'autres entreprises. Ces actions lui ont permis d'acquérir une légitimité au niveau de la vie économique de son territoire. Elle a su se mettre en valeur grâce à un plan de communication adéquat. Alors que l'entreprise N était considérée, par la chambre de commerce par exemple, comme une entreprise peu intéressante et peu stratégique, elle est maintenant reconnue et appréciée pour ses contributions dans de nombreux domaines. Son implication au sein de groupes de travail visant à re-dynamiser le tissu économique local a conduit à des propositions novatrices dans le domaine de la gestion des saisonniers. Elle a cherché à s'associer avec d'autres entreprises pour la création de structures permettant aux collaborateurs saisonniers de travailler dans plusieurs entreprises de la région afin d'avoir une activité à temps plein. Cette approche n'était pas présente dans ce secteur. Elle n'a pas eu malheureusement l'écho escompté.

Tous ces éléments observés sont une bonne illustration de la mise en œuvre de la collégialité mais aussi, bien que dans une moindre mesure, de la subsidiarité. En fin de période d'étude il faut noter les réalisations suivantes :

- la mise en place d'équipes semi-autonomes de production ;
- la réorganisation des flux à l'intérieur de l'usine grâce à des groupes de travail pluridisciplinaires ;

- l'analyse des rôles et des responsabilités des acteurs conduisant à la réorganisation de certains services.

Les dirigeants de l'entreprise N ont aussi soutenu plusieurs initiatives de responsabilité sociétale proposées directement par leurs employés : alphabétisation, animation de club sportif pour les jeunes, assistance aux présidents d'association, activité de soutien aux jeunes en situation de handicap physique... Ces actions ont contribué à la progression du sentiment de fierté d'appartenance des collaborateurs.

Dans ces quelques exemples, nous voyons bien l'importance de la mise en œuvre du dialogue, de la confiance, du travail transversal dans l'approche managériale telle qu'elle a été conduite après 2003. Il y a des signes de l'utilisation effective de la collégialité ; ils sont moins nombreux pour la subsidiarité. Et pourtant à aucun moment nous n'avons entendu en interne une référence explicite à l'une ou l'autre de ces notions.

Il faut aussi souligner l'objectif personnel du directeur général de vouloir rendre ses collaborateurs autonomes, c'est-à-dire à terme, qu'ils n'aient plus besoin de lui pour conduire l'entreprise. J'ignore s'il a communiqué cet objectif personnel à ses collaborateurs, mais il me l'a plusieurs fois partagé. Cela mérite une attention particulière car nous savons que l'autonomie est une condition nécessaire à la collégialité et à la subsidiarité. Les signes concrets de cette volonté d'autonomisation de ses collaborateurs sont évidents. Avec une limite cependant, celle d'une approche trop radicale, pouvant aller jusqu'à une certaine forme de rejet si la personne refusait de « devenir autonome ». Il faut moduler cette critique en tenant compte que, dans une entreprise quelle qu'elle soit, il y a un minimum d'autonomie attendu, en particulier en fonction du niveau de responsabilité reconnu à un individu. Il y a donc une limite à l'absence de volonté d'acquiescer ce niveau minimum d'autonomie attendu. En deçà de cette limite, le collaborateur doit être considéré comme hors jeu.

Enfin pour conclure, je caractériserai la personnalité du directeur général comme celle d'un « altruiste » au sens de ce mot donné par la psychologie humaniste lancée par Carl Rogers et reprise par d'autres après lui. Ce trait de personnalité est cohérent avec la volonté affichée de vouloir le meilleur pour ses équipes et pour l'entreprise, cette dernière étant la représentation symbolique des actionnaires. La personnalité de ce dirigeant le conduit, dans les situations qu'il considère comme des situations de crise, à des attitudes managériales qui lui permettent d'assumer toutes ses responsabilités mais qui sont alors éloignées de la collégialité ou de la subsidiarité. Par exemple la collecte d'informations ou la passation d'ordres, directement aux échelons opérationnels alors que la définition des rôles préalablement définis, en avait décidé autrement. Ceci peut se justifier par l'importance, quasi vitale, à ses yeux, de « sauver » l'entreprise de la situation dans laquelle elle est. Cette attitude vise donc à servir les intérêts

généraux d'au moins deux des parties prenantes, que sont l'actionnaire familial et la plus grande partie des collaborateurs, et cela au détriment de l'intérêt particulier de collaborateurs qui n'adhéreraient ni aux méthodes ni aux objectifs. Il est évident que tout le long de la période de l'étude, le directeur a pris ses responsabilités et exerce son pouvoir quand il le juge nécessaire, au risque d'être autoritaire. Sa personnalité est jugée par certains de ses collaborateurs comme étant à tendance manipulatrice. Sans faire l'unanimité, il bénéficie d'une autorité naturelle, renforcée par un niveau élevé d'appétence aux risques. Ses compétences sont confirmées par les résultats de la conduite des affaires qu'il mène. Cette autorité naturelle a été particulièrement observable lors du dialogue avec les instances représentatives du personnel mais aussi avec les acteurs impliqués lors de la conduite du projet de dissolution d'une partie du réseau de distribution.

e) Évaluation des pratiques de management par la qualité

Cette évaluation doit être considérée comme complémentaire d'autres indicateurs déjà étudiés. Comme nous l'avons expliqué, ce n'est pas une information indépendante, puisque que j'étais le principal acteur de cette évaluation. Néanmoins, même entachée d'une erreur potentielle, la progression de l'évaluation selon le modèle EFQM de l'entreprise N est très forte. Un passage de 450 à 650 points ne peut pas être le seul fait des discours managériaux. Comme nous l'avons compris quand nous avons étudié le modèle EFQM, la moitié des 1000 points sont attribués aux résultats, qui doivent faire l'objet de preuves avérées pour valider l'évaluation. L'autre moitié des points du modèle, concerne le niveau de maturité des pratiques de management. Malgré toutes ces difficultés inhérentes à ce type d'évaluation, un delta 200 points ne peut pas s'expliquer uniquement par le biais méthodologique. En comparaison par rapport à d'autres entreprises, il faut noter qu'un score de 650 points place l'entreprise parmi celles aptes à soutenir une comparaison avec les meilleures. Il est donc possible d'affirmer que les pratiques de management par la qualité utilisées par l'entreprise N ont significativement progressé entre 2004 et 2010.

Une étude réalisée par Louise Boulter et Tony Bendell de l'université de Leicester (UK), met en évidence la valeur ajoutée sur le plan économique des démarches de management par la qualité sur un échantillon de deux cents sociétés. Cette recherche est basée sur l'étude, a posteriori, de deux groupes d'entreprises sur une période de dix ans. Un premier groupe d'entreprises est constitué par celles qui n'ont pas utilisé le modèle d'évaluation EFQM. Le second groupe est composé par les entreprises qui ont obtenu un niveau d'évaluation supérieur à 800 points environ avec ce modèle. L'étude a comparé les résultats des entreprises des deux groupes pendant 5 ans avant et 5 ans après le démarrage de l'approche. Les résultats de cette étude montrent qu'il n'y a pas de différence statistique entre les performances des entreprises des deux groupes avant la mise en place de la démarche de management par la qualité. Sur les 5 années suivantes, les résultats de cette étude montrent

que l'approche a eu des impacts très positifs sur plusieurs indicateurs économiques. La valeur de leurs actions en bourse est valorisée de + 36 % par rapport aux entreprises n'ayant pas mené cette action. Le niveau des ventes est supérieur de 77 % en moyenne, la croissance des actifs des entreprises est 44 % et de la réduction des coûts rapportés aux ventes est de 4,4 %. D'après les auteurs, il existe une relation significative entre l'augmentation des performances économiques et la mise en œuvre à un haut niveau, mesuré par l'évaluation EFQM, d'une démarche de management par la qualité¹. D'autres études confirment ces conclusions.

Pour l'entreprise N, il y a de bonnes raisons d'avoir confiance dans la corrélation positive entre la croissance de l'évaluation EFQM et l'amélioration des pratiques de management par la qualité telles que nous les avons décrites. Bien qu'il ne soit pas possible d'évaluer précisément le niveau de cette corrélation dans le cas précis qui nous intéresse.

4.6.4. Analyse du discours managérial après 2003

Par trois fois, j'ai eu l'occasion d'écouter le directeur général s'exprimer sur son approche managériale. Une première fois en 2003 de façon privée, une seconde fois en 2005 auprès des membres du comité de direction d'une autre filiale du Groupe JN et enfin une troisième fois en public en 2009.

Lors du premier entretien avec lui, je l'ai écouté pour comprendre ses attentes en terme d'assistance fonctionnelle que je pouvais lui apporter. Nous avons aussi partagé nos convictions réciproques en termes de système management. Les deux autres fois étaient des présentations de son expérience de dirigeant, auxquelles j'assistais.

L'analyse de mes notes et des documents associés issus de ces trois interventions montre une très grande constante dans les éléments du discours et dans la force des convictions de cette personne. Pour lui, seul est possible un management qui s'appuie sur sa volonté de faire travailler les gens ensemble de façon « collégiale » et dans le but d'accroître leur autonomie, leur capacité d'initiative et de co-responsabilité. La mise en place, au sein de l'entreprise N, des équipes autonomes de production est un bon exemple de cette conviction managériale. Elle manifeste une volonté de s'appuyer sur les compétences et les savoir-faire disponibles à l'intérieur de l'entreprise. Ou si elles ne sont pas disponibles, de faire appel à celles extérieures, afin de gagner du temps et d'éviter les erreurs, mais en organisant a priori le transfert des compétences.

Il y a chez lui une claire volonté de faire confiance et de laisser à ses interlocuteurs un certain droit à l'erreur. Cela est confirmé dans les faits tels que j'ai pu les observer. Il est aussi important de souligner que le niveau d'autonomie laissée aux équipes est réellement

¹ Louise Boulter et Tony Bendell, « Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organisational Excellence Strategies on Key Performance Results ».

progressif. En particulier, en 2010, tout en étant toujours autant engagé dans la vie de l'entreprise, il est beaucoup moins impliqué dans le quotidien que six années plus tôt.

Dans ses discours, il se réfère explicitement aux éléments de la culture du Groupe JN pour « justifier » son approche managériale. Cette justification n'est pas de façade : elle se traduit dans un engagement qui marque ceux qui l'écoutent. Son discours managérial est basé sur l'utilisation des principes forts et constants, en particulier de la collégialité et de la subsidiarité. Ces principes d'action sont exprimés de façon explicite lors des discours sur son expérience de manager, alors que nous avons bien noté qu'ils ne sont pas invoqués dans le milieu de l'entreprise.

De façon préliminaire à la conclusion, il est important d'analyser les conditions de cette étude sur la période de référence. En effet cela conditionne l'utilisation des éléments de conclusion à la problématique de recherche.

4.7. Analyse des conditions durant la période d'étude

4.7.1. Les éléments de stabilité

Ce qui fait l'originalité de cette étude c'est la grande stabilité du contexte de l'entreprise N durant la période d'analyse. Bien sûr cette stabilité est à comprendre d'un point de vue macro économique. C'est une affirmation infondée si l'on se place à un niveau micro économique et social. Cette stabilité est aussi due au soutien du Groupe JN qui a sans aucun doute joué en faveur de l'entreprise N en lui donnant les moyens dont elle avait besoin lors des moments critiques.

Globalement c'est principalement la composition de l'équipe de direction de l'entreprise N qui n'a pas été stable pendant la période. Comme nous l'avons vu précédemment, outre le directeur général, d'autres membres de l'équipe de direction ont changé, en particulier le directeur industriel. Si l'incendie ou la fermeture d'une partie de la force de vente, ont été des événements importants dans la vie de l'entreprise, ce sont néanmoins des phénomènes internes à la vie de l'entreprise ; dans notre cas, ils ne sont pas dus à des phénomènes exogènes. L'incendie est un accident industriel dont la cause est technique ; la fermeture d'une partie de la force de vente est une décision stratégique de la direction de l'entreprise afin de se focaliser sur son métier principal.

Il faut insister sur un point : si le changement de direction générale est bien le fait de la direction du Groupe JN, il ne faut pas en conclure que le premier directeur n'avait jamais eu son soutien. Au contraire, pendant la plus grande partie de la période précédant son départ, ce soutien était indubitable mais à la fin de cette période, les divergences devenaient trop criantes et les positions trop radicales. Le niveau de confiance minimale n'était plus présent.

Nous pouvons conclure que, malgré les aléas importants, mais pas inhabituels dans la vie d'une organisation, l'entreprise N a été dans un contexte remarquablement stable. Les

variations que nous avons observées sont donc principalement la conséquence de la gestion de l'entreprise.

4.7.2. Sources d'information

Les sources d'information utilisées sont toutes de première main. Elles sont, soit issues de mes prises de notes personnelles réalisées au long des 10 années de la période de l'étude ; soit elles m'ont été transmises par les collaborateurs de l'entreprise N ; soit elles sont le résultat d'une recherche de documents d'archives publiques. Dans le cadre de cette étude, toutes ces informations ont été classées et analysées de façon chronologique. Ce classement a été réalisé selon trois clefs de tri : les événements extérieurs ; les actions entreprises par l'organisation et les actions que j'ai moi-même conduites dans le cadre de mes responsabilités au sein du Groupe JN. Cette analyse des actions inclut les résultats observés. Il n'a été procédé, à aucun moment, à l'enregistrement de conversations, il n'a donc pas été possible d'en faire une analyse sémantique. Les informations issues de mes notes comportent donc le biais habituel de ce genre de document. Nous avons, dans la mesure du possible, cherché à minimiser ce biais en mettant en parallèle et en croisant le contenu des trois sources d'information citées ci-dessus.

4.8. Synthèse de l'observation de l'entreprise N entre 2000 et 2010

4.8.1. Les causes probables de l'efficacité des actions conduites après 2003

a) Le rôle du directeur général

Les approches méthodologiques de management par la qualité mises en œuvre par l'entreprise N, sont classées parmi la catégorie des méthodes participatives. Ces approches sont mises en avant par leur promoteur, d'une part parce qu'elles ont été jugées efficaces pour conduire les actions d'amélioration continue, mais aussi parce qu'elles sont "compatibles" avec sa culture managériale. En effet, il ne faut pas oublier qu'il existe de nombreuses autres approches méthodologiques dont certaines sont peu respectueuses des hommes ou sont basées sur des principes discutables d'un point de vue éthique. Les trois approches méthodologiques choisies par le Groupe JN, prennent leur source dans les concepts de l'approche systémique de l'école de Palo-Alto et au sein des courants humanistes européens.

Ces approches de management par la qualité ont pour finalité de contribuer directement aux objectifs d'efficacité industrielle et financière mais elles cherchent à prendre en compte les problématiques humaines de façon positive en s'appuyant essentiellement sur le travail collaboratif. En cela elles se situent dans la ligne des approches issues des travaux d'Elton

Mayo. Elles sont en opposition avec les approches issues directement ou indirectement du taylorisme. Certaines approches néo-tayloriennes, c'est-à-dire les approches nouvelles de management qui séparent de façon systématique les fonctions de réflexion et celles d'action, conduisent, elles aussi, à une démobilisation et une souffrance au travail des acteurs concernés.

Ces méthodes ne sont pas exemptes de défaut. En particulier elles peuvent conduire à deux difficultés importantes : une hypertrophie des méthodologies portées par les structures fonctionnelles, comme la qualité, les cellules d'organisation, les directions de projet, aux dépens des structures opérationnelles et de la mesure des résultats ; une mauvaise compréhension de la notion de « participation » des collaborateurs, conduisant à la mobilisation de tous les acteurs de l'organisation quelle que soit la décision à prendre ou l'action à mener.

Des outils du management par la qualité, nous attendons qu'ils facilitent, via des méthodes structurées, le dialogue, le partage d'information, la prise en compte factuelle des événements, l'analyse étayée des causes et des propositions de solutions débattues entre les collaborateurs. Comme l'a démontré clairement Edwards Deming, ces approches, pour être efficaces, doivent être soutenues par la direction générale et accompagnées des moyens nécessaires¹.

Dans la première période, avant 2003, nous ne constatons aucun effet visible ni sur les résultats, ni sur la mise en place des approches en elles-mêmes. Comme nous l'avons souligné, la différence notable entre les deux périodes est la finalité des approches méthodologiques. Durant la première période nous avons relevé comme une perversion qui a consisté à focaliser l'attention sur les approches en elles-mêmes en oubliant qu'elles ne sont que des moyens pour les objectifs. Dans la seconde période, ces approches méthodologiques étaient les mêmes, recentrées comme moyens, elles ont, en toute vraisemblance, apporté une contribution significative à la création de valeur économique et sociale. Nous confirmons ainsi l'affirmation de Deming et l'importance du rôle de la direction générale.

Néanmoins, il n'est pas question d'affirmer ici que ces seules approches de management par la qualité sont la seule clef du succès. D'autres facteurs y ont nécessairement contribué et il faudrait réaliser une étude complète de l'entreprise pour pouvoir tirer des conclusions précises sur ces autres facteurs d'influence. Il faut souligner que, après 2003, ces approches ne furent pas utilisées de façon sectorielle, mais de façon globale, sur la totalité du périmètre de l'entreprise, ce qui majore positivement leurs effets. De plus, étant donné que le contexte de l'entreprise N a été particulièrement stable durant toute la période de l'étude, il est possible d'affirmer que les méthodes de managements, utilisées après 2003 n'ont pas été sans influence, ni sans effets sur les résultats de gestion de l'entreprise N entre 2003 et 2010.

¹ W. Edwards Deming, *Hors de la Crise*, *op. cit.*

b) Le rôle du sens de l'action

Il y a une autre clef de lecture de l'absence de résultats durant la première période. Il s'agit de prendre en compte l'analyse du point de vue de la gestion du changement et de sa socio-dynamique. Philippe Bernoux décrit bien que le changement technologique ou financier ne fait pas tout, mais que le sens que l'individu donne à son action est essentiel¹. Ainsi, nous aussi nous avons clairement observé que les approches méthodologiques employées ont été efficaces seulement quand elles ont servi des objectifs appropriés, compris et acceptés par les collaborateurs de l'entreprise.

Cette appropriation du sens de l'action est le résultat d'un processus complexe qui intègre à la fois les aptitudes personnelles de tous les acteurs, et leur capacité d'interagir positivement. Si cette « alchimie » ne se produit pas, les approches méthodologiques, conçues pour être une source d'efficacité, deviennent paradoxalement un pôle d'absorption des forces vives de l'organisation. Imposer des approches et des plans d'action sans que les collaborateurs y adhèrent ou sans qu'ils ne donnent du sens à leurs actions, conduit ces derniers à agir de façon mécanique et administrative. Et même si ponctuellement, un petit groupe de collaborateurs peut y trouver le sens nécessaire à sa propre action, globalement l'ensemble est inefficace car au niveau de l'entreprise, l'appropriation ne se réalise pas. C'est bien aussi un manque de sens qui fait la différence entre les deux périodes de l'étude.

c) Le rôle de la gestion de crise

Entre 2000 et 2003, comme nous l'avons souligné précédemment, l'entreprise N était dans une situation très préoccupante. Cette situation ne doit pas être minimisée ; les résultats financiers permettant d'assurer la survie de l'entreprise N n'étaient pas atteints et les indicateurs tendanciels n'étaient pas favorables. Vue de la direction générale du Groupe, la situation était d'autant plus inquiétante que des investissements industriels lourds étaient en cours de mise en place. L'incendie de la plate-forme logistique, avec ses conséquences directes de désorganisation, est venu se sur-ajouter à cette situation pré-existante. Cette crise, objective, est venue cacher une crise « latente » et « non-reconnue ».

Pour Christophe Roux-Dufort « *une crise est un processus dynamique qui, en réaction à un événement déclencheur, met en évidence un ensemble de dysfonctionnements organisationnels et d'inadéquations des pratiques de gestion. Elle enclenche un cycle non vertueux qui va dégénérer tout en mobilisant de multiples parties prenantes familières ou étrangères à l'entreprise*² ». Et d'après le même auteur, la non-reconnaissance d'une situation de crise est une attitude généralement rencontrée chez de nombreux dirigeants³. L'incendie a

1 Philippe Bernoux, *Sociologie du changement*, Paris, Éd. du Seuil, 2004.

2 Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision*, Paris, Dunod, 2003, p. 51.

3 *Ibid.*, p. 53.

été un événement, certes dramatique, mais qui n'est pas la cause de la situation de l'entreprise N. Il en fut le révélateur, mais ce faisant il occulta aux yeux du directeur général de l'époque les autres signaux faibles pré-existants.

Cette situation de crise « non dite » a été mise à profit par le nouveau directeur général. Il a conçu une dramaturgie qui s'est avérée efficace bien que risquée. Dans le même temps il a fait prendre conscience aux employés de l'impérieuse nécessité d'assurer, à très court terme, un retour à des ratios financiers sains et à une qualité de produits constante. Il leur a aussi permis de dépasser leurs peurs afin qu'ils passent à l'action.

La « vraie crise », une fois reconnue et nommée, a été un catalyseur qui a fédéré l'engagement des collaborateurs pour sauver leur entreprise. Il faut souligner l'importance du soutien de la direction générale du Groupe JN durant cette période sensible.

4.8.2. Conduite de l'action durant la crise de 2003

a) Des plans d'action simples

La prise de conscience une fois réussie, il a été possible au nouveau directeur de conduire un plan de marche qui peut être synthétisé en trois volets :

- Redonner de la marge de manœuvre à l'entreprise en améliorant ses ratios financiers, en résolvant de façon définitive les problèmes techniques récurrents qui obéraient la qualité des produits, en finalisant rapidement les plans de modernisation déjà démarrés, en proposant aux clients une gamme de produits modernisés.
- Travailler de façon collaborative. Faire en sorte que les risques, en particulier ceux pris dans le cadre d'un plan d'action ou d'une stratégie, soient assumés par tous les responsables de l'entreprise. Accroître l'autonomie et la co-responsabilité des acteurs ; le directeur général n'acceptant d'arbitrer in fine et seulement si les plans et les propositions avaient été discutés et ne faisaient pas consensus. Simplifier les flux et les processus de prise de décision au sein de l'organisation.
- Redonner de la fierté d'appartenance aux collaborateurs. Proposer un contrat social qui soit juste entre la direction générale de l'entreprise et les collaborateurs. Rendre cohérente l'image que les collaborateurs ont de leur entreprise et l'image qu'elle a en externe via, en particulier, l'image de son produit ou de sa marque.

Est-il nécessaire de souligner la simplicité et le bon sens de ces trois plans d'action ?

b) Un leadership affirmé

Le leadership du second directeur général peut se caractériser de la façon suivante :

- Une certitude sans faille que l'entreprise N a les moyens de se sortir de la crise grâce à la spécificité de ses savoir-faire technologiques et la force de sa marque ;

- Une exigence non négociable vis-à-vis de ses collaborateurs sur la qualité des résultats à obtenir à tous les niveaux et dans tous les domaines, que ce soit sur les résultats opérationnels courants ou sur la conduite des projets ;
- Une communication régulière et adaptée à la typologie de ses interlocuteurs sur la situation réelle de l'entreprise, sur son évolution, et sur les perspectives de développement.

4.8.3. Conduite de l'action post-crise

Après 2006, l'entreprise N a abordé une phase de post-crise, elle a continué à se restructurer. Au niveau industriel, avec la nouvelle direction industrielle, les équipes ont géré des projets importants : plusieurs ruptures technologiques majeures au niveau des procédés de fabrication, la mise en place des équipes semi-autonomes de production, la remise en cause de façon complète de la gestion de ses flux matières... Dans les autres domaines, l'entreprise N a profité de son élan pour renforcer sa créativité sur ses produits et décider la création de nouveaux services à ses clients. Toutes ces actions ont été menées à leur terme et ont donné les résultats escomptés.

Il est intéressant d'analyser les trois principales actions industrielles que nous venons de citer :

- Depuis plusieurs années, un des outils de fabrication souffrait d'un défaut de conception. Une partie de la production était systématiquement recyclée. Cette situation était considérée comme un défaut de conception de cette machine, sans solution possible après que quelques essais infructueux ont été réalisés. Nouvellement arrivé, le directeur industriel a constitué une petite équipe de travail constituée des ouvriers connaissant le mieux la machine. Il leur a donné les moyens nécessaires en termes de temps et de budget d'investissement et les a accompagnés dans la démarche méthodologique. Au bout de quelques mois et suite à la conception d'une nouvelle pièce de la machine, le défaut a été supprimé, conduisant à un gain de productivité de plus de 12 %. C'est une des améliorations, à notre avis la plus significative du point de vue du changement de mentalité des collaborateurs. Les autres changements qui ont été réalisés sont plus importants sur le plan technique, mais moins « socialement ».
- Il en a été de même pour la mise en place de cellules de production semi-autonomes dans l'atelier d'emballage. Là encore une équipe constituée à la fois des opérateurs et des responsables de ligne, un objectif clairement énoncé, les moyens adéquats sans être surabondants, et un accompagnement externe sur le plan méthodologique, ont permis des résultats positifs en termes de productivité mais surtout en termes de qualité de vie au travail. En effet les collaborateurs de cet atelier étaient soumis à une pression intense qui provient tant de l'exigence en termes de productivité individuelle que de gestes répétitifs. La mise en place de cette équipe semi-autonome de

production a permis la création d'îlots de production dont les objectifs de productivité ont été mutualisés entre les opératrices. Les tâches de réapprovisionnement et de nettoyage ont été réorganisées afin d'être gérées en commun. Les relations avec les autres services, comme les stocks, la qualité, se font directement, sans intermédiaire. S'il ne nous a pas été possible de mesurer formellement l'augmentation de la qualité de vie au travail au sein de cet atelier, nous avons pu néanmoins recueillir des avis sur le terrain, lors d'interviews informelles. Il fallait voir la fierté des opératrices expliquant la conduite de leur projet !

- Dernier exemple, la réorganisation complète du flux de matières, matières premières et produits semi-finis, au sein de l'atelier de production. Là encore un travail a été rendu possible par la mise sur pied d'une équipe pluridisciplinaire. Ce projet était conduit à la demande de la direction générale de l'entreprise et a mobilisé à la fois la direction industrielle et la direction logistique. Il a abouti à une proposition de réorganisation qui a été présentée dans le cadre du plan directeur industriel. Celui-ci a été validé de façon à ce que les investissements nécessaires puissent être réalisés. L'alignement des différentes étapes de la production a réduit les ruptures de charge et fluidisé le transfert des produits. Si l'impact économique est important, l'impact social ne l'est pas moins. Car les ruptures de charge créent des mises à l'arrêt d'équipement, suivi d'augmentation de cadence à la reprise. Elles induisent des tensions entre les équipes. L'approche transversale mise en place a permis aux équipes de confronter leurs exigences respectives et d'aboutir à une solution commune. Elle a directement contribué à instaurer un circuit de communication direct entre les opérateurs des différentes unités.

Bien qu'il ne s'agisse pas formellement de recherche-action, nous voudrions souligner que les conditions de succès, telles que les a définies Michel Liu, étaient remplies dans les actions menées par la direction industrielle. La première condition concerne la mobilisation des acteurs.

« La recherche-action est une tâche difficile car elle associe dans un travail commun de diagnostic et de recherche de solutions, des personnes qui ont : des compétences de niveaux très différents suivant les domaines ; des perceptions différentes de la situation ; des motivations, des intérêts et des engagements hétérogènes dans la situation¹. »

La seconde condition est celle qui permet le travail conjoint.

« a) Bien délimiter le champ du travail concerté : une concertation vague sur l'ensemble des problèmes n'est pas crédible. [...] b) Prévoir des moyens pour la réalisation des solutions : budget prévisionnel, temps de travail, ressources en

¹ Michel Liu, *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1983, p. 94.

compétences... c) Prévoir des règles simples et claires, qui seront respectées, sur la manière dont seront prises les décisions, tant au niveau de la conception, qu'à celui de la réalisation². »

Les observations de l'entreprise N tendent à prouver que les conditions de la recherche-action peuvent être étendues aux actions de travail collaboratives.

4.9. Apport aux hypothèses de recherche.

Nous allons reprendre chacune des trois hypothèses et suite à l'étude de l'entreprise N nous analyserons les réponses qui sont apportées.

4.9.1. Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeur économique et sociale

Bien que la collégialité et la subsidiarité soient des éléments connus de la culture du Groupe JN, la gouvernance mise en place, dans le cas de l'entreprise N, ne fait pas explicitement appel à ces notions. Nous n'avons jamais entendu ces mots lors de conversations et nous ne les avons jamais lus sur des documents opérationnels. Pourtant, tous les cadres étudient ces deux notions lorsqu'ils participent au séminaire de présentation des métiers et de la culture du Groupe JN.

Nous avons cherché à caractériser la mise en œuvre observable de ces deux principes d'action grâce à la grille d'évaluation que nous avons mise au point. Celle-ci s'appuie sur les éléments caractéristiques des notions dont la liste nous a aussi servi de base pour la constitution des questionnaires d'études présentés plus avant. Notre analyse, sur ces éléments, porte sur la période après 2003.

La collégialité est active au sein d'une organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
Si l'échange et la confrontation des idées est possible entre tous.	Ce point n'a pas toujours été observable en début de la période d'étude, en particulier les liens de subordination entre les individus étaient fortement ancrés. Dans certains secteurs, ils le resteront même à la fin de la période d'étude. L'évolution de ce point dépend fortement de la personnalité du manager. En particulier dans le secteur industriel, le soutien pour la mise en place des équipes autonomes de production, les nombreux projets d'amélioration ont été autant d'occasions de mettre en œuvre l'échange et la confrontation des idées entre tous.
Si l'échange et la confrontation des idées sont suscités par celui qui est dépositaire de l'autorité.	L'échange et la confrontation sont organisés de façon systématique par le directeur général et cela dès le début de sa présence dans l'entreprise. À la fin de la période, même constat au niveau de la direction

² *Ibid.*, p. 95.

La collégialité est active au sein d'une organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
	industrielle, par contre, les échanges ne sont pas aussi systématiquement suscités par les autres directions.
Si l'échange et la confrontation des idées sont possibles sans que celui dépositaire de l'autorité soit dépossédé de sa responsabilité de prendre les décisions.	Ce point a été de nombreuses fois observé durant la période d'étude : il n'y a pas eu de désengagement managérial sous le prétexte de la collégialité. Mais le directeur général était intransigeant sur ce point.
Si l'échange et la confrontation des idées portent sur des sujets d'importance.	Ce point a été difficilement observable car je n'avais pas connaissance de tous les sujets traités par les membres des comités de direction. Il n'est donc pas possible de faire une évaluation hiérarchisée de ceux ci.
Si l'échange et la confrontation des idées portent sur l'analyse des retours d'expérience (succès, échecs ou gestion des situations d'urgence).	Spontanément observable de façon ponctuelle. L'analyse et le retour d'expérience ont souvent été suscités par la direction Qualité. Ces analyses ont été plus fréquentes dans le périmètre industriel et celui de la relation Client que dans les autres secteurs.

La subsidiarité est active au sein d'une organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
Si le niveau d'exécution d'une action est décidé de façon raisonnée.	Peu fréquemment observé au début de la période. Plus fréquemment observé à la fin mais là encore n'est pas homogène en fonction des secteurs de l'entreprise.
Si les moyens alloués sont en rapport avec les objectifs fixés.	Ce point a été difficilement observable car je n'étais pas présent à temps plein dans l'entreprise.
Si les membres de l'organisation peuvent revendiquer la prise en compte d'actions pour lesquelles ils estiment avoir les compétences...	Ce point a été observé une fois en fin de période dans le cadre d'une étude sur la réorganisation des postes de travail des agents de maîtrise.
Si les membres de l'organisation peuvent solliciter l'aide d'autres acteurs.	Oui, les sollicitations sont clairement possibles et réalisées dans de nombreux cas. L'aide est demandée à la fois vis-à-vis des collaborateurs internes et par rapport aux structures d'assistance du Groupe ou externe au Groupe.
Si les membres de l'organisation peuvent demander que certaines actions soient réalisées à un niveau plus global pour qu'elles soient plus efficaces.	Ce point a été difficilement observable car je n'étais pas présent à temps plein dans l'entreprise.
Si les membres de l'organisation peuvent décider d'agir en situation d'urgence.	Ce point n'a jamais été observé car une telle situation ne s'est pas produite alors que j'étais présent dans l'entreprise.

La collégialité est souvent plus facile à observer que la subsidiarité. Cette différence tient probablement à deux raisons. La première, la collégialité s'évalue en observant les comportements de groupe. Ces derniers sont, par essence, fréquents et directement observables en particulier à travers les comptes rendus de réunion ou les récits des participants. A contrario, la subsidiarité est plus difficile à observer car elle concerne la manière dont les actions sont organisées et réparties entre les différents niveaux de l'organisation. Elle ne peut être observée qu'a posteriori, et d'autant moins facilement que

nous n'étions pas toujours présent au sein de l'organisation. La seconde raison est que la collégialité est observable dans une même strate organisationnelle, alors que la subsidiarité est seulement observable dans les relations entre les strates. Il est moins fréquent et moins facile d'avoir accès, pour une même action, à au moins deux de ces strates dans un temps suffisamment rapproché pour éviter une distorsion trop importante.

Nous pouvons dire qu'à la fin de la période, au sein de l'entreprise N, la collégialité, comme principe d'action est bien implanté au sein de l'organisation industrielle et commerciale. Elle est portée de façon plus spécifique par l'organisation qualité dans le cadre des missions ou des projets transversaux qu'elle conduit.

Malgré les difficultés d'observation, il a y quelques signes de l'utilisation de la subsidiarité, plus spécifiquement au sein de la direction générale et de la direction industrielle. Il n'a malheureusement pas été possible d'observer les effets de la régulation croisée entre ces deux principes d'action afin de valider la réalité opérationnelle d'un principe dual pour l'action.

Bien qu'elle ait eu de nombreux aléas, l'entreprise N, à partir de 2004, a créé de façon continue à la fois de la valeur économique et de la valeur sociale. Cette création de valeur a été durable car à la fois équilibrée et pérenne.

Nous avons observé un basculement particulièrement rapide entre les approches qui prévalaient avant et après 2003. Cette cinétique ne peut s'expliquer que par la culture sous-jacente forte et à laquelle les collaborateurs-cadres adhèrent. D'une façon générale, cet attachement a pu être évalué à travers les enquêtes d'opinion qui ont été menées au niveau du Groupe JN. Le mode de gouvernance après 2003, plus proche de cette culture, a probablement facilité la bascule et la mise en œuvre des plans d'action. Cette hypothèse pouvant expliquer ce changement rapide, en quelques mois, n'a pas pu être vérifiée au cours de l'étude. De même si l'étude menée ici nous permet de croire à une influence effective de la collégialité et de la subsidiarité sur la création de valeur économique et sociale de l'entreprise N, elle ne nous permet pas de la quantifier.

Le « style » de direction et les méthodes de management ont donc une influence sur la création de valeur économique et sociale de l'entreprise. La création de ces valeurs dépend de la façon dont les approches méthodologiques sont mises en œuvre ; elle ne dépend pas des méthodes elles-mêmes. En effet, dans le cas de notre étude, les mêmes approches méthodologiques n'ont pas donné les mêmes résultats opérationnels et ceci en fonction du contexte managérial, toute chose étant égale par ailleurs. Cela confirme ce que nous pouvions supposer : les méthodes sont des moyens au service de la gouvernance d'entreprise. Leur efficacité dépend essentiellement des conditions avec lesquelles elles sont promues et de la façon dont elles sont suivies par les dirigeants de l'organisation.

Cette première conclusion ne signifie pas que toutes les approches méthodologiques de management par la qualité sont équivalentes. Il ne « suffit » pas de bien appliquer une

méthode quelconque, pour créer de la valeur. Donc dans le cas général, l'efficacité d'une méthode de management ne doit rien au hasard. Elle doit être au service d'une stratégie et elle se doit d'être cohérente avec le contexte culturel de l'organisation.

Dans le cas de notre étude nous avons montré que, s'il y a une différence ou une incongruence entre la culture sous-jacente à une approche méthodologique et le « style » de management des dirigeants, alors les méthodes choisies, seront globalement inefficaces, si ce n'est contre productives. En ce qui concerne les approches participatives de management par la qualité, nous pouvons dire : si la condition de cohérence culturelle est respectée, si les conditions de mise en œuvre sont réunies, et dans la limite de leurs effets possibles sur le périmètre choisi, alors ces approches qui sont collaboratives participent, parmi d'autres facteurs, à la création de valeur économique et sociale. Nous ne parlons pas ici de cas limite où les approches méthodologiques se situeraient dans un cadre éthique discutable, mais d'approches habituelles ayant fait leurs preuves dans de nombreuses entreprises différentes.

4.9.2. Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement

Nous utilisons la même méthodologie que celle décrite pour la première analyse.

La confiance existe au sein d'une organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
Si vos collègues reconnaissent la contribution des autres.	Ce point n'a pas pu être observé directement car mon status dans l'entreprise me mettait dans une position où je ne pouvais pas me permettre de questionner les collaborateurs sur ce sujet. Néanmoins, j'ai pu observer un changement dans le niveau de confiance entre la plupart des membres du comité de direction. Ce changement a été progressif. Il a été surtout perceptible dans la capacité des individus à accepter les conséquences de décisions collectives qui étaient moins favorables pour eux ou leur équipe.
Si vos collègues vous aident en cas de besoin légitime.	Ce point a été difficilement observable car je n'étais pas présent à temps plein dans l'entreprise. Je n'ai pas recueilli de témoignage direct ou indirect sur ce point.
Si vos collègues tiennent leur engagement dans le temps.	Quelques témoignages, quasiment toujours négatifs et sans qu'il ait jamais été possible d'effectuer une vérification avec la contre-partie. Il est donc impossible de me prononcer sur la véracité ou non de ce point.
Si vos collègues contribuent aux finalités de l'organisation.	Ce point a été difficilement observable car je n'étais pas présent à temps plein dans l'entreprise. Je n'ai pas recueilli de témoignage direct ou indirect sur ce point.

La confiance existe au sein d'une organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
Si le management reconnaît les contributions de chacun.	J'ai observé ce point de nombreuses fois. En particulier sur une information numérique que l'entreprise a installée à la disposition des employés pour mettre à leur disposition des informations. Plusieurs fois, les meilleures contributions étaient mises en avant comme la présentation de projets où les contributeurs étaient reconnus pour leurs actions. Les collaborateurs se sont exprimés positivement sur cet outil.
Si le management vous soutient en cas de besoin légitime.	Ce point a été observé plusieurs fois, en particulier lorsque le directeur général a mis en place des dispositifs adaptés pour certains collaborateurs en situation de fragilité. Reste que j'ai observé que cette approche était inégalement mise en œuvre dans tous les services de l'entreprise et qu'elle n'était pas toujours bien comprise de certains collaborateurs qui la jugeaient comme du favoritisme.
Si le management contribue aux finalités de l'organisation.	Cet élément était très nettement perceptible. De nombreux signes montraient que les collaborateurs le percevait comme tel. En particulier à travers l'attachement à la qualité des produits et à leur spécificité régionale.
Si le management défend les valeurs de l'organisation.	J'ai pu observer cet élément à la fin de la période d'étude lorsque les équipes rencontraient des difficultés techniques et qu'il s'agissait de soutenir les choix où il n'était pas fait de compromis.

L'autonomie existe au sein d'une organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
Si les membres de l'organisation prennent des décisions dans leur domaine de responsabilité.	Au début de l'étude, j'ai peu observé que les opérateurs avaient l'occasion de prendre peu de décisions. Dans le domaine de la conduite du processus production, ils étaient limités à l'application stricte des consignes de réglage des machines. Ils ne participaient pas à la rédaction de ces dernières. À la fin de l'étude, j'ai pu observer plusieurs fois un niveau de prise de décision significativement supérieur de la part des acteurs opérationnels. Ces situations étaient évidentes dans le cas des équipes semi-autonomes de production.
Si les membres de l'organisation prennent des risques dans leur domaine de responsabilité.	Ce point a été difficilement observable car je n'étais pas présent à temps plein dans l'entreprise.
Si les membres de l'organisation prennent en compte leur interdépendance.	Ce point a été difficilement observable car je n'étais pas présent à temps plein dans l'entreprise.
Si les membres de l'organisation défendent leur point de vue.	Observé de façon de plus en plus fréquente au fur et à mesure que l'étude avançait.
Si les membres de l'organisation assument les conséquences de leurs décisions.	Observé de façon ponctuelle lors de réunions auxquelles je participais mais cette information doit être relativisée car je n'étais pas présent à temps plein dans l'entreprise.

L'autonomie existe au sein d'une organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
Si les membres ont la capacité de remettre en cause le fonctionnement de l'organisation afin de l'améliorer.	Ce point a été particulièrement observable lors d'une mission conduite en 2009 auprès d'une population homogène de collaborateurs issue de l'organisation industrielle. Au sein de cette population, la capacité de remise en cause dépend fortement de la confiance en eux-mêmes des acteurs.

Il est indéniable que l'entreprise N a subi un certain nombre d'aléas et que ses collaborateurs ont réussi collectivement à y faire face non seulement en se ré-organisant, mais aussi en créant de nouveaux produits, de nouveaux services... Même s'il n'a pas été possible d'évaluer la confiance interpersonnelle, la confiance institutionnelle était, d'après nous, d'un niveau assez élevé.

La confiance et l'autonomie se construisent progressivement. Nous savons qu'aucun des trois types de confiance -personnelle, interpersonnelle et institutionnelle- ne se décrètent ou ne s'instituent. Nous savons aussi que la construction des confiances dépend du niveau d'autonomie des acteurs de l'organisation. Et ce niveau d'autonomie mis en œuvre est relatif au contexte où chacun se trouve, aux degrés de liberté qui lui sont alloués. Dans certaines situations, certaines personnes et particulièrement les dirigeants, par leurs attitudes ou leurs actions, conduisent à instaurer un climat de défiance entre les membres de l'entreprise. Volontairement ou involontairement, elles instaurent ce climat, soit en réduisant le niveau d'autonomie de leurs collaborateurs ou de leurs collègues, soit en trahissant leur confiance.

Nous avons observé, dans le cas de l'entreprise N et après le changement de direction générale, que certaines personnes n'étaient pas en plein accord ni avec les nouveaux objectifs d'orientation de l'entreprise, ni avec les méthodes de management plus participatives, moins hiérarchiques. Cet état de fait ne remet pas en cause les compétences techniques indéniables de ces personnes. Mais il nous faut faire le constat que les méthodes de management collaboratives, et particulièrement celles qui s'appuient sur une culture basée sur la collégialité et la subsidiarité, nécessitent un style de management assez éloigné de celui qui est pré-existant au sein de l'entreprise N. Ce style était plus proche de celui que nous avons nommé « hiérarchique-compétitif ».

Nous avons observé que, dans le cas où l'opposition de style devient trop vive, sans concession ou volonté d'adaptation, les attitudes se radicalisent. Les relations s'enveniment et vont jusqu'à la mise en péril de l'organisation par le truchement de jeux de pouvoir destructeurs et contraires aux intérêts collectifs. C'est au niveau de la construction de la confiance interpersonnelle que nous avons observé le plus de difficulté. D'après nous, cette difficulté trouve sa source, en partie dans le « fond commun d'évidence » entre les individus qui serait trop restreint. Comme nous l'avons dit ce « fond commun d'évidence » contient ce qui est non-explicite et ce qui permet à deux individus de se comprendre sans s'expliquer. Ne

pas avoir un fond d'évidence en commun nécessite alors, pour les individus, de prendre du temps pour le construire, et cela avant tout autre chose. Si ce temps n'est pas pris a priori, alors de nombreuses situations nécessiteront a posteriori une clarification durant laquelle chacun exposera les raisons profondes de son attitude. Cette clarification contribuera, parmi d'autres mécanismes, à rétablir la confiance. Si aucune clarification n'est possible alors il sera plus difficile de construire un niveau de confiance.

Le cas de situations bloquées nécessite le départ des individus dont les attitudes font obstacle au développement de la confiance. Dans le cas de l'entreprise N, nous avons pu observer que le départ de ces personnes a bien créé une rupture positive dans l'ambiance de travail et que le niveau de confiance interpersonnelle mais aussi institutionnelle a changé. Nous avons pu aussi observer, particulièrement dans le cadre de la conduite des projets, que le niveau d'autonomie progresse bien dans ce contexte porteur. Dans le cas de départs de collaborateurs, il faut souligner l'impérieuse nécessité qu'ils soient réalisés dans le respect des personnes, et il faut souligner que ce fut le cas pour l'entreprise N. Au-delà de la confiance interpersonnelle, il est assez net dans cette étude, que le changement radical de « style » de gouvernance s'est aussi accompagné d'un accroissement du niveau de confiance des collaborateurs vis-à-vis de leur entreprise.

En analysant nos observations dans le cadre de cette étude, quoi qu'il en coûte, le basculement vers une construction renouvelée de la confiance ne peut se faire que par le choix, d'un ou de plusieurs acteurs, de faire confiance en premier. Intuitivement nous pouvons penser que plus celui ou ceux qui font confiance a priori sont porteurs de l'autorité -au sens où nous l'avons définie- plus l'impact sera important. Et c'est bien cela que nous avons observé dans le cas de l'entreprise N où les premiers actes de confiance interpersonnelle sont venus du directeur général. Faire confiance « en premier » trouve certainement sa source ou sa justification dans les valeurs des personnes car il est peu probable que ce soit le résultat d'un calcul de rentabilité des investissements ! Dans le cadre de notre étude, il n'a pas été possible d'analyser la source de valeur qui aurait pu être mise en jeu pour « expliquer » cette confiance a priori. S'agissait-il des valeurs individuelles du dirigeant ou des valeurs de l'organisation ? Néanmoins, il faut souligner que dans une situation où l'autre est en attitude de défiance plus ou moins forte, faire confiance est un engagement qui demande du courage. Ces observations plaident pour considérer la confiance comme une valeur et pas seulement comme le résultat d'un processus itératif entre un collectif d'acteurs.

Sur la question de la solidarité managériale, cette étude nous confirme que la confiance interpersonnelle y joue un grand rôle. Cette solidarité est principalement la conséquence de l'exercice de la collégialité et, comme nous le verrons ci-après, de la prise en compte de la complexité. En effet le partage d'opinions n'est possible que s'il n'est pas compris dans le sens d'une bataille d'influence où l'un des individus chercherait à avoir raison sur l'autre. Comme nous l'avons vu, ce type de confrontation nécessite que les membres de l'organisation n'aient

pas peur de l'expression des différences et que celle-ci se fasse dans un esprit de gratuité et dans un but constructif. Les conditions de ces échanges constructifs ne sont pas toujours réunies dans le cas d'organisations qui ne font pas la différence entre une saine expression de points de vue et la peur du manque d'unité ou de solidarité entre leurs membres. La confiance interpersonnelle, voire institutionnelle sont des conditions pour des échanges de qualité dont les conclusions sont acceptées par tous.

4.9.3. Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de l'environnement

Là encore, nous utilisons la méthodologie décrite dans les deux premières analyses.

La complexité est prise en compte par l'organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
Si les membres de l'organisation, durant la phase d'analyse préliminaire, intègrent les conséquences directes de leurs actions.	Au début de la période d'observation, étant donné la situation d'urgence dans laquelle se trouvait l'entreprise, les actions mises en œuvre avaient pour objectif d'atteindre un maximum d'effet immédiat.
Si les membres de l'organisation, durant la phase d'analyse préliminaire, intègrent les conséquences indirectes de leurs actions.	Ce point a été plus difficilement observable car je n'étais pas présent à temps plein dans l'entreprise. Néanmoins à quelques reprises, j'ai pu observer que les experts extérieurs, sollicités pour un avis, permettaient à l'entreprise d'avoir un questionnement sur les conséquences indirectes des actions prévues.
Si les membres de l'organisation, pour obtenir un même résultat opérationnel, étudient différentes solutions possibles.	Ce point est tout à fait manifeste et systématiquement réalisé lors des phases en amont de la mise en place d'un plan d'action. J'ai aussi observé la prise en compte de cet aspect, lors de la mise en place de groupes de projets multidisciplinaires.
Si les membres de l'organisation mesurent l'atteinte des résultats de leurs plans d'action grâce à des indicateurs de mesure pris dans des domaines différents.	Assez rapidement j'ai observé la mise en place d'indicateurs de gestion de projet de type conformité, délais, coût ainsi que des mesures systématiques de la satisfaction des clients. À la fin de la période d'étude, j'ai noté des tentatives de mise en place d'un tableau de bord comprenant des indicateurs de différentes natures : économique, social, sociétal et environnemental. Cette exigence d'une mesure multivariable oblige les acteurs à prendre en compte des aspects inhabituels pour eux.

La complexité est prise en compte par l'organisation :	Synthèse d'observation pour l'entreprise N après 2003
Si les membres de l'organisation prennent en compte la durée dans la gestion de leurs plans d'action.	J'ai observé que la plage où il était possible de conduire les actions était fortement contrainte par la saisonnalité de l'entreprise. De ce fait, la période creuse concentrait toutes les velléités de conduire les plans d'action qui ne pouvaient pas être réalisés durant la haute saison. Cette approche conduisait à une impasse en termes de plan de charge... toutes les actions se trouvant concentrées dans la même période. À l'observation, je ne peux pas dire que la durée des actions soit réellement prise en compte dans la gestion de ces dernières. Le temps est plutôt subi. À la fin de la période d'étude, j'ai observé des tentatives de priorisation des actions mais qui se sont heurtées à la charge de travail disponible.

Ce qui ressort de façon ténue de cette observation c'est que la prise en compte de la complexité doit, pour être efficace, être basée sur une approche où chacun peut exprimer son point de vue. Dans un tel système, chaque acteur, fort de ses responsabilités dans l'organisation, confronte son propre point de vue au point de vue des autres. Cette prise en compte effective est très liée à l'exercice de la collégialité mais aussi à la prise en compte de la complexité. Dans le cadre de la collégialité, tous s'expriment, et cette expression n'est utile que si chacun est détenteur d'une des pièces du puzzle de la réalité. Pour être efficace, la collégialité doit s'appuyer sur la prise en compte de la complexité par les acteurs.

C'est bien ce que nous avons observé lors du premier séminaire d'analyse des processus de l'organisation avec les membres du comité de direction. Dans les faits, ce séminaire été imposé par le directeur général à ses équipes, ces dernières n'ont donc pas été, dans un premier temps, très participatives... Mais la participation est devenue effective quand les acteurs ont compris l'intérêt de partager leurs informations afin d'avoir une vision plus précise du fonctionnement global de leur entreprise. En prenant en compte la complexité réelle de l'organisation, ils recueillaient alors des informations qui leur permettaient d'être plus efficaces dans leur propre travail tout en réduisant leur niveau d'incertitude.

4.10. Conclusion

À la lumière des définitions que nous avons données de la collégialité, de la subsidiarité et du cas de l'entreprise N, nous pouvons dire qu'entre les membres d'une organisation idéalement démocratique, au titre de la collégialité il y a écoute et partage des opinions ; au titre de la subsidiarité chacun prend sa place et assume son rôle et ses responsabilités dans l'action.

L'évolution en permanence des situations particulières, quand bien même les contextes macro-économique et social seraient stables, oblige les organisations à s'adapter. Atteindre un niveau de performance remarquable, sur une durée relativement longue, n'est jamais acquis

une fois pour toutes. Obtenir cette performance oblige nécessairement les acteurs à adapter régulièrement leur mode de fonctionnement collectif à la fois de façon adéquats et de façon rapide.

Dans le cas de l'entreprise N, en observant, d'une part tous les événements auxquels elle a été confrontée et d'autre part les réponses qu'elle y a apportées, il est évident que l'entreprise N n'était pas fermée sur elle-même. Un certain nombre d'acteurs ont servi de veilleurs et ils ont pu exprimer leurs observations. Des lieux et des temps de confrontation étaient régulièrement disponibles. Le « savoir-prendre en compte la complexité » a contribué, dans la cadre de l'entreprise N, à la création de valeur économique et sociale.

Cette prise en compte a été optimum car doublée d'une certaine rapidité dans la mise en place de réponses adéquates. Mais ce mode de fonctionnement n'a pas été immédiat. Il a fallu que le Directeur général l'initie et que les premières étapes soient un succès pour que la confiance ainsi obtenue serve à faire progresser l'équipe dans sa capacité à travailler ensemble. Au vu des observations faites, il est indéniable que le niveau d'autonomie des acteurs était initialement déjà assez important et qu'il s'est non seulement accru au niveau des équipes de direction, mais étendu au sein des équipes opérationnelles.

Si cette étude de l'entreprise N, filiale du Groupe JN, nous apporte un certain nombre d'informations en regard des hypothèses de notre problématique de recherche, il reste encore des questions à explorer.

En regard de la première hypothèse nous pouvons dire que, dans le cas de l'entreprise N, des approches méthodologiques choisies par la direction de l'entreprise, qui sont basées sur le travail collaboratif, la transversalité et la co-responsabilité, ont certainement contribué à générer de la valeur ajoutée économique et sociale sur une relativement longue période. Ces approches ont pu être efficaces car certaines conditions, nécessaires, ont pu être observées : les approches méthodologiques se sont inscrites dans un cadre d'objectifs stratégiques qui ont donné du sens aux actions des collaborateurs ; le leader était perçu comme une autorité légitime ; la confiance interpersonnelle s'est mise en place rapidement.

Par contre nous ne pouvons pas déterminer de façon précise le niveau de contribution de la collégialité et de la subsidiarité dans la création de valeur économique et sociale. Après 2003, nous avons observé plus de collégialité que de subsidiarité. Lors du séminaire d'intégration dans le Groupe JN, tous les cadres de l'entreprise N ont appris les définitions de ces principes. Pourtant ces mêmes acteurs n'évoquent quasiment jamais de façon explicite ces principes comme étant un guide dans la conduite des actions qu'ils mènent. De plus, les cadres, quand nous les questionnons sur ce point, n'y font pas non plus référence. Seul le directeur général les cite lors de conférences qu'il donne à l'extérieur. La collégialité et la subsidiarité sont, dans le cas de l'entreprise N, une base culturelle non-explicite.

Dans le cadre de la seconde et troisième hypothèse, de façon plus évidente, le cas de l'entreprise N nous permet de vérifier, d'une part, que la collégialité a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement. D'autre part, ce cas nous permet de dire qu'une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de l'environnement.



L'ESSENTIEL

- Une entreprise en difficulté qui, après un changement de direction et un changement de mode de gouvernance, crée de la valeur économique et sociale pendant plus de sept années consécutives entre 2003 et 2010.
- Ce redressement et cette progression ont été réalisés en modifiant en profondeur le système de management et en mettant en place une collégialité effective au sein du comité de direction. Cette collégialité s'étendra ensuite à d'autres strates de l'organisation avec, par exemple, la mise en place d'équipes autonomes de production. Dans ce mode de gouvernance nous avons observé que le dirigeant prend toute sa place : il assume les décisions et rend les arbitrages nécessaires.
- La collégialité mise en œuvre trouve sa source dans une confiance a priori envers les collaborateurs. Elle se traduit dans une augmentation nettement perceptible du niveau de confiance entre les collaborateurs, et vis-à-vis de leur management. Nous observons aussi l'émergence de la confiance des collaborateurs vis-à-vis de leur entreprise.
- La subsidiarité était beaucoup moins observable dans cette organisation, et prenait parfois l'image d'une simple délégation.
- La collégialité comme la subsidiarité n'est invoquée ni par le dirigeant, ni par les managers, dans le cadre de la gestion du quotidien. Or, elles sont présentées, par exemple lors de conférences données par le dirigeant pour présenter l'entreprise, comme un élément essentiel de la culture de l'entreprise, hérité de la culture-maison du Groupe JN auquel l'entreprise N appartient.
- La figure d'autorité du dirigeant de l'entreprise N, avec ses limites et ses défauts, ressort néanmoins comme un élément-clé dans l'évolution de l'entreprise. Son rôle dans le rétablissement de la confiance, et la progression de l'autonomie des acteurs, est certainement très important.
- Cette confiance et cette autonomie acquises, la collégialité au sein de l'équipe de direction a pu se mettre en place. Pour la subsidiarité, il est difficile de conclure. Soit la durée nécessaire à son établissement est plus longue que la période d'observation, soit sa mise en œuvre a été limitée par le style de management du dirigeant.

5 Le cas du projet R

De très nombreuses recherches ont été publiées sur la problématique des ERP, sur les choix de leur mise en œuvre particulièrement au sein des grandes entreprises. Elles décrivent des champs de connaissance qui sont très vastes et le plus souvent issus du domaine des sciences de gestion. Nous les avons prises en compte dans la mesure où elles nous ont éclairé sur les caractéristiques des projets ERP et sur les postures managériales des chefs de projet.

Dans un premier temps nous présentons le projet R, puis l'analyse des observations directes que nous avons pu effectuer. Ensuite, nous exposons les résultats de l'enquête sur la mise en œuvre des éléments-clefs. Enfin nous développons les apports de cette étude de terrain aux hypothèses de recherche.

5.1. Présentation du projet

5.1.1. Un projet majeur

Deux années d'études sur la fiabilité, le coût, la stratégie de déploiement et aussi le choix d'un prestataire extérieur, ont été nécessaires pour préparer et lancer le projet R au sein du Groupe JN.

Rappelons qu'un ERP (Entreprise Ressource Planning) est un progiciel de gestion intégré qui est paramétré en fonction des spécificités de l'entreprise. Il a pour caractéristique principale de réaliser l'intégration dans un système d'information unique des différents métiers par la mise en place des fonctions nécessaires à la gestion de l'entreprise. Ainsi sont-elles prises en charge de façon homogène. La conséquence directe de la mise en place d'un ERP, est la gestion d'un unique système d'information en lieu et place d'applications différentes, le plus souvent organisées métiers par métiers. La mise en place d'un progiciel intégré conduit à la réduction du nombre d'interfaces sources de panne et de coûts de maintenance élevés.

Ces avantages importants présentent le risque, pour l'organisation, de dépendre d'un seul fournisseur. L'ERP choisi par le Groupe JN a la réputation d'être très robuste et l'importance de la base installée réduit les difficultés sur les mises à jour et sur les corrections d'anomalies. Avec le recul, ce risque apparaît comme relativement limité.

La mise en place de ce type de progiciel dans une organisation n'est pas neutre. Elle conduit généralement à une réforme importante des modes de fonctionnement de l'organisation et nécessite un accompagnement spécifique des utilisateurs dans la gestion du changement.

De façon très schématique, un ERP est composé d'une base de données, de différents modules fonctionnels qui exécutent des actions préprogrammées et d'une interface qui permet aux utilisateurs d'interagir avec le système. L'originalité des ERP, contrairement à des

systèmes de gestion de l'information composés de différentes applications interfacées, est qu'une donnée n'est jamais dupliquée. Ainsi, la mise à jour de cette donnée peut être réalisée par n'importe lequel des modules fonctionnels ou par n'importe lequel des utilisateurs et est immédiatement disponible pour les autres modules ou pour les autres utilisateurs. Donc dans un ERP, les mises à jour se réalisent au fil de l'eau. Cette approche présente un avantage certain, il évite la gestion des séquences de mises à jour entre des systèmes différents et des difficultés souvent importantes, si les données sont utilisées par plusieurs programmes de façon concurrentielle. Bien sûr l'accès aux informations sont garantis par un système de gestion d'autorisation assurant la sécurisation des données.

5.1.2. Le choix du prestataire

L'enjeu de la mise en place d'un système de ce type se situe moins dans le choix de l'éditeur du progiciel lui-même que dans le choix du prestataire. En effet, ce dernier a un double rôle majeur : il apporte son expertise pour aider l'organisation à décrire les fonctionnements nécessaires qui répondent aux exigences des différents métiers et il réalise la configuration du progiciel ainsi que la programmation des applications spécifiques si les fonctionnalités attendues ne sont pas disponibles. Il a un devoir de conseil et les consultants qu'il met à disposition doivent parfaitement maîtriser leur métier et les fonctionnalités de l'ERP.

Dans le cadre du projet R, le Groupe JN a fait le choix du prestataire de façon très méthodique. De nombreuses étapes de vérification ont été organisées, en particulier sa capacité d'adaptation à la culture du Groupe. Cet élément a été discriminant après bien sûr que les autres critères comme la compétence, le savoir-faire et l'expérience dans le domaine industriel ont été validés positivement.

5.1.3. Le contexte du projet R au sein du Groupe JN

Le projet de mise en place d'un ERP est apparu comme une évidence pour les dirigeants des systèmes d'information du Groupe JN. Les différentes filiales ou les Business Units avaient leur propre application pour chaque domaine : commercial, logistique ou gestion de production. Au total, plusieurs dizaines de logiciels à maintenir et à interfacé entre eux.

La grande majorité de ces applications étaient en fin de vie, avec de probables difficultés d'exploitation à court terme pour certaines d'entre elles car la maintenance des technologies sous-jacentes n'était plus assurée par les éditeurs ou par les fabricants. Chacun des fournisseurs concernés proposait une nouvelle version, mais qui nécessitait de conduire autant de projets qu'il y avait de structures à faire évoluer. Dans le cas des applications pour le service client : prise de commandes, facturations, gestion de la chaîne logistique, planification et expédition ; un projet il y a quelques années avait permis de faire converger les différents usages de la même application dans une configuration commune. Avant cette convergence le même système était utilisé par les différentes filiales de façon différente. Cette convergence avait été demandée par les clients qui ne voulaient plus gérer qu'une interface informatique

unique pour toutes les filiales du Groupe. Reste que ce système présentait un certain nombre de limites fonctionnelles dont certaines étaient rédhibitoires pour travailler de façon plus proactive avec les Clients. L'outil de gestion des achats de matières premières était extrêmement fragile et demandait une charge de maintenance extrêmement importante. Ces situations plaçaient le Groupe JN sous risque. Il y avait donc besoin d'un changement rapide de certaines applications et l'évolution d'autres.

En 2009, le Groupe JN, avait fusionné son système de comptabilité et de contrôle de gestion dans un ERP. Il avait aussi mis en place un outil de planification des approvisionnements avec l'un des modules fonctionnels de l'ERP. Deux filiales du Groupe avaient, hors de tout plan global, mis en place un ERP couvrant toutes les fonctions de l'entreprise. Ces projets ont été considérés comme un succès à la fois par les métiers et par la direction générale du groupe

Il est apparu à la direction des systèmes d'information que, dans ce contexte d'évolution inéluctable, il y avait une opportunité à saisir pour simplifier le paysage du système informatique et réduire les coûts de maintenance des systèmes mis en œuvre. Le projet d'un ERP commun et avec une configuration unique, était la meilleure solution possible. Il permettait aussi de faire un pas vers une plus grande intégration des filiales au sein de leurs Business Units et ainsi de simplifier les opérations de pilotage.

Par rapport aux investissements à réaliser, ce projet était considéré comme neutre. En effet, le coût de la mise en place de cette solution globale était considéré comme identique aux coûts de remplacement de chacune des applications dans chaque filiale prise séparément.

5.1.4. Périmètre du lot pilote

Au vu de l'importance du projet, et parce que l'objectif était de réaliser un système d'information commun pour toutes les filiales Groupe JN, il a été naturellement décidé de démarrer le projet avec la mise en place d'un lot pilote. Ce lot pilote avait pour objectif de mettre au point un « modèle standard » qui comprenait toutes les spécificités fonctionnelles nécessaires aux différents métiers : service client, planification, logistique, achat des matières premières, achats généraux, production, contrôle de gestion, finances et la gestion des immobilisations. Ce pilote rassemblait quatre filiales différentes, les plus significatives du périmètre cible.

Il faut souligner que l'ensemble de ce lot pilote a toujours été commenté, par les experts extérieurs au Groupe JN, comme extrêmement ambitieux. En effet, non seulement le nombre de technologies différentes et de métiers à couvrir était très large, mais en plus, pour chacune des cinq sites de production la mise en place du projet R correspondait à un changement complet de tous leurs systèmes d'information. Deux autres raisons étaient avancées : l'ampleur du nombre de collaborateurs impactés directement par la nouvelle solution dans le cadre du lot pilote, un peu plus de 850 personnes et le planning initial était très chargé. Ce périmètre, validé par la direction générale du Groupe, est nettement plus ambitieux sur les

délais et sur le périmètre, que celui proposé initialement par la direction des systèmes d'information.

Enfin, il faut souligner l'inexpérience des collaborateurs du Groupe JN dans la conduite de ce type de projet qui comprenait la mise en route de plusieurs entités en même temps. Les projets informatiques habituellement conduits jusqu'à présent, étaient des projets d'étude, réalisés au fur et à mesure que les filiales étaient prêtes. Cette différence d'approche conduit dans les faits à des projets de natures différentes.

5.1.5. Périmètre des lots de déploiements

Comme le lot pilote, les lots de déploiements étaient extrêmement ambitieux. Le premier consistait à mettre en place le projet R dans toutes les filiales en France qui n'avaient pas été concernés par le lot pilote. Le second lot consistait à déployer le projet R dans les filiales belges et anglaises.

À la fin du lot pilote, ce plan a été remis en cause et l'organisation du projet a été complètement restructurée.

5.1.6. Soutien managérial du projet R

La mise en place d'un ERP avec une solution unique, dans le contexte culturel d'un groupe prônant l'indépendance des filiales, était un véritable challenge, quasiment une révolution culturelle. Les impacts de cette situation particulière n'ont pas été pris en compte, à notre avis, à sa juste mesure dans le mode de gouvernance du projet. Ils ont été systématiquement minimisés par le premier directeur de projet très centralisateur. Le besoin des directions de Business Units d'avoir à leur disposition un outil de gestion intégré est patent : simplification des comparaisons inter-filiales, système de pilotage plus cohérent, réduction des coûts de structure... Or ce besoin est antinomique avec la volonté managériale de la direction générale du Groupe JN de laisser les filiales maîtres de la conduite de leurs opérations et de leur développement. Seul le cadre stratégique est fixé avec des objectifs pluriannuels et une allocation de moyens.

Le projet R est soutenu de façon contrastée par les différentes directions :

- Les directions opérationnelles des Business Units, soutiennent le projet, sans en faire un projet stratégique pour elles. Ce soutien s'avérera conditionné à la rapidité du déploiement.
- Pour la direction du groupe, ce projet revêt une importance stratégique particulière à cause des sommes engagées. C'est bien, pour elle, une opportunité à saisir et qui doit se faire sans impact sur la gestion des entreprises, sur leurs résultats, sur leurs capacités à livrer leurs produits à leurs clients.

- Seules la direction fonctionnelle du contrôle de gestion et la direction des achats, soutiennent le projet activement. Les autres directions fonctionnelles, et en particulier les directions industrielles, s'intéressent peu au projet, sans pour autant s'y opposer.

Bien sûr la direction des systèmes d'information est totalement impliquée dans les études préliminaires, la promotion et le suivi du projet. En retrait dans la première partie du projet, elle s'impliquera directement, dans un second temps, dans la direction du projet.

5.1.7. L'organisation du projet

Nous ferons dans cette partie référence uniquement au lot pilote. Nous n'avons pas eu l'occasion d'analyser les éléments des lots de déploiements qui se sont déroulés consécutivement.

a) Méthodologie de gestion de projet

Comme nous l'avons dit, l'objectif du lot pilote était de mettre au point une solution fonctionnelle qui prenne en compte toutes les spécificités technologiques et commerciales des différentes Business Units du Groupe JN afin de créer un modèle de référence. Pour cela quatre phases dans le lot pilote ont été définies :

- Phase de conception générale : cette phase avait pour but de décrire les fonctionnalités devant être mise en place dans la solution ERP et aussi de mettre en exergue les points les plus difficiles qui devaient être ensuite analysés finement pendant la phase suivante. Cette phase devait permettre de valider la capacité du progiciel choisi à répondre aux besoins. Le livrable de cette phase était un premier cahier des charges fonctionnel.
- Phase de conception détaillée : cette phase avait pour rôle de finaliser les opérations de conception, et de rédiger un cahier des charges définitif tant fonctionnel que technique. Tout comme dans la phase de conception générale, la conception détaillée a été conduite avec l'aide du prestataire extérieur. D'autres opérations essentielles ont été conduites dans cette phase : l'analyse des besoins en termes d'infrastructures techniques, la conduite du changement, des plans de formation, des impacts organisationnels dans les filiales pilote...
- Phase de réalisation : cette phase comporte deux volets. Le premier volet permet au prestataire extérieur de configurer et de programmer les fonctions spécifiques telles que décrites dans le cahier des charges. En parallèle, les équipes projet préparent les différents cas de tests permettant de réaliser la recette fonctionnelle et applicative. Le second volet consiste à réaliser les tests proprement dits et de

corriger les dysfonctionnements. Cette phase est considérée comme finie seulement si la solution livrée est conforme au cahier des charges.

- Phase de préparation et lancement : cette phase comporte une étape très importante sous la responsabilité de chacune des filiales pilote. C'est la préparation des données-clients et des données-produits. La qualité de ces informations conditionne directement le fonctionnement de la solution ERP. C'est un travail assez fastidieux, car les données existantes sont réparties dans différents systèmes d'information et certaines doivent être mises en cohérence les unes vis-à-vis des autres. Pour réaliser cette tâche essentielle, il est nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de la solution ERP qui sera mise en œuvre. Cette phase comprend aussi la mise au point de toutes les étapes de la bascule. Il comprend toutes les actions visant au transfert et à la reprise des données entre tous les anciens systèmes et le nouveau le jour J. En effet dans le cas du projet R, il a été décidé que les anciens systèmes seraient arrêtés au jour de démarrage du nouveau, sans période de recouvrement. Les données à reprendre couvrent : les états de stocks, les commandes en attente, les livraisons en cours, les éléments financiers et comptables... C'est aussi dans cette phase que le plan de formation est exécuté, que les modifications organisationnelles sont faites, que le plan d'assistance post-démarrage est mis en place...

Dans le cas du lot pilote, les phases de réalisation et de préparation s'imbriquent fortement ce qui n'est pas sans poser de nombreux problèmes. Nous citerons en particulier les cas où la structuration des données dans le système impacte directement le travail sur la reprise de ces mêmes données.

b) Planning du projet

Le planning du lot pilote était le suivant : cinq mois pour la conception générale, cinq mois pour la conception détaillée, quatre mois pour la réalisation et cinq mois pour la préparation. En fait la période totale du projet R a duré seize mois seulement car quatre mois de la phase de préparation se superposent avec la phase de réalisation. Cette durée est non compris un mois de congés.

c) L'équipe projet

L'équipe projet central comprenait à la fois des personnes issues des métiers, détachées à plein temps pour le projet par leurs filiales ou leurs Business Units, des référents informatiques, et des consultants spécialistes mis à disposition par le prestataire extérieur.

Cette équipe projet est constituée de différentes populations que nous pouvons succinctement décrire de la façon suivante :

- Les référents métiers : ils sont détachés de leur fonction afin de pouvoir rejoindre l'équipe projet. Ils sont issus des métiers de la technique : production industrielle, gestion des stocks, logistique, gestion des matières premières... Ils sont tous volontaires et pour eux l'intérêt du projet est plus important que le risque de perdre leur poste. Cet engagement suppose pour la plupart d'entre eux la mise en place d'une logistique familiale adaptée afin de permettre des déplacements fréquents et relativement longs. Certains d'entre eux ont déménagé sur la région parisienne, qui a une localisation qui en France, facilite les déplacements en province, mais cela concerne une minorité des personnes de cette équipe. Ils sont affectés à plein temps à ce projet.
- Les chefs de projets informatiques : ils font partie de la structure qui gère les systèmes d'information au sein de l'organisation. Ils sont affectés aux différents projets en fonction des plans de charges et des compétences qui sont nécessaires. Ils ont tous manifesté leur fort intérêt pour se joindre à ce projet. En effet il doit leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences dans une technologie qui est fortement valorisée. Il y a un intérêt indéniable pour eux de travailler pour ce projet en termes d'employabilité. Ils sont affectés à plein temps à ce projet.
- Les équipes techniques informatiques : elles sont mobilisées très ponctuellement sur le projet sauf une personne qui assure, à plein temps, la coordination de ces différents acteurs. Ces personnes sont responsables de la bonne « mise en production » de la solution informatique tant au niveau de ses performances, qu'au niveau de son insertion au sein des autres systèmes d'information existant.
- La direction du projet R. Elle est constituée de deux personnes issues de fonction métier et informatique. Ces personnes sont appointées à plein temps sur le projet. Elles se partagent les responsabilités de management du projet selon des domaines définis. La direction du projet rend compte à la direction générale du Groupe JN par l'intermédiaire d'un comité de pilotage.
- Pour chacune des filiales pilote locale, un directeur de projet local organise une équipe qui inclut les personnes de sa filiale participant à l'équipe projet central ainsi que tous les acteurs de la filiale impliqués dans la conduite du projet. Les directeurs de projet local étaient assistés d'un chef de projet local. Ces derniers n'étaient pas directement associés à la direction du projet central et n'étaient pas invités au comité de projet.
- Les consultants extérieurs. Ils apportent leur connaissance dans un domaine d'expertise spécifique. Deux tiers d'entre eux sont à plein temps pour la durée complète du projet et les autres se joignent au projet pour un ou deux mois afin d'apporter leur assistance pour le développement d'une fonction particulière ou pour apporter leur concours durant une phase spécifique du projet.

- La direction de projet du cabinet de consultants. Elle est constituée de deux personnes qui sont à plein temps sur le projet. L'un des directeurs de projet est chargé des aspects techniques, l'autre des aspects fonctionnels.

Chacune de ces catégories de personnes avaient une liaison hiérarchique différente. Ces personnes venaient de plusieurs régions de France et étaient toutes localisées sur un plateau projet central. Elles y étaient présentes, pour travailler ensemble dans différents ateliers, du mardi au jeudi. Le lundi et le vendredi étant réservés soit à des tâches administratives soit à des tâches de rédaction d'un compte rendu soit à des travaux de préparation. Il n'en reste pas moins vrai que cette situation avait des impacts forts sur la vie familiale de plusieurs membres du projet ; certains d'entre eux ont été obligés de s'organiser pour assurer la garde de leurs enfants.

L'équipe projet à partir de la phase de conception détaillée, comprenait plus de quatre-vingt personnes à plein temps. Lors de la phase de réalisation, entre l'équipe projet central et les équipes projets locaux, il y avait plus de cent quarante personnes mobilisées sur le projet R.

5.2. Évaluation des résultats du projet

5.2.1. Délai de mise en œuvre du lot pilote

Initialement, toutes les filiales impliquées dans le lot pilote devaient démarrer le même jour J. Finalement, le lancement des différentes filiales du lot pilote a été réalisé de façon étagée. De plus le périmètre validé a été réduit à cause de la défection de deux filiales et aussi modifié par l'ajout d'une autre qui n'était pas prévue. Les étapes du lancement telles que nous allons les décrire ont été définies cinq mois avant le jour J.

- Au jour J : lancement d'une société de commercialisation, non prévue au périmètre initial, et qui a été rachetée par le Groupe JN lors de la phase de conception détaillée.
- Un mois et demi après le jour J : mise en route de la gestion des achats hors production. En fait ce lancement concernera toutes les filiales du périmètre cible, lot pilote et lots de déploiements.
- Quatre mois et demi après le jour J : une filiale complète incluant le service client, le site de production avec deux technologies différentes, les finances, la gestion des immobilisations et le contrôle de gestion CO.
- Cinq mois après le jour J : les achats de matières premières. Ce lancement concerne la moitié des filiales du périmètre cible, et pas seulement les filiales du lot pilote. Les outils d'analyse et de pilotage ont été aussi lancés à cette période.

Il faut noter que ces décalages ont été décidés sept mois avant la date initialement prévue sauf le décalage des achats de matières premières qui a été reculé deux mois avant le démarrage. Par contre l'arrêt de la mise en œuvre de la solution ERP dans quatre des cinq sites de production a été décidé six semaines avant le démarrage. Nous reviendrons plus en détail sur les raisons de ces modifications de planning et de périmètre.

5.2.2. Résultats du lot pilote

À cause des modifications de planning et de périmètre, il est difficile de faire un bilan précis des résultats du projet R. La charge financière de la réalisation du lot pilote été évaluée à +10 % des coûts prévus initialement. Les charges humaines sont évaluées à -10 % des charges prévues. En termes de nombre de collaborateurs impactés, le périmètre réellement démarré concerne un peu moins de la moitié de ceux initialement prévus. En termes de fonctionnalités, en particulier de technologie, seule une technologie n'est pas complètement disponible dans le modèle de référence. Les autres technologies auraient pu être lancées si les sites de production n'avaient pas été liés au service client qui lui n'a pas démarré.

En ce qui concerne les outils d'analyse et de pilotage, ils répondent globalement aux besoins des utilisateurs, même si, à l'usage, il faut les compléter par la création de nouveaux rapports qui n'avaient pas été imaginés lors des phases de conception.

Le plan d'assistance de post-démarrage mis en place s'est avéré trop important. Il a donc été réduit et arrêté plus tôt que prévu, les utilisateurs se sont appropriés le fonctionnement de la solution ERP rapidement. Les outils de formation mis en œuvre se sont avérés efficaces pour les fonctions d'encadrement. Ils ont été remplacés par les actions d'accompagnement pour les opérateurs.

5.2.3. Le bilan du démarrage du lot pilote

Le démarrage effectif des filiales restant dans le lot pilote s'est fait sans difficulté particulière. En particulier les données de base se sont avérées de bonne qualité et n'ont pas généré de problème important, y compris pendant les quinze premiers jours de fonctionnement. Seuls quelques détails ont nécessité d'être réglés le premier jour. Le démarrage de la gestion des matières premières a été plus laborieux.

L'appropriation de la solution ERP a été rapide et la satisfaction globale des opérateurs est notable. Il faut souligner l'engagement des membres de l'équipe projet central aux côtés de l'équipe projet local pour que le lancement soit une réussite. Aucune commande n'a été perdue ni livrée en retard, aucun élément de stock n'a été perdu, la production n'a pas été ralentie, les facturations se sont déroulées normalement.

Néanmoins, nous pouvons souligner les difficultés suivantes :

- La clôture des comptes s'est avérée plus délicate que prévu. Les éléments de détail demandés aux équipes de production afin de ventiler au mieux les coûts, sont trop

précis et demandent un suivi dont les équipes opérationnelles ne mesurent pas assez l'intérêt pour y accorder suffisamment d'importance.

- Les utilisateurs-clefs qui ont assuré le relais entre l'équipe projet local et les opérateurs ont tous changé de poste ou ont été affectés à d'autres projets quelques semaines après le lancement. Si le fonctionnement en mode normal n'a pas posé de problème, ce n'a pas été le cas lorsque les opérateurs ou leurs encadrements étaient confrontés à une anomalie ou un dysfonctionnement. L'équipe de projet central a été obligée de former une nouvelle génération d'utilisateurs-clefs.
- Les données de base, en particulier industrielles, doivent être en permanence mises à jour au fur et à mesure des changements advenant au niveau de la production. Si ces données ne sont pas à jour, alors les mécanismes mis en place au sein de l'ERP vont générer des erreurs qui vont bloquer tout ou partie des flux. Malgré les avertissements de la direction de projet, la filiale a trop attendu pour le recrutement d'un individu affecté à la mise à jour de ces données. L'équipe centrale a dû suppléer à ce manque pendant plusieurs mois.

La direction opérationnelle de la filiale pilote et la direction des Business Units sont satisfaites du lancement malgré les difficultés rencontrées.

La direction générale du groupe est moins satisfaite des résultats du lot pilote, à cause de l'absence de démarrage de quatre usines et d'un des services client. Il manque aussi :

- L'organisation du transfert des compétences entre les consultants externes et les membres des centres de compétence. C'est une activité indispensable et coûteuse en temps pour qui veut assurer la maintenance de la solution. Elle n'a pas été organisée suffisamment.
- Certaines tâches administratives qui permettent de finaliser le projet : classification des documents, mise en place d'un processus de validation des accès à l'ERP, suppression des environnements techniques, organisation des audits par les commissaires aux comptes...

Si le coût social du projet pour les utilisateurs a été faible, ce n'est pas le cas pour les membres de l'équipe projet. Deux d'entre eux ont été arrêtés pour surmenage. La crise de confiance vis-à-vis de la direction du projet à deux mois du premier démarrage a déstabilisé les membres de l'équipe. À la fin de la période d'assistance aux filiales du lot pilote, la redistribution des membres de l'équipe projet qui faisaient partie de la structure informatique s'est plutôt bien passée. Ce n'est pas le cas pour les référents métiers, détachés par leur filiale pour rejoindre le projet. Ils ont quitté leur poste précédent, sans certitude de retour dans la même fonction après le projet. Après la fin de la période d'assistance, ils se sont trouvés dans la situation de n'avoir ni perspective, ni rôle à court terme. Cette situation difficile étant

renforcée par le fait que le directeur de projet métier a été immédiatement muté vers une autre fonction. Il a fallu plusieurs semaines pour que la situation se normalise, mais le niveau de confiance managérial a été durablement atteint.

Globalement les sentiments qui dominent sont mitigés. Les individus ont l'impression d'avoir donné le meilleur d'eux-mêmes et d'avoir apporté à l'équipe tout leur savoir-faire. Ils ont apprécié les commentaires positifs qui ont été donnés par les utilisateurs sur leur travail. Mais ce qui domine est un sentiment d'échec, sentiment partagé par la plupart des membres de l'équipe projet. Or si nous nous plaçons d'un point de vu plus global, cette appréciation ne nous semble pas factuelle car si le périmètre est effectivement plus réduit, les coûts du projet ont été maîtrisés et 80 % des fonctions demandées sont disponibles et fonctionnelles.

Après ce bref exposé des faits de ce projet R, nous allons chercher à analyser les mécanismes de gouvernance qui ont prévalu durant cette période et si les principes d'action de collégialité et de subsidiarité ont été utilisés dans sa conduite.

5.3. Analyse des résultats du projet R

5.3.1. Remarques préliminaires à l'analyse des résultats

Nous avons bien conscience que le mode de gouvernance au sein du projet est de nature différente de celle qui prévaut dans une organisation de production industrielle ou commerciale. Les contraintes spécifiques d'un projet, le rapport au temps principalement, modifient les éléments de pilotage. L'intérêt de ce projet était que sa durée initiale était prévue pour plus de six années avec une équipe stable. Sur cette durée et avec ce type de structure organisationnelle, l'effet « projet » s'amenuise. Cette approche positionnait le projet R comme une mini entreprise d'environ 40 personnes permanentes. Lors du lancement du projet, ces caractéristiques nous ont convaincu de l'intérêt d'utiliser ce projet pour notre étude. Analyser le fonctionnement de la collégialité et de la subsidiarité dans un mode projet stable permettait de compléter notre analyse d'un autre point de vue.

Une forte crise de confiance du management de l'organisation vis-à-vis de la direction de ce projet a profondément modifié les rapports au sein du projet. Sans que ses effets aient été anticipés, cette crise de confiance a conduit à l'éclatement du projet dès la fin du lancement du pilote. Par conséquent, cette situation a fait basculer le projet dans une approche plus classique : un mode d'organisation temporellement plus court où les ressources mobilisées se recomposent à chaque phase. Les ressources humaines du projet ne sont pas alors gérées à long terme. Tous ces événements modifient les éléments initiaux de ce terrain d'étude, sans en retirer tout l'intérêt pour notre problématique mais l'instabilité organisationnelle réduit notre capacité d'analyse.

Dans le cadre de ce projet, j'étais un observateur engagé. J'ai tenu compte de cette situation particulière pour l'analyse des résultats de ce terrain en faisant l'analyse de mes notes prises au fil de l'eau et en les confrontant aux documents émanant d'autres sources.

5.3.2. Relations et des modes de travail au sein du projet R

Le changement de direction du projet

La direction du projet était initialement structurée autour de trois personnes dont les rôles et les missions étaient bien définis. Une première personne était responsable de gérer les aspects informatiques du projet et les équipes informatiques, la seconde les aspects métiers.

Assez rapidement cette direction bicéphale se transforme en une direction monocratique ; l'un des deux directeurs prenant la responsabilité du projet sans que l'autre la revendique ou ne s'y oppose vraiment. Lors de la crise de confiance, le directeur des systèmes d'information du groupe reprend à son compte la direction du projet. Il insiste fortement sur le champ de contraintes qui entoure le projet en particulier sur les délais et sur les livrables. Il met en place un système de pilotage serré. Cette situation modifie profondément la gouvernance du projet d'autant que ce changement de direction du projet, en interne au Groupe JN, s'accompagne d'un changement de direction coté prestataire extérieur.

Au début de la crise de confiance, nous avons noté le changement net dans le jeu de nombreux acteurs, qui passent à des attitudes de protection et de justification de leurs actions. Ces attitudes s'amenuiseront au fur et à mesure que les relations se stabiliseront avec cette nouvelle direction du projet, sans toutefois disparaître. Nous n'avons pas observé de modification dans les rapports de confiance interpersonnelle entre les membres de l'équipes projet central.

5.3.3. Les relations entre équipe projet central et les équipes projets filiales pilote

Pendant toutes les phases de conception générale, de conception détaillée et de réalisation, nous avons pu remarquer que les relations entre l'équipe centrale, et les équipes projets des filiales pilote étaient cordiales, mais distantes. Le professionnalisme des équipes n'était mis en cause ni par les unes ni par les autres. Néanmoins, les équipes de projets des filiales pilote étaient globalement assez suspicieuses vis-à-vis de l'équipe centrale, craignant que celle-ci cherche à faire mettre en œuvre des approches étrangères à leur mode de fonctionnement habituel. Il y a eu donc des attitudes de défense à l'annonce de chaque proposition jugée trop innovante. Reste que le climat constructif a toujours pris le dessus. Ces attitudes des équipes locales ont été utiles pour les équipes centrales qui devaient ainsi argumenter beaucoup plus finement leurs propositions.

Un fait marquant doit être souligné. Lorsque l'équipe projet central, s'est déplacée physiquement sur le site de la filiale pilote, douze semaines avant le démarrage effectif, le

niveau de qualité des relations s'est significativement amélioré. Le management de la filiale pilote avait informé ses collaborateurs de l'arrivée de l'équipe projet central et l'importance de leur présence pour la phase finale de préparation. Dès la première semaine de leur arrivée, les relations entre les deux équipes ont profondément changé, et le travail conjoint a été beaucoup plus efficace.

5.3.4. Relations entre les acteurs au sein de l'équipe projet central

L'équipe projet central était, comme nous l'avons dit, structurée en équipes métiers. Chacune d'entre elles avait la responsabilité d'un périmètre bien défini. Le prestataire extérieur lui-même avait réparti ses consultants selon le même schéma d'organisation. Cette segmentation des équipes par métier, a conduit à ce qu'il y ait peu d'échange sur les points communs ou des questions techniques qui concernaient deux métiers ou plus. Cette situation trouve son origine dans la faible implication des directions opérationnelles ou fonctionnelles du Groupe. En présence d'un point bloquant situé à l'interface de deux métiers, les membres de l'équipe projet n'avaient pas la légitimité pour proposer un arbitrage, mais seulement pour proposer différentes solutions possibles. Or sans une personne qui assure la coordination, le point restait en suspens sans être traité.

La direction du prestataire extérieur aurait dû veiller à proposer de plus nombreux ateliers transversaux, coordonnés par ses consultants. Cela aurait permis de détecter ce problème plus en amont. En effet, l'équipe projet, n'ayant pas de connaissance sur les ERP, n'avait pas la possibilité de détecter elle-même les difficultés à l'interface entre les métiers. Il s'en est suivi que ces points d'arbitrage entre les métiers, ont été traités soit au niveau du comité projet, soit par implication directe de la direction du projet. Elle a constitué des groupes de travail ad-hoc qui réunissaient les différentes équipes et mobilisaient les différentes directions impliquées. La direction du projet a assumé la prise de plusieurs décisions à la place des acteurs dont c'était la responsabilité.

Le peu de transversalité entre les équipes métiers a été une source de perte d'efficacité dans la conduite du projet R. Cette situation, a probablement contribué à la crise de confiance. Observée de l'extérieur, la situation pouvait donner le sentiment que le projet ne fonctionnait pas correctement puisque certaines décisions, indispensables à prendre, n'étaient pas arbitrées en temps et en heure. S'il y a eu des alertes par les membres de l'équipe projet, elles n'ont pas été entendues par la direction de projet.

5.3.5. Effet de la localisation du plateau projet

La délocalisation géographique des trois quarts des acteurs du projet, et leur présence effective trois jours par semaine sur le plateau projet, n'ont pas forcément réduit la capacité travail des équipes bien au contraire. Pour plusieurs de ces personnes, cette situation n'était pas forcément facile à gérer sur le plan personnel, et a conduit à des aménagements parfois importants de l'organisation familiale. Des allocations financières avaient été prévues dès le

début du projet pour compenser les charges induites par ces déplacements et une prime de déplacements a aussi été versée en milieu de projet aux personnes concernées.

Les déplacements, toutes les semaines, sont un facteur de fatigue non négligeable. Sans qu'il ait été possible de réaliser un questionnement ou une enquête sur ce point, nous avons observé un effet globalement positif de la présence sur le plateau projet seulement trois jours, par rapport à d'autres projets où les acteurs devaient être présents cinq jours. Les lundi et vendredi ont permis un vrai temps de respiration et de préservation de temps de travail personnel sur des sujets nécessitant une prise de recul. Il a aussi permis de gérer toutes les actions administratives comme la rédaction de comptes rendus. Il faut moduler ce propos, car certains membres de l'équipe projet, de retour dans leurs lieux habituels de travail, subissaient des demandes pour exécuter des tâches de leur ancienne fonction alors même qu'ils s'étaient détachés à plein temps sur le projet. Ce point a été particulièrement sensible au début du projet dans la phase de conception générale.

Dans le cas des filiales pilote, les lundi et les vendredi, les membres des équipes-locales, impliqués dans l'équipe centrale, pouvaient se retrouver avec les utilisateurs-clefs de leur filiale pour confronter, partager des informations et se coordonner. Ce point a été particulièrement bien conduit par la seule filiale qui ait démarré dans le cadre du lot pilote. Elle a eu un double effet : les membres de l'équipe projet local, impliqué dans l'équipe projet central, se sont sentis soutenus par leurs collègues. Les actions longues, comme la recherche d'information ou l'analyse d'éléments complexes, ont pu être menées de façon efficace.

Les cas de surmenage dont nous avons parlé, ne trouvent pas leur origine dans la situation de déplacement long et fréquent. À notre avis, il faut plutôt la chercher dans les difficultés relationnelles et dans la non-reconnaissance du travail accompli. En effet les acteurs concernés ont vu leur travail dénigré par ceux qui, tout en ne s'étant pas impliqués dans les phases de conception, devaient néanmoins les valider. De plus ils n'ont pas bénéficié du soutien de leur management pendant cette épreuve.

5.3.6. Coordination entre direction du projet central et filiale pilote

La direction de projet n'a pas intégré lors de la mise en place de son système de gouvernance, les chefs de projets des filiales pilote. Ceux-ci sont restés isolés durant les trois premières phases du projet alors qu'ils auraient pu être relais des orientations du projet et source d'informations pour faciliter la validation de certaines options. Il en est de même pour les responsables des centres de compétences informatiques qui ont finalement été informés seulement par les membres de leurs équipes délégués au sein de l'équipe projet.

Les responsables de projets des filiales pilote ont été intégrés dans la direction du projet au début de la phase de réalisation. Les responsables de centres de compétences ont, pour leur part, été intégrés indirectement à travers l'un de leurs pairs qui a assuré le relais d'informations. Cette intégration a eu lieu au début de la crise de confiance à la demande de la

nouvelle direction du projet. Avec le recul, il nous semble que cette faible intégration de ces responsables a été source d'incompréhensions et de fortes frustrations. Un puissant relais d'information a été négligé. Cette situation n'est pas la cause, mais à notre avis, a alimenté de façon significative la crise de confiance.

5.3.7. Distanciation des équipes lors de la conduite du projet

Durant les phases de conception détaillée, nous avons été frappés par l'application systématique, par les équipes projet, de la consigne de se focaliser uniquement sur les flux majeurs représentant la plupart des transactions entre les filiales et leurs clients. Or nous avons constaté :

- Le détail des flux n'était pas précisément connu par les représentants des filiales pilote et encore moins par les membres de l'équipe centrale. Les travaux préliminaires de clarification de ces flux n'ont pas été menés par choix lors de la définition de la méthodologie du projet. Il faut souligner que de nombreux cas particuliers sont traités et mis en place localement pour répondre à des exigences clients. Et dans un certain nombre de cas, ces flux particuliers ne sont connus que des acteurs opérationnels.
- La méconnaissance de certains de ces flux particuliers, et donc le risque qu'ils ne fonctionnent pas dans la solution finale, a été directement la cause invoquée, par une des filiales pilote, pour justifier de l'arrêt du projet dans son périmètre.

Cette consigne de la direction du projet était nécessaire pour la phase de conception générale, mais n'aurait pas dû être poursuivie dans la phase de conception détaillée avec autant de zèle. Certes le nombre très important de cas à traiter obligeait à prioriser. Or la direction du projet savait qu'il était impossible de demander que ces flux particuliers soient simplifiés, il était alors nécessaire de les intégrer dans le mode de fonctionnement de la solution proposée. Si l'engagement des managers des directions opérationnelles avait été organisé dès la phase de conception générale, ils auraient alors pu prendre la responsabilité de mener des études visant à simplifier certains de ces flux. Cette implication aurait permis de réduire en amont le nombre de flux à modéliser.

5.4. Analyse des observations sur la mise en œuvre de la collégialité, la subsidiarité dans le cadre du projet R

Nous retiendrons cinq axes pour analyser les éléments que nous avons exposés ci-avant.

5.4.1. Le champ de contraintes de la temporalité

Le temps fini est bordé d'une part par la contingence naturelle des moyens à disposition de l'entreprise et d'autre part par le niveau de prévision « raisonnable » pour planifier de façon précise chaque étape. Ce temps fini met les acteurs du projet sous forte contrainte car les

aléas techniques, par exemple, sont des éléments impossibles à planifier. Et pourtant ils induisent des modifications très fortes du planning qui bousculent fortement les collaborateurs et déstabilisent la direction du projet. Les premiers doivent recomposer, une nouvelle façon de faire et un nouveau planning. Les seconds doivent justifier l'impossibilité de tout prévoir ! La technique habituelle qui consiste à mettre de côté du temps en plus, pour limiter les contraintes du planning, a des limites et n'est pas efficace quand le système de reporting exigé doit être très précis.

Cette contingence de moyens a été particulièrement portée en avant de façon assez brutale par la nouvelle direction du projet. Certes, cette approche permet aux équipes de se focaliser sur l'essentiel mais elle crée un fort niveau de stress et de frustration des équipiers qui ont le sentiment de ne pas faire du bon travail.

5.4.2. Enjeux autour d'un système d'information

Le projet est avant tout un moyen qui permet de rendre le futur désirable à son public cible. Dans le cas des projets de système d'information impactant le travail quotidien, l'enjeu devient très important pour les futurs utilisateurs. Le processus de transformation du futur désirable en futur désiré s'appuie sur la confiance que le public cible peut avoir dans la capacité des membres de l'équipe projet à mettre au point un système qui corresponde à leurs besoins opérationnels au quotidien.

En effet un système de gestion intégré comme un ERP, impacte potentiellement le travail quotidien des opérateurs pendant au moins quinze ans. La distance et la réserve entre les membres des équipes projets local et de l'équipe projet central, doublé de leurs professionnalismes respectifs, a permis des rapports avec un niveau d'exigences réciproques à la hauteur des enjeux.

Cette approche a permis de produire une solution qualitative répondant aux besoins des utilisateurs. Et le déplacement de l'équipe centrale sur les lieux de la filiale et l'engagement de ses membres auprès de l'équipe local lors de la phase de préparation finale au démarrage, ont renforcé positivement ces relations. Cet engagement s'est traduit par une assistance qui a permis de renforcer les compétences des utilisateurs clefs, de mieux assister les utilisateurs finaux et a certainement contribué à l'acceptabilité rapide de la solution au niveau des équipes opérationnelles.

Il nous semble que ces deux temps, différenciés, ont été un facteur de réussite et une source de richesse. Un premier temps, distancier et exigeant, a permis l'élaboration d'une solution sans compromis ; un second temps intégré a permis la mise en œuvre de la solution de façon efficace.

5.4.3. Implication du management opérationnel

Pendant la phase de conception générale et détaillée, la délégation de responsabilité quasi totale donnée par les managers opérationnels des filiales aux personnes de leurs équipes travaillant au sein de l'équipe projet-centrale, a eu un effet majeur sur la conduite du projet R. Cela a conduit le projet à être un projet technique de transposition de l'ancien système dans un nouveau. Cette approche n'était pas sans avantage pour la direction du projet, lui évitant, de gérer les opinions parfois contradictoires et de chercher un consensus. Cette approche allait aussi dans le sens d'une solution globale, dont la mise au point et la responsabilité incombait aux membres de l'équipe projet central. Même s'il ne faut pas négliger les nombreux arbitrages qui ont été réalisés, ceux-ci ont été avant tout des choix techniques qui avaient pour objectif de chercher à optimiser le fonctionnement de la solution. Ils n'avaient pas pour vocation de modifier ou de simplifier les flux existants. Sans généraliser, car il y a eu des contre-exemples, la trop faible implication du management opérationnel n'a pas permis d'apporter une vision future du métier. Certes cela aurait suscité des débats, mais son absence a cantonné le projet dans une approche technique.

Paradoxalement, et avec le recul, nous trouvons aussi des avantages à cette approche : celui d'avoir segmenté la gestion du changement en deux étapes. Une première étape pour l'acceptation des nouvelles formes d'utilisation de la nouvelle solution et dont le mode de fonctionnement serait à l'identique du système précédent. Une seconde étape avec l'analyse des difficultés, des optimisations dans le fonctionnement et donc la mise en œuvre d'un projet d'amélioration et de reconfiguration organisationnelle. Il serait intéressant d'analyser les résultats économiques et sociaux et de comparer ces deux approches sur le moyen et le long terme. Mieux vaut-il implanter un ERP en deux étapes, comme il a été fait pour le projet R, ou bien implanter un nouveau système avec les modifications des flux dès le départ ?

Reste que dans le cas particulier du projet R, il aura fallu trouver un moyen pour faciliter l'implication du management opérationnel des filiales pilotes. Cela aurait certainement permis à toutes les filiales de démarrer la solution ERP dans les temps car ils auraient eu le niveau d'information nécessaire pour soutenir le projet dans la phase délicate de passage de la phase de réalisation à la phase de préparation et de lancement.

5.4.4. La taille du projet et les compétences clefs

En ce qui concerne le périmètre et la durée du projet R, il est remarquable qu'ils soient devenus acceptables par rapport à la capacité réelle de l'équipe projet à le porter. Ce décalage est manifeste entre l'auto-évaluation de la capacité de l'équipe et l'évaluation externe faite par la direction du Groupe JN. In fine, le périmètre et le délai du lot pilote sont légèrement plus grands et plus rapides que ceux du projet initial. Comme nous l'avons dit, ce décalage a créé des tensions entre les différents acteurs au sein des directions du Groupe JN.

Le fait même que les collaborateurs ont acquis de nouvelles compétences dans la gestion de projets globaux en plus de leur capacité à conduire des études, approche qui prévalait jusqu'alors, n'est pas pris en compte dans les analyses qui sont faites de ce projet. De même que la compétence de travailler conjointement, au sein de la même équipe, entre les référents métiers et les référents informatiques est peu prise en compte dans l'analyse des résultats. Alors que selon nos observations, cette équipe mixte a été un des facteurs clefs du succès de ce projet. Nous rappelons que pour de nombreux auteurs, la mise en place d'un ERP est plus un projet métier et moins un projet informatique.

5.5. Analyse des résultats du questionnaire d'évaluation de la mise en œuvre des notions étudiées - type 2

5.5.1. Construction du questionnaire

a) Première version du questionnaire de type 2

Afin de permettre une mesure de la mise en œuvre effective au sein d'une organisation nous avons imaginé une échelle de fréquence où le répondant positionnait le curseur entre une valeur minimale de fréquence « jamais » et une valeur maximale « toujours ». La position de ce curseur était convertie dans un nombre compris entre 0 et 10 ; 0 correspondant à l'extrême « jamais » et 10 à l'extrême « toujours ».

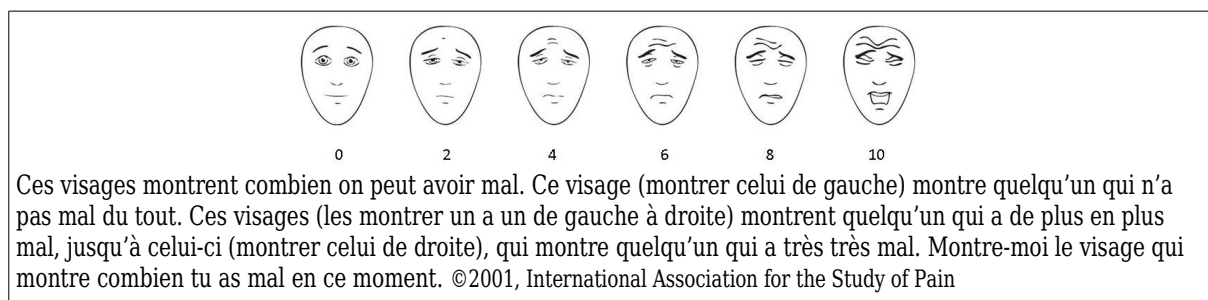
Ainsi dans notre cas le questionnaire proposé avait cette forme :

Dans mon organisation ...		
8	Les membres de l'organisation ne peuvent jamais prendre des risques.	Les membres de l'organisation peuvent toujours prendre des risques.
9	Les membres de l'organisation ne tiennent jamais leurs engagements dans le temps.	Les membres de l'organisation tiennent toujours leurs engagements dans le temps.
10	Seulement certains membres de l'organisation sont légitimes pour échanger et confronter des idées.	Tous les membres de l'organisation sont légitimes pour échanger et confronter des idées.
11	Les membres de l'organisation ne peuvent jamais demander à d'autres leur assistance pour l'exécution d'actions.	Les membres de l'organisation peuvent toujours demander à d'autres leur assistance pour l'exécution d'actions.
12	Les conséquences indirectes des actions mises en œuvre ne sont jamais prises en compte dans tous leurs aspects.	Les conséquences indirectes des actions mises en œuvre sont toujours prises en compte dans tous leurs aspects.
13	Les membres de l'organisation ne prennent jamais en compte leur interdépendance avec les autres acteurs.	Les membres de l'organisation prennent toujours en compte leur interdépendance avec les autres acteurs.
14	Les compétences des membres de l'organisation ne sont jamais prises en compte.	Les compétences des membres de l'organisation sont toujours prises en compte.
15	Pour obtenir un même résultat opérationnel, les différentes solutions possibles ne sont jamais étudiées.	Pour obtenir un même résultat opérationnel, les différentes solutions possibles sont toujours étudiées.

Cette approche s'inspire directement des échelles d'évaluation de l'intensité de la douleur utilisées par exemple pour la détermination des doses d'antalgiques. Ces échelles analogiques ont prouvé leur efficacité car elles découplent le langage du ressenti de la douleur. Il est ainsi possible d'exprimer un niveau de ressenti non plus avec des mots qui le caractérise mais par un continuum sur une échelle monopolaire adaptée¹.

¹ Huskisson EC, « Measurement of pain », *Lancet*, 1974, vol. 2, n° 7889, pp. 1127-31.

Ces échelles analogiques sont aussi utilisées chez les enfants avec l'aide de pictogrammes comme ceux-ci :



Nous avons procédé à un test de ce questionnaire et l'analyse des remarques des répondants fait apparaître plusieurs difficultés :

- En elle-même, l'échelle à curseur a été jugée très facile d'utilisation. En particulier, plusieurs répondants ont souligné que ces différentes échelles permettent un positionnement relatif des items les uns par rapport aux autres, ce qu'ils ont apprécié.
- L'échelle « toujours » - « jamais » n'a pas été perçue par de très nombreux répondants comme une échelle de fréquence d'un événement mais comme une échelle de jugement. Les termes « toujours » et « jamais » respectivement comme maximum et comme minimum apparaissaient trop dichotomiques. De nombreux répondants ont exprimé le fait que ces deux termes les avaient gênés à cause de leur caractère trop extrême.
- Les expressions utilisées pour décrire les éléments-clefs ont été jugées trop conceptuelles, trop éloignées de la réalité opérationnelle. Les phrases choisies n'ont pas vraiment permis aux répondants de se projeter par rapport à leur propre expérience au sein de leur organisation. Cela a certainement renforcé la perception de l'échelle utilisée comme une échelle de jugement.

Nous avons jugé les difficultés rencontrées trop importantes et donc nous avons décidé de ne pas exploiter cette première version du questionnaire. Cette décision nous a conduit à concevoir une deuxième version dont les caractéristiques devraient répondre aux critères suivants :

- D'avoir des éléments-clés caractéristiques de chacune des notions qui devront être transformés en affirmations proches de situations que les répondants pouvaient connaître dans leur organisation. En particulier une formulation comme « dans mon organisation... » pourra être utilisée pour faciliter la projection du répondant dans son milieu habituel.
- Doubler les questions se rapportant à l'organisation par des questions impliquant le répondant dans son action personnelle au sein de son organisation. Par exemple la

seconde question pourrait être construite sous la forme : « et pour vous-même... ». L'intérêt de ce double questionnement est de pouvoir comparer la différence, pour une action de même type, entre l'évaluation de l'action personnelle, et l'évaluation de l'action collective.

- De mettre une échelle de réponse plus commune, inspirée des échelles de Likert. Nous avons choisi de proposer une échelle de fréquence et d'accord sur quatre niveaux. Ces quatre niveaux ont été choisis pour éviter des positionnements médians et ainsi favoriser un choix plus net en faveur ou en défaveur d'une des affirmations.
- Comme dans la version précédente, de ne pas faire apparaître la notion évaluée dans la question. Seules des paraphrases devront être utilisées pour caractériser les notions. Dans le cas particulier de la confiance, il n'a pas été possible de trouver une paraphrase permettant de faire la différence entre la confiance organisationnelle, d'une part, et d'autre part, les confiances interpersonnelles vis-à-vis du collègue et du manager.
- De conserver la règle qu'un seul élément-clé devra être présent dans chacune des questions. Par contre nous n'avons pas conservé l'idée de poser les questions dans un ordre aléatoire, ce qui aurait rendu le questionnaire illisible par manque de logique et de fil rouge. Nous n'avons pas non plus conservé un nombre réduit de questions, par contre nous nous sommes fixé comme limite de ne pas imposer un questionnaire qui prenne plus de vingt minutes pour être rempli.
- D'utiliser des critères de segmentation des répondants plus riches tout en garantissant la perte de confidentialité étant donné que l'échantillon cible était relativement faible : moins de quarante personnes au sein d'une même organisation.

La validation de cette première version a été faite auprès d'un échantillon d'acteurs d'autres filiales du Groupe JN ne faisant pas partie du projet R.

b) Seconde version du questionnaire de type 2

Les remarques recueillies après la passation de ce second questionnaire nous ont confirmé qu'il était perçu comme simple et facile d'accès. En effet nous n'avons recueilli aucun retour négatif malgré les quatre-vingt questions proposées.

La seconde version du questionnaire utilisé pour cette enquête est disponible en annexe 7.

5.5.2. Administration de l'enquête de type 2

Le questionnaire a été administré, sur la base du volontariat, aux membres d'une équipe projet R. Elle a été seulement proposée aux référents métiers et les chefs de projets informatiques. Ce sont les deux seules catégories d'acteurs auxquelles nous avons accès

directement et de façon informelle. Pour les autres acteurs l'accès était plus délicat, voire impossible.

Sur les trente-trois personnes de l'équipe projet constituant les deux premières catégories, dix-neuf ont répondu à l'enquête. Une relance faite quelques semaines plus tard n'a pas permis de recevoir de nouvelles réponses. Le taux de réponses est donc légèrement supérieur à la moitié. Il faut souligner que ces acteurs constituaient un groupe homogène en termes d'objectifs et de mode de fonctionnement. Leurs âges sont plutôt jeunes : treize d'entre eux ont entre 30 et 45 ans et aucun n'a plus de 55 ans. Leur ancienneté dans l'organisation est variable. Onze d'entre eux ont entre 3 et 15 ans d'ancienneté.

Le questionnaire a été administré avant la crise de confiance managériale vis-à-vis de la direction de projet.

5.5.3. Dépouillement de l'enquête

Le dépouillement de l'enquête s'est fait sans problème particulier. Les répondants n'ont pas fait état de difficulté pour répondre aux questions. Il n'y a eu que quatre répondants qui ont fait des commentaires ouverts.

En voici les transcriptions :

« La dimension collective de l'organisation : co-étude, co-entreprise, co-responsabilité est peu développée. Et cette dimension collective est limitée, en général, au domaine d'activité de l'organisation, sans trop tenir compte de l'ensemble des parties prenantes à l'activité. »

« Comme la communication sur la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme et la déclinaison de son plan d'action sont très faibles, il est difficile de répondre aux questions 39 et 38Q¹ sur le point "contribuent aux finalités de l'organisation". Les managers et les collaborateurs (dans l'ensemble) contribuent aux finalités de l'organisation connues et donc à court terme !! »

« Difficultés parfois de se prononcer selon que l'on entend par "managers". Le management n+1 ou équivalent ou si l'on considère "managers" comme les dirigeants du groupe. »

« Des questions sur l'épanouissement seraient intéressantes. Comment concilier les vies personnelles et professionnelles ? »

Ces quatre commentaires émanent de répondants issus de la catégorie « référents métiers ».

En particulier nous remarquons le dernier commentaire significatif de population en déplacement professionnel systématique et qui ont pour la plupart de jeunes enfants à charge.

¹ Ce sont deux questions sur la confiance dans les collègues et dans les managers.

Les premier et second commentaires soulignent le manque de visibilité et donc certainement le manque de sens à l'action, dont auraient besoin certains collaborateurs dans leur travail. Ils montrent la limite des actions menées au quotidien pour les intéresser et les faire adhérer aux projets de l'entreprise alors même qu'ils disent ne pas avoir une vision globale suffisante. Dans le cadre de ce projet particulier, il faut souligner que les directeurs de projet, aussi surprenant que cela puisse paraître, n'ont pas de visibilité à moyen terme du déploiement du projet. S'ils connaissent les échéances du projet à court terme - finir le lot pilote - et les objectifs à très long terme - déployer la solution dans toutes les filiales - ils n'ont aucune visibilité sur les prochaines filiales à déployer dans les 9 à 12 mois à venir. Cette situation est souvent mal acceptée par les membres de l'équipe projet qui prennent l'absence d'information sur les plans à moyen terme pour de la défiance vis-à-vis d'eux.

Seul le troisième commentaire concerne l'administration de l'enquête en elle-même. Ce commentaire souligne l'ambiguïté du terme « manager » tel qu'il a été employé dans les questions de l'enquête. Afin de lever le doute sur l'interprétation qui a pu en être donnée, nous avons questionné directement, a posteriori, quelques-uns des répondants. Il en ressort que le terme « manager » a bien été compris comme le management direct du projet.

Il n'y a donc pas de limitation à analyser les résultats recueillis, hors le fait que le nombre de répondants est faible et donc que nous devons prendre les précautions nécessaires pour leur interprétation sur le plan statistique.

5.5.4. Analyse des résultats de l'enquête de type 2

Dans une première partie nous ferons une analyse de la corrélation des réponses inter-individus et inter-questions, puis nous ferons une analyse des résultats aux différentes questions.

L'analyse de corrélation inter-individus permettra tout d'abord d'évaluer le niveau d'homogénéité et de particularités de notre population d'étude. Nous réaliserons cette analyse de corrélation inter-individus en prenant l'ensemble des réponses aux questions, quel que soit leur type. Nous réaliserons l'analyse de la corrélation inter-questions en séparant les questions de type « accord » de celles de type « fréquence d'observation d'événement ». Si des questions ont une corrélation significative entre elles, alors cela signifie que les répondants les associent les unes les autres.

La seconde partie de l'analyse nous permettra de mettre en perspective les réponses les unes par rapport aux autres. Notre objectif sera de caractériser les différentes notions de l'étude, du point de vue des répondants. Nous conclurons cette seconde partie de l'analyse par la mise en perspective de ces résultats avec ceux de l'enquête sur la connaissance des notions étudiées. Pour cela nous reprendrons les évaluations des répondants et nous les utiliserons pour réaliser une analyse selon les axes des notions complémentaires issues de l'analyse factorielle de correspondance.

Avant tout nous allons préciser les éléments de méthode qui ont permis la transformation des réponses en valeur numérique permettant leur traitement numérique avec des outils statistiques.

a) Les échelles de mesure

Comme nous l'avons dit plus avant dans ce chapitre, nous avons utilisé une échelle de Likert afin de recueillir les réponses. Deux échelles différentes ont été utilisées :

- Une échelle en fréquence d'observation d'une situation dont les échelons sont : "très fréquemment", "souvent", "occasionnellement" et "très rarement".
- Une échelle d'accord par rapport à une affirmation dont les échelons sont : "oui, tout à fait d'accord", "oui, assez d'accord", "non, plutôt d'accord" et "non, pas d'accord du tout".

Nous avons volontairement omis le point médian de chacune des deux échelles car il nous a semblé difficile de trouver un mot neutre pour le décrire. Le terme "sans opinion" qui est fréquemment utilisé dans les échelles de type « accord » peut être interprété par le répondant comme un positionnement extérieur à la question posée et non pas une réponse neutre sur l'échelle. Il en est de même pour le terme "de temps en temps" que nous retrouvons dans de nombreux exemples d'échelle de Likert de fréquence proposant une valeur médiane. Une échelle de Likert avec un nombre pair de réponses est une sorte d'échelle à choix forcé ; elle oblige le répondant à se positionner d'un côté ou de l'autre de la position médiane. C'est le choix que nous avons fait pour ce questionnaire.

Le postulat de base de la transformation de l'échelle de Likert en valeur numérique est que la distance psychologique entre les différents échelons soit égale. Dans notre cas cela signifie qu'il y a la même distance entre "très fréquemment" et "souvent" qu'entre "occasionnellement" et "très rarement". Cela est aussi le cas entre "oui, tout à fait d'accord" et "oui, assez d'accord" comme entre "non, plutôt d'accord" et "non, pas d'accord du tout". Dans le cas d'une échelle à choix forcé, nous faisons l'hypothèse, que la position neutre qui est omise n'induit pas, de fait, une distance psychologique double entre "souvent" et "occasionnellement" ou bien entre "oui, assez d'accord" et "non, plutôt d'accord". L'écart entre les deux positions médianes reste égal à l'écart entre ces positions médianes et les positions extrêmes.

Deux approches sont possibles pour la transformation numérique des niveaux. Soit nous attribuons une note croissante pour chaque échelon. Soit nous appliquons une note signée et dont la note zéro se positionne au niveau de la réponse neutre. La différence numérique entre les deux échelles est seulement un décalage du zéro et du facteur d'échelle. Néanmoins nous avons préféré choisir une échelle de note centrée et signée qui respecte mieux, dans sa représentation, le choix de ne pas mettre d'échelon neutre.

Ainsi nous obtenons les deux échelles de transformation suivantes :

Échelons de fréquence	très rarement	occasionnellement	souvent	très fréquemment
Échelons d'accord	non, pas d'accord du tout	non, plutôt pas d'accord	oui, assez d'accord	oui, tout à fait d'accord
Note attribuée	- 3	- 1	1	3

Dans tous les cas, il faut souligner que le calcul d'un score d'une question basée sur la somme des scores individuels est le fait de la combinaison numérique des réponses. Dans ces conditions deux scores identiques peuvent être le fruit de différentes réponses individuelles très différentes toutes moyennes ou bien de réponses extrêmes se compensant. Il nous faudra donc être très prudent dans l'interprétation des données numériques. Pour raison de cohérence nous ferons en sorte de ne pas mélanger les deux échelles de fréquence et d'accord dans une même analyse numérique.

b) Indicateurs utilisés pour l'analyse

Analyse de la corrélation

Nous réaliserons une analyse des corrélations. Pour cela nous utiliserons un test non-paramétrique.

Un test non-paramétrique est un test d'hypothèse pour lequel il n'est pas nécessaire de spécifier la forme de la distribution de la population étudiée. Il faut cependant en général que les observations soient indépendantes, c'est-à-dire que la sélection d'un quelconque individu dans la population en vue de former l'échantillon ne doit pas influencer le choix des autres individus. Les méthodes non paramétriques requièrent peu d'hypothèses concernant la population étudiée. Elles ignorent notamment l'hypothèse classique de la normalité de la population¹.

La condition indépendance est respectée dans notre cas et l'utilisation de tests non-paramétriques est valide dans le cas où l'effectif est inférieur à 30 observations.

Pour le test d'hypothèse de corrélation nous utiliserons le coefficient ρ de Spearman qui est une « *une variante du coefficient de Pearson, il en reprend les propriétés essentielles, à savoir : $-1 \leq \rho \leq +1$; il prend la valeur 0 lorsque les variables sont indépendantes²* ».

La formule simplifiée, valable seulement avec une correction en cas de ex-æquo, est la suivante : $\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$ (d_i étant la différence entre le rang de l'observation d'indice "i" et celui de sa valeur). L'idée de ce test « *est de substituer aux valeurs observées leurs rangs [...]. Le ρ de Spearman est ni plus ni moins que le coefficient de Pearson calculé sur les rangs³* ».

¹ Michel Le-Her, « Aide-mémoire pour les maîtrises STAPS de l'Université Antilles-Guyane ».

² Ricco Rakotomalala, « Analyse de corrélation - Étude des dépendances - Variables quantitatives ».

³ *Ibid.*

Dans ce test, il faut souligner que les valeurs en elles-mêmes n'ont que peu d'importance puisque l'on étudie le rang d'une valeur par rapport à une autre ; ce test est donc robuste aux valeurs aberrantes. De plus, nous prenons ainsi en compte la limite induite par la transformation de l'échelle de Likert en valeur numérique. En effet, les réponses des individus ne sont pas comparées de façon globale mais conservées en tant que telles puisque c'est leurs rangs qui sont comparés. Pour accepter ou rejeter l'hypothèse H_0 d'indépendance des données, nous avons utilisé la table du ρ de Spearman.

Avec ce calcul réalisé pour tous les couples de résultats nous obtenons une matrice croisée symétrique sur sa diagonale. Mais il n'est pas très facile d'en interpréter les résultats, surtout dans le cas où le nombre d'items dépasse une douzaine. Pour faciliter la lecture nous avons choisi de réaliser une classification ascendante hiérarchique (hierarchical agglomerative clustering). Il s'agit de hiérarchiser des éléments en les classant par leur « poids respectif » les uns par rapport aux autres. Ce regroupement est encore appelé dendrogramme.

Représentation de la corrélation

Plusieurs méthodes de construction de ce diagramme existent et toutes ont pour objectif de dessiner la position relative de deux items au sein du groupe, non par leur proximité mais par la relation hiérarchique entre les groupes. Dans un dendrogramme, ce qui importe c'est la longueur de chaque branche qui est égale à la distance entre les groupes d'items. C'est sur le calcul de la distance moyenne entre les groupes d'items qu'il existe de nombreuses méthodes différentes. Notre objectif n'est pas de les présenter, nous nous référons aux nombreux ouvrages qui ont été écrits sur ce sujet et en particulier l'ouvrage de Christopher D. Manning¹. Nous retiendrons que la mesure de distance de type "liaison moyenne" est peu sensible aux données aberrantes et celle de type "de ward" est la plus courante et celle qui donne les meilleurs résultats². Ce sont les deux techniques que nous retiendrons.

Les algorithmes mis en œuvre pour ces calculs sont itératifs et nécessitent une optimisation pour être efficaces³.

Analyse des réponses et de leur dispersion

Nous allons aussi utiliser deux indicateurs pour analyser les réponses aux questions. Le premier indicateur d'analyse pourrait être la médiane. C'est la valeur située au milieu d'une série de nombres lorsque ces nombres sont placés en ordre croissant. La médiane n'est pas calculée, elle est le fruit d'un comptage. C'est un indicateur qui est donc bien adapté à notre situation. Malheureusement l'étendue réduite de la plage des données, entre - 3 et + 3 sur 4 niveaux, en fait un indicateur qui, dans notre cas, est peu discriminant. Cet indicateur crée de

1 Christopher D Manning, Prabhakar Raghavan et Hinrich Schütze, *Introduction to information retrieval*, New York, Cambridge University Press, 2008.

2 Pierre-Louis Gonzalez, « Cours de méthode de classification ».

3 Alberto Fernández, « Solving Non-Uniqueness in Agglomerative Hierarchical Clustering Using Multidendrograms », *Journal of Classification*, 2008, vol. 25, n° 1, pp. 43-65.

trop grands groupes de données qui ne permettent pas une analyse fine. Nous sommes en fait contraints d'utiliser également la moyenne arithmétique des notes comme premier indicateur d'analyse des résultats.

Nous utiliserons un test de comparaison de moyennes, pour valider si les différences sont significatives ou non entre deux valeurs. Pour réaliser ce test, nous avons choisi d'utiliser le test non-paramétrique U de Mann-Whitney. Afin de permettre la comparaison entre deux moyennes, nous pourrions employer le test student mais cela supposerait la normalité des distributions et l'égalité des variances. Ces deux hypothèses ne sont pas vérifiables dans les cas où les effectifs sont faibles. Donc seul un test non-paramétrique est possible. Les conditions d'application du test de Mann-Whitney est double : les observations des deux groupes sont indépendantes et les réponses sont ordinales. Ces deux conditions sont respectées dans le cas de notre étude. Nous nous reporterons à l'ouvrage de Dawn Hawkins pour toutes les précisions sur ce test et la méthode de calcul¹. Pour les calculs, nous avons utilisé le fichier « Mann-Whitney U Test » mis à disposition par Toby Carter et Dawn

Le second indicateur que nous avons choisi est l'écart absolu médian. Il s'agit de la somme des écarts à la médiane, rapporté au nombre d'observations. Il permet d'avoir une information sur la dispersion des données dans chacune des séries. Malgré la limite, que nous avons précédemment indiquée, sur la médiane ; l'écart absolu médian est suffisamment discriminant pour nous aider à réaliser une analyse de la dispersion des résultats. L'écart absolu médian est préférable à l'analyse de la variance car nous n'avons pas assez d'échantillons pour réaliser un test d'hypothèse sur le caractère de réponse à une loi normale de nos données.

Dans les chapitres suivants nous allons analyser les données du questionnaire de type 2 recueillies auprès de l'échantillon des individus du projet R. Nous commencerons par réaliser l'analyse de corrélation inter-individus, puis nous réaliserons l'analyse de la moyenne et des écarts médians absolus sur les résultats. Nous terminerons cette partie avec l'analyse de la corrélation inter-questions.

5.5.5. Analyse des données

a) Analyse de la corrélation inter-individus

L'analyse de la corrélation entre les réponses inter-individus peut nous fournir des indications sur l'homogénéité ou non du groupe des répondants.

Corrélation inter-individus

Nous avons séparé les indicateurs où les répondants expriment un accord, des indicateurs où ils expriment une fréquence d'apparition d'événement. Nous obtenons ainsi deux tableaux

¹ Dawn May Hawkins, *Biomeasurement : a student's guide to biological statistics*, Oxford; New York, Oxford University Press, 2009 chapitre 7, pages 145-152.

² Toby Carter et Dawn May Hawkins, *Mann-Whitney U Test*, Anglia Ruskin University Faculty of Science and Technology.

croisés symétriques dans lesquels les répondants sont les éléments de tri, les valeurs des réponses les éléments d'entrée pour les calculs.

Indicateurs d'accord

Ac	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	N15	N16	N17	N18	N19
N1	1,00																		
N2	-0,19	1,00																	
N3	-0,01	-0,37	1,00																
N4	0,01	0,28	-0,14	1,00															
N5	-0,11	0,17	-0,21	0,40	1,00														
N6	0,19	-0,33	0,13	0,31	0,01	1,00													
N7	-0,01	-0,11	-0,14	0,14	0,29	0,01	1,00												
N8	-0,11	0,07	-0,10	-0,02	0,21	0,17	0,50	1,00											
N9	0,39	-0,44	0,17	-0,24	0,05	0,39	-0,10	0,31	1,00										
N10	0,07	0,14	-0,22	0,48	0,59	0,21	-0,10	-0,01	0,22	1,00									
N11	-0,07	-0,12	0,24	0,39	0,19	0,29	-0,22	-0,02	0,39	0,56	1,00								
N12	-0,14	-0,07	-0,29	0,13	0,30	0,18	0,58	0,48	0,08	0,22	0,05	1,00							
N13	0,38	0,03	-0,25	0,44	0,34	0,21	0,17	0,18	0,16	0,44	0,35	0,33	1,00						
N14	0,54	-0,04	-0,02	0,12	0,10	0,06	0,10	0,11	0,48	0,25	0,36	0,06	0,38	1,00					
N15	0,21	0,10	0,05	0,19	0,40	0,04	0,21	0,21	0,00	0,25	0,04	0,31	0,47	0,08	1,00				
N16	0,10	0,07	-0,02	0,33	0,55	0,30	0,15	0,31	0,29	0,49	0,35	0,41	0,49	0,16	0,63	1,00			
N17	0,06	0,12	-0,07	0,28	0,12	0,12	0,27	0,42	0,29	0,04	0,27	-0,02	0,20	0,20	-0,23	0,09	1,00		
N18	-0,07	0,29	-0,39	0,29	0,39	-0,13	-0,12	0,06	-0,01	0,45	0,13	0,13	0,52	0,11	-0,08	0,15	0,07	1,00	
N19	-0,14	-0,04	-0,13	0,09	0,36	0,10	0,05	0,40	0,53	0,46	0,46	0,40	0,34	0,21	0,21	0,43	0,10	0,40	1,00

Les cases grisées et les valeurs en caractères gras correspondent à l'hypothèse H0 rejetée → il y a une corrélation entre les séries positive ou négative. Pour p=5 % et n=19 la valeur de ρ est 0,3913

Nous remarquons que dans ce tableau croisé symétrique il y a 29 valeurs corrélées sur 171 valeurs possibles soit un taux de 17 %.

Indicateurs basés sur la fréquence d'observation

Fq	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	N15	N16	N17	N18	N19
N1	1,00																		
N2	0,19	1,00																	
N3	0,48	0,28	1,00																
N4	0,46	0,55	0,57	1,00															
N5	0,26	0,67	0,27	0,56	1,00														
N6	-0,23	0,26	0,11	0,40	0,17	1,00													
N7	0,34	0,67	0,50	0,74	0,76	0,20	1,00												
N8	0,12	0,74	0,29	0,51	0,19	0,17	0,46	1,00											
N9	0,22	0,57	0,69	0,67	0,53	0,19	0,67	0,54	1,00										
N10	0,15	0,45	0,00	0,61	0,22	0,25	0,39	0,67	0,30	1,00									
N11	0,15	0,28	0,32	0,68	0,05	0,39	0,12	0,51	0,46	0,50	1,00								
N12	-0,10	0,54	0,17	0,55	0,76	0,48	0,79	0,25	0,58	0,32	0,10	1,00							
N13	0,43	0,46	0,57	0,30	0,55	0,01	0,61	0,14	0,33	0,12	-0,26	0,31	1,00						
N14	0,60	0,65	0,44	0,79	0,62	0,11	0,59	0,58	0,50	0,64	0,48	0,35	0,43	1,00					
N15	0,24	0,70	0,35	0,59	0,83	0,25	0,74	0,33	0,42	0,34	0,07	0,64	0,63	0,64	1,00				
N16	0,22	-0,16	-0,03	-0,15	0,19	-0,60	0,12	-0,32	-0,31	-0,28	-0,50	-0,07	0,18	0,09	0,18	1,00			
N17	0,26	0,40	0,67	0,34	0,61	0,14	0,59	0,01	0,44	-0,16	-0,14	0,40	0,82	0,31	0,64	0,11	1,00		
N18	0,00	0,78	-0,08	0,38	0,55	0,17	0,47	0,70	0,41	0,45	0,25	0,52	0,01	0,56	0,43	-0,08	0,01	1,00	
N19	0,33	0,84	0,34	0,68	0,48	0,13	0,52	0,86	0,64	0,61	0,62	0,31	0,18	0,78	0,47	-0,22	0,13	0,79	1,00

Les cases grisées et les valeurs en caractères gras correspondent à l'hypothèse H0 rejetée → il y a une corrélation entre les séries positive ou négative. Pour p=5 % et n=19 la valeur de ρ est 0,3913

Pour cette analyse nous observons qu'il y a une proportion plus grande de valeur corrélées : 87 sur un total de 171 valeurs possibles soit 51 %.

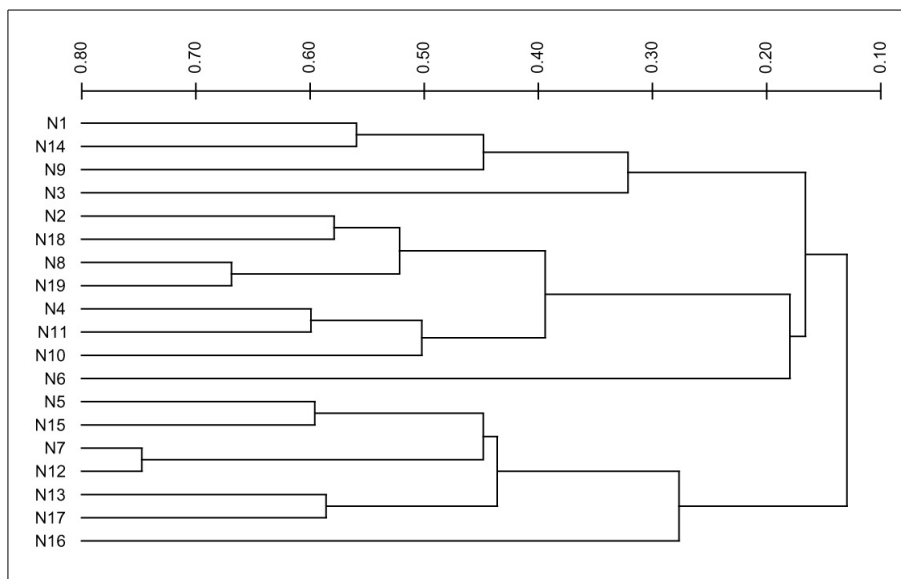
Nous remarquons aussi que les réponses des individus nommés N6, à une exception près, et N16 n'ont aucune corrélation avec les autres réponses. De plus, ce sont les deux seuls répondants dont la corrélation entre leurs réponses est négative ! Et pourtant, rien ne distingue ces répondants des autres car ils n'ont aucune caractéristique commune qui les rendraient spécifiques par rapport aux autres. Nous n'avons pas de critères qui nous permettraient d'expliquer cet état de fait. Étant donné qu'ils font partie de la même organisation, il n'y a pas lieu non plus de les exclure du champ de l'étude.

Néanmoins nous tiendrons compte de cette spécificité dans le choix de la méthode de traçage du dendrogramme

Dendrogramme de la corrélation inter-individus

Nous avons choisi de regrouper les réponses aux questions basées sur l'accord et celles basées sur la fréquence d'observation en un groupe unique. En effet il nous est apparu intéressant d'avoir une vision plus globale de la corrélation inter-individus, d'autant que la classification ascendante hiérarchique nous permet de travailler sur la totalité des items.

Pour calculer ce diagramme nous avons utilisé l'algorithme de "liaison moyenne" car celui-ci est robuste aux valeurs atypiques ce qui est notre cas.



Nous observons que ce diagramme est cohérent avec l'observation directe des matrices croisées. En effet nous remarquons que les individus notés N6 et N16 ont bien une forte indépendance par rapport aux autres groupes. Leur distance est respectivement de 0,25 et de 0,18. De plus ils sont fortement indépendants l'un de l'autre car leurs nœuds de rattachement commun est le nœud le plus grand qui regroupe tous les individus en une seule classe. Cette observation directe valide le dendrogramme ainsi calculé.

La seule caractéristique commune aux individus du groupe composé de N2, N18, N8, N19, N4, N11 et N10 est que toutes ces personnes sont issues de filiales et ont un rôle de référents métiers opérationnels dans le projet. Mais les individus ayant ces deux caractéristiques ne sont pas présents exclusivement dans ce groupe. Il n'y a pas d'autres caractéristiques communes aux individus caractérisant un groupe.

Cette analyse nous permet de comprendre qu'il y a bien des groupes homogènes de répondants, mais que les caractéristiques de segmentation : sexe, classe d'âge, classe d'ancienneté, fonction dans le projet, stabilité dans l'organisation et origine, choisies ne permettent pas une analyse significative. Ne connaissant pas l'identité des répondants, il n'est pas possible de reconstituer, a posteriori, une caractéristique de segmentation qui soit pertinente pour le groupe homogène sus-mentionné.

Ce que nous pouvons conclure de cette analyse : la faible corrélation des indicateurs d'accord inter-répondants nous indique que les répondants sont bien indépendants les uns des autres. La forte corrélation des indicateurs de fréquence inter-répondants nous indique en toute vraisemblance qu'ils observent la même organisation.

b) Analyse de la moyenne et des écarts médians absolus sur les résultats

Dans le but de présenter les données de façon plus cohérente nous ferons une lecture de façon séquentielle. Dans un premier temps nous ferons une analyse de toutes les questions prises ensemble, puis dans un second temps, des questions prises par thème. Enfin nous ferons une analyse spécifique des questions centrées sur l'analyse de l'implication personnelle du répondant. Pour chacun de ces trois temps d'analyse, nous ferons une lecture du point de vue des indicateurs de fréquence et une autre du point de vue des indicateurs d'accord. Nous avons aussi fait le choix de dupliquer un certain nombre d'éléments d'analyse afin de faciliter la lecture de chacun d'entre eux.

Analyse globale des réponses

Indicateurs d'accord

Les réponses sur les cinq indicateurs d'accord qui ont la moyenne la plus élevée sont aussi, pour la majorité d'entre eux, ceux qui ont l'écart médian absolu le plus faible. Ces indicateurs présentent donc un intérêt particulier car ils représentent un consensus d'opinion.

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
C1Ac	Au sein de votre organisation diriez-vous que les échanges d'idées entre collègues sont possibles ?	0,37	1,74
A45Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de défendre leur point de vue ?	0,32	1,32

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
A41Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre des décisions qui concernent leurs domaines de responsabilité ?	0,53	1,21
A32Ac	Dans le cadre du fonctionnement normal de votre organisation, les collaborateurs sont-ils encouragés à organiser leur travail comme ils le souhaitent pour atteindre leurs objectifs ?	0,58	1,21
C19Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec un manager permettent à ce dernier de prendre de « bonnes » décisions ?	0,32	1,00

Trois de ces cinq questions sont issues du thème de l'autonomie et les deux autres de la collégialité. Ces réponses forment un groupe autour de la notion de capacité des individus à dialoguer avec les autres, d'assurer la défense de ces idées, de s'organiser, de s'enrichir des idées des autres.

À l'inverse les cinq réponses ayant les moyennes les plus faibles constituent un ensemble dont le thème est l'absence de prise de décision.

Pour les indicateurs de fréquence nous avons les données suivantes :

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
S34Ac	Au sein de votre organisation, en cas d'accident, les collaborateurs sont-ils encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes avant d'en référer à leur hiérarchie ?	0,56	-1,11
A47Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de : se remettre en cause pour permettre à terme un fonctionnement plus efficace de l'organisation ?	0,79	-0,37
C9Ac	Diriez-vous que dans votre organisation l'échange d'idées entre collaborateurs est suscité par les managers ?	0,95	-0,26
C21Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec les managers accélèrent les prises de décision sans rien apporter de plus ? *	0,83	0,00
C20Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec un manager responsabilise ce dernier dans la prise de décision ? *	0,89	0,16

* : ces questions étaient posées en utilisant un verbe négatif. Pour permettre une comparaison directe avec les autres questions en utilisant une échelle de même sens, les questions et les réponses ont été inversées.

Dans le cas des notes les plus faibles, il n'y a pas de consensus car l'écart est plus important que dans le cas des notes les plus positives. Dans ce groupe il y a trois questions issues du thème sur la collégialité, une sur l'autonomie et une sur la subsidiarité. Il faut noter que cette dernière a la moyenne la plus basse avec l'écart le plus faible. Ainsi, pour cette réponse, les répondants sont assez unanimes pour dire qu'en cas d'accident, les collaborateurs sont plutôt encouragés à ne rien faire eux-mêmes et à en référer à leur hiérarchie. Cette réponse est quand même le signe d'un certain manque de confiance. Le niveau de délégation d'autonomie est en effet limité aux incidents (voir question S42Ac). Cette différence entre un accident ou un incident est, de plus, sujette à discussion. C'est le plus souvent a posteriori que

l'on sait si l'événement était un accident ou un incident. C'est d'autant plus difficile pour un collaborateur de savoir quelle attitude il doit adopter. Il serait intéressant de vérifier ce ressenti des collaborateurs.

Il faut noter la seconde question qui possède la moyenne la plus basse est la question A47Ac. Elle est à rapprocher de la question A45Ac qui est la seconde question avec la moyenne la plus haute ! Si les collaborateurs interrogés sont d'accord pour dire que généralement ils sont capables de défendre leur point de vue, ils sont aussi d'accord pour dire que cette défense ne va pas jusqu'à remettre en cause le mode de fonctionnement de l'organisation. Ce qui est à notre avis une forme de manque de courage et un élément qui dénote une autonomie des individus relativement faible.

Les trois autres questions sont en rapport avec le thème de la prise de décision des managers. Pourrions-nous dire que ces trois questions, à la lumière des réponses reçues, seraient à l'image d'un statut managérial basé sur le fait de prendre une décision seul, sans susciter l'écoute, sans que les échanges d'idées soient un enrichissement pour lui ? Ce serait certainement exagéré au vu des niveaux de résultat qui, dans l'absolu, positionnent ces questions dans la zone neutre. Néanmoins l'interrogation mérite d'être posée car les cinq questions avec les valeurs de réponse les plus faibles décrivent une sorte de territoire « interdit », en quelque sorte, aux collaborateurs : la gestion des accidents, la structuration de l'organisation et la prise de décision.

Indicateurs de fréquence d'observation

Quant aux questions qui appellent une réponse en fréquence d'observation au sein du projet R nous observons que les questions qui recueillent une évaluation de fréquence d'observation la plus forte mais aussi la plus faible, concernent la notion de prise en compte de la complexité.

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
X61Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés : avec un ou des indicateurs environnementaux ?	1,44	-2,22
X60Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés : avec un ou des indicateurs sociaux ?	0,56	-1,78
S27Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander qu'une action qui leur a été confiée soit transférée à quelqu'un d'autre qu'ils jugent plus à même de la réaliser ?	0,68	-1,74
C4Fq	Les managers prennent-ils l'initiative d'organiser des moments d'échanges d'idées ?	0,74	-1,21
S26Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander que l'exécution d'une action leur soit confiée car ils pensent qu'ils sont plus à même de la réaliser ?	0,79	-1,00
X58Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés : avec un ou des indicateurs de conformité aux objectifs ?	1,05	0,37

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
X37Fq	Dans le cadre de l'analyse préliminaire d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action, diriez-vous que, au sein de votre organisation : les conséquences directes de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?	1,11	0,58
X56Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés : avec un ou des indicateurs économiques ?	0,68	1,21
X57Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés : avec un ou des indicateurs de délais ?	0,58	1,53
X55Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés : avec un ou des indicateurs techniques ?	0,58	1,53

Si la notion de qualité-conformité-coûts-délais est bien fréquemment prise en compte, il n'en est rien pour les notions sociales ou environnementales. Ce décalage complet dans la fréquence d'observation entre ces deux types d'indicateurs est symptomatique de la non prise en compte de la complexité par l'organisation. L'organisation se focalise sur des indicateurs plus simples et néglige des indicateurs certes plus compliqués à collecter mais qui permettent d'avoir une vision plus juste car plus globale des résultats de ses actions. Il faut noter une forte disparité dans l'indicateur d'écart à la médiane en particulier sur ceux qui concernent l'environnement et l'analyse des conséquences directes.

L'indicateur de la questions C4Fq confirme l'analyse précédente sur les indicateurs d'accord. Nous n'y reviendrons pas en détail car nous en avons déjà abondamment parlé.

Il est important de souligner que deux des indicateurs les plus négatifs concernent la mise en œuvre de la subsidiarité. Nous nous souviendrons, en lisant le descriptif des deux questions S27Fq et S26Fq, qu'elles concernent la notion de subsidiarité montante et descendante. Il est donc remarquable que pour cette organisation elles ne sont fréquemment mises en œuvre ni l'une ni l'autre. Ce résultat est cohérent avec ceux que nous avons obtenus dans l'analyse du projet R que nous exposerons ensuite. Là encore ce résultat confirme notre analyse précédente : le système de management hiérarchique-compétitif est un inhibiteur fort de la subsidiarité. Ce principe d'action, dans ses deux éléments les plus fondamentaux, est peu observé au sein de cette organisation par les répondants.

Analyse des questions relatives à la collégialité

Indicateurs d'accord

Il y a onze indicateurs dans cette catégorie. Dans le tableau ci-après ils sont classés par ordre décroissant de la moyenne.

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
C1Ac	Au sein de votre organisation diriez-vous que les échanges d'idées entre collègues sont possibles ?	0,37	1,74
C19Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec un manager permettent à ce dernier de prendre de « bonnes » décisions ?	0,32	1,00
C11Ac	Diriez-vous que, au sein de votre organisation, les échanges d'idées se font librement entre tous les collègues ?	0,47	1,00
C8Ac	Diriez-vous que dans votre organisation l'échange d'idées est possible entre tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique ?	1,26	0,79
C5Ac	Si oui, proposent-ils des sujets précis ? (Les managers prennent-ils l'initiative d'organiser des moments d'échanges d'idées ?)	0,78	0,78
C10Ac	Diriez-vous que dans votre organisation des moments spécifiques d'échange d'idées sont organisés par les managers ?	1,16	0,37
C12Ac	Diriez-vous que, au sein de votre organisation, les échanges d'idées se font librement entre les collaborateurs et les managers ?	0,89	0,26
C20Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec un manager responsabilise ce dernier dans la prise de décision ?	0,89	0,16
C13Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées entre les collaborateurs et les managers revêtent de l'importance pour ces derniers ?	1,11	0,16
C21Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec les managers accélèrent les prises de décision sans rien apporter de plus ?	0,83	0,00
C9Ac	Diriez-vous que dans votre organisation l'échange d'idées entre collaborateurs est suscité par les managers ?	0,95	-0,26

Nous observons tout d'abord que la médiane est positive avec une valeur de +1 et que l'écart médian varie assez fortement entre 1,26 et 0,32. Les questions avec les variances les plus fortes concernent celles où le management est impliqué. Les opinions sur ce point ce sont donc pas unanimes.

Les taux de réponses aux questions montrent que les échanges sont possibles, de façon libre et plutôt peu suscités par la hiérarchie. Cette dernière écoute (cf. C19Ac) mais ces échanges ont peu d'influence sur leur vitesse de prise de décision ou sur les décisions en elles-mêmes. Il y a un sentiment d'inutilité qui se dégage de ces échanges et qui ressort des interviews informelles que nous avons menées. À la limite, heureusement que le management n'organise pas plus ces échanges d'idées car, ce faisant, il pourrait renforcer le sentiment de frustration auprès de ses équipiers.

Indicateurs de fréquence d'observation

Il n'y a que trois indicateurs dans cette catégorie.

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
C6Fq	Dans le cas où le manager est absent du moment d'échange d'idées, les fruits de l'échange lui sont-ils transmis ?	0,79	0,26
C3Fq	Vos managers participent-ils, avec vous-même et vos collègues, à ces moments d'échange d'idées ?	0,68	-0,89
C4Fq	Les managers prennent-ils l'initiative d'organiser des moments d'échanges d'idées ?	0,74	-1,21

Nous pouvons observer que la fréquence d'observation est plutôt basse et qu'elle confirme parfaitement l'analyse ci-dessus.

En conclusion nous pouvons dire que les acteurs échangent librement entre eux et dans une certaine mesure avec leur management. Mais ces échanges sont perçus comme ayant peu d'effet, voire sans importance pour le management car il les favorise peu. Nous pouvons dire que, au vu des résultats des indicateurs, le principe d'action de la collégialité est peu mis en œuvre. Il y a une différence assez évidente entre le discours des valeurs de l'organisation et la réalité perçue par les acteurs de terrain au sein de cette structure de projet. Alors même que dans le cadre d'un projet et particulièrement dans la phase d'analyse, ce principe d'action pourrait être précieux pour définir une solution la plus adaptée possible.

Analyse des questions relatives à la subsidiarité

Indicateurs d'accord

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
S23Ac	Au sein de votre organisation, diriez-vous que le choix de la responsabilité d'une action est fait afin qu'elle soit conduite de la façon la plus efficace possible ?	0,42	0,58
S22Ac	Au sein de votre organisation, diriez-vous qu'une décision prise en vue d'une action est complétée par la description de qui en est responsable ?	0,58	0,58
S33Ac	Au sein de votre organisation, en cas d'incident, les collaborateurs sont-ils encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes avant d'en référer à leur hiérarchie ?	0,84	0,37
S24Ac	Au sein de votre organisation, diriez-vous que le choix de la responsabilité de l'exécution d'une action dépend avant tout du contexte au moment de la prise de décision ?	0,84	0,16
S34Ac	Au sein de votre organisation, en cas d'incident, les collaborateurs sont-ils encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes avant d'en référer à leur hiérarchie ? Et dans le cas d'un accident ?	0,56	-1,11

Indicateurs de fréquence d'observation

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
S25Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs peuvent-ils demander de l'assistance pour exécuter une action qui leur est confiée ?	0,95	0,26
S26Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander que l'exécution d'une action leur soit confiée car ils pensent qu'ils sont plus à même de la réaliser ?	0,79	-1,00
S27Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander qu'une action qui leur a été confiée soit transférée à quelqu'un d'autre qu'ils jugent plus à même de la réaliser ?	0,68	-1,74

Pour la notion de subsidiarité, les résultats de l'indicateur d'accord sont neutres, et ceux de l'indicateur de fréquence d'observation sont nettement négatifs. Que ce soit la subsidiarité montante ou descendante, elles sont toutes les deux jugées peu fréquentes. Cette opinion des répondants est cohérente avec ce qu'ils disent du choix de l'acteur à qui le management décide de confier une action. Cette activité semble, au dire des répondants, être plus basée sur l'intuition que sur la réflexion. Ainsi les tâches confiées le sont moins par recherche d'efficacité que par opportunisme ou par la situation contextuelle au moment de la décision.

Dans cette organisation et nous basant sur les réponses des répondants, nous pouvons dire que la subsidiarité est peu mise en œuvre. Dans le système hiérarchique-compétitif qui prévaut, les raisons pour expliquer à qui sont confiées les actions semblent être peu explicites. Et le système organisationnel ne se régule pas sur cet aspect, les acteurs étant majoritairement passifs vis-à-vis de ces prises de décision.

Analyse des questions relatives à l'autonomie

Indicateurs d'accord

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
A45Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de défendre leur point de vue ?	0,32	1,32
A41Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre des décisions qui concernent leurs domaines respectifs de responsabilité ?	0,53	1,21
A32Ac	Dans le cadre du fonctionnement normal de votre organisation, les collaborateurs sont-ils encouragés à organiser leur travail comme ils le souhaitent pour atteindre leurs objectifs ?	0,58	1,21
A42Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre des risques dans leurs domaines respectifs de responsabilité ?	0,84	0,47
A46Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables d'assumer les conséquences de leurs décisions ?	0,95	0,37

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
A44Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre en compte les interdépendances qui les lient aux autres acteurs ?	0,84	0,26
A43Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre en compte les contraintes des autres collègues avec lesquels ils travaillent	0,89	0,26
A47Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de se remettre en cause pour permettre à terme un fonctionnement plus efficace de l'organisation ?	0,79	-0,37

Il n'y a pas d'indicateur basé sur la fréquence d'observation pour la notion d'autonomie.

Il faut souligner que les résultats de ces indicateurs évaluent ce qui est perçu par les répondants des attitudes de leurs pairs. Nous analyserons plus loin dans ce chapitre les évaluations des répondants eux-mêmes sur leur propre attitude.

Nous observons une gradation assez nette des résultats des indicateurs relatifs à la notion d'autonomie. La plus forte évaluation concerne la capacité des individus à soutenir leurs opinions, l'évaluation la plus faible concerne la capacité de se remettre en cause soi-même. Ce dernier point étant en net décrochage par rapport aux autres. Il est intéressant de remarquer que les résultats sont classés d'une situation finalement assez peu impliquante pour un individu adulte -défendre son point de vue- à une situation qui l'est beaucoup plus -se remettre en cause-. Les résultats de ces questions créent une sorte d'échelle de l'autonomie perçues.

Pour en faciliter l'analyse nous allons créer deux groupes de résultats, séparés par l'écart qui existe dans les notations. Le premier ensemble regroupe les réponses avec une moyenne supérieur à 1 et le second celles avec une moyenne comprise entre 1 et -1, c'est-à-dire dans la zone de réponse neutre.

Dans le premier ensemble nous trouvons les éléments que nous pourrions qualifier de premier niveau d'autonomie. Il regroupe la « défense de son point de vue », « la prise de décision dans les domaines de responsabilité » et « l'organisation de son propre travail ». Il faut souligner le caractère basique de ces compétences. Donc le fait qu'elles soient reconnues par les individus chez leurs pairs ou leurs managers n'a rien de très surprenant. Le contraire aurait été inquiétant !

Dans le second groupe nous trouvons des compétences plus complexes. Comme nous l'avons évoqué dans la partie théorique de ce travail de recherche, être progressivement de plus en plus autonome c'est être capable de mobiliser des compétences de plus en plus sophistiquées. Ce qui est remarquable c'est que le classement que nous obtenons est cohérent avec l'idée que nous pouvons nous faire de cette capacité progressive à devenir autonome. Le niveau d'autonomie perçue ne semble pas être très élevé au sein de cette organisation. Nous

nous proposons de ne pas conclure maintenant et de reporter celle-ci après l'analyse des réponses aux questions personnelles sur le même thème.

Analyse des questions relatives à la prise en compte de la complexité

Indicateurs basés sur la fréquence d'observation

Ref	Descriptif	Écart médian absolu	Moyenne
X55Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs techniques ?	0,58	1,53
X57Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs de délais ?	0,58	1,53
X56Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs économiques ?	0,68	1,21
X37Fq	Dans le cadre de l'analyse préliminaire d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action, diriez-vous que, au sein de votre organisation les conséquences directes de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?	1,11	0,58
X58Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs de conformité aux objectifs ?	1,05	0,37
X59Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs de satisfaction Clients ?	0,95	-0,26
X62Fq	En vous référant aux pratiques habituelles de votre organisation, diriez-vous que le temps nécessaire à l'exécution des plans d'action est pris en compte ?	1,16	-0,26
X38Fq	Dans le cadre de l'analyse préliminaire d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action, diriez-vous que, au sein de votre organisation les conséquences indirectes de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?	1,32	-0,37
X60Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs sociaux ?	0,56	-1,78
X61Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs environnementaux ?	1,44	-2,22

Il n'y a pas d'indicateur basé sur l'accord pour la notion de complexité

Les résultats des indicateurs pour cette notion sont ceux, parmi tous les paramètres recueillis, qui possèdent à la fois la différence la plus grande entre la moyenne maximum et minimum et ceux qui ont la plus grande variation d'écart. Il faut noter que la médiane des résultats est à zéro.

Prendre en compte la complexité c'est tout à la fois avoir une approche systémique et une approche large qui couvre tous les domaines.

Dans le premier bloc de résultats dont la moyenne est supérieure à 1, nous trouvons la prise en compte des notions de qualité, coût et délais. Ces trois éléments ont servi de credo à

des générations de directeurs de projet. Ils leur ont servi de guide et nous voyons par les réponses recueillies que ce sont des éléments qui sont effectivement souvent pris en compte au sein de l'organisation étudiée.

Dans un second bloc nous avons pris toutes les réponses comprises en 1 et -1, c'est-à-dire les réponses situées dans la zone neutre. Ces réponses possèdent un écart médian absolu plus grand que les réponses du premier bloc ce qui signifie que les réponses sont moins homogènes. Nous pouvons dire que dans l'organisation étudiée, l'approche systémique n'est pas toujours utilisée (X37Fq et X38Fq), les indicateurs de satisfaction des clients et de conformité non plus. Le niveau de fréquence exprimé par les répondants sur ces deux derniers critères nous pose question. Outre le fait que le résultat du projet risque de ne pas répondre aux attentes des clients, cette faible prise en compte risque de nourrir un sentiment de frustration au sein des équipes. Ce serait une piste intéressante à explorer dans le cadre d'une étude plus complète sur l'interaction entre prise en compte de la complexité et perception de la qualité du travail. Étude qui serait d'autant plus importante que, en l'état nous ne pouvons pas déterminer si le niveau de qualité exprimé par les acteurs du projet se situe eu dessus (sur-qualité) ou en dessous (sous-qualité) par rapport aux attentes des clients. Dans ce bloc de réponses, il faut souligner le paradoxe apparent entre les indicateurs de délais, bien pris en compte et les indicateurs de durée qui le seraient moins. Il est assez évident que sous la pression de la rentabilité et de la financiarisation des entreprises, les durées pour produire sont réduites. Si les délais sont bien pris en compte, il faut comprendre qu'ils le sont avec une durée pas forcément compatible avec les attentes des acteurs. Là encore une étude complémentaire serait nécessaire afin de mieux comprendre ce double mécanisme.

Enfin le troisième bloc comprend les indicateurs dont la valeur en fréquence d'observation est inférieure à -1. Il s'agit de la prise en compte d'indicateurs sociaux et environnementaux. Il n'est pas très surprenant que cette prise en compte soit jugée « occasionnelle » car l'intégration de ces deux types d'indicateurs est loin d'être systématique dans les organisations que nous avons observées. La plupart des projets se sont gérée quel que soit le coût social ou environnemental. Là encore une étude complémentaire pourrait permettre d'évaluer si la prise en compte occasionnelle des indicateurs sociaux est avérée à la fois pour les acteurs directement impliqués dans le projet et aussi pour les utilisateurs-clients de la solution produite par le projet.

Au vu des réponses des collaborateurs interrogés, nous pouvons conclure que la complexité est peu prise en compte par l'organisation étudiée. Le simple fait de mettre en place des indicateurs de qualité-coûts-délais n'est pas suffisant pour signer une prise en compte de la complexité, bien au contraire. Néanmoins il faut se garder de conclure de façon trop hâtive. En effet seuls les collaborateurs ont été interrogés ; il faudrait aussi interroger les clients et les managers pour avoir une vision plus complète sur cette prise en compte.

Analyse des questions relatives à la confiance

Il y a un jeu de questions qui implique personnellement le répondant. Il s'agit des questions sur la confiance. En effet, pour ces questions nous avons choisi de les poser en impliquant personnellement le répondant.

Les résultats peuvent être présentés de la façon suivante :

Ref	Descriptif	Type de confiance	Écart médian absolu	Moyenne
T-C74Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans vos collègues dans leur capacité à contribuer aux finalités de l'organisation ?	Confiance collègue	0,37	1,11
T-C71Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans vos collègues dans leur capacité à reconnaître les contributions des autres ?	Confiance collègue	0,16	1,00
T-C72Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans vos collègues dans leur capacité à vous aider en cas de besoin légitime ?	Confiance collègue	0,32	1,00
T-M68Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans vos managers dans leur capacité à vous assister en cas de besoin légitime ?	Confiance management	0,89	0,89
T-O64Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans votre organisation dans sa capacité à vous soutenir en cas de besoin légitime ?	Confiance organisation	0,32	0,68
T-M70Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans vos managers dans leur capacité à contribuer aux finalités de l'organisation ?	Confiance management	0,42	0,68
T-C73Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans vos collègues dans leur capacité à tenir leur engagement dans le temps ?	Confiance collègue	0,47	0,68
T-M67Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans vos managers dans leur capacité à reconnaître les contributions personnelles de chacun ?	Confiance management	0,58	0,58
T-O63Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans votre organisation dans sa capacité à reconnaître les contributions de chacun ?	Confiance organisation	0,53	0,47
T-O66Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans votre organisation dans sa capacité à défendre ses valeurs ?	Confiance organisation	0,68	0,37
T-M69Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans vos managers dans leur capacité à tenir leur engagement dans le temps ?	Confiance management	0,63	0,37
T-O65Ac	Diriez-vous que vous avez confiance dans votre organisation dans sa capacité à poursuivre ses finalités de façon claire ?	Confiance organisation	0,95	-0,05

Il apparaît clairement dans ce classement que les répondants ont plus confiance dans leurs collègues, puis dans les managers et enfin dans leur organisation. Le niveau de confiance est donc directement proportionnel à la distance interpersonnelle. Ce résultat ne nous surprend pas et est conforme à ce que nous avons écrit sur la confiance dans le chapitre théorique.

Deux « anomalies » de classement méritent d'être soulignées. La première concerne le maintien dans le temps des engagements des collègues vis-à-vis de soi qui est noté plus sévèrement que les autres items sur la confiance dans les collègues. Le second est la confiance dans le management et l'organisation dans leurs capacités d'assister un collaborateur en cas de besoin légitime. Ces deux items sont mieux notés que les autres de ces deux catégories. Nous connaissons la situation spécifique de la France en matière

d'amortisseurs sociaux. Nous savons aussi que le Groupe JN se qualifie, et est reconnu comme tel par des tiers crédibles, comme une entreprise humaniste. Il nous semble que nous en avons là une illustration. Il y a une attente des collaborateurs que l'organisation ou le manager le protège, de par sa force, imaginée comme intrinsèque, ou de par sa position. Il serait intéressant de prolonger cette étude en la conduisant dans une autre zone culturelle différente pour analyser les variations d'appréciations sur cet item et essayer de comprendre quelle est la part due à la spécificité culturelle.

Analyse des questions miroirs impliquant personnellement les répondants

Un certain nombre de questions ont été doublées à dessein d'une question impliquant le répondant lui-même. Dans ce cas, la formulation de la question est la même que celle de la question principale, précédée de la mention « personnellement » ou « vous-même ».

Nous retrouvons le tableau des résultats du test U de Mann-Whitney, sur la comparaison de moyennes, présentés par couple de questions en annexe 9.

Sur les questions ayant trait à l'autonomie

Nous remarquons que seules les questions ayant trait à l'autonomie (question avec les codes AxxAc) ont une différence significative entre la question générique sur l'organisation et la question personnelle impliquant le répondant. Cette différence est vraie à l'exception de la question sur la prise de décision (couple de questions A41Ac et A48Ac).

Nous observons également que les répondants s'évaluent systématiquement plus favorablement eux-mêmes qu'ils ne le font de leurs pairs. Comme nous l'avons dit dans le paragraphe précédent, ces différences sont significatives, sauf pour le couple de questions A41Ac et A48Ac. Il y a lieu de remarquer que l'auto-évaluation des répondants est à peu près stable quel que soit l'item contrairement à l'évaluation qu'ils font pour leurs pairs. Les différences entre les évaluations faites pour les pairs varient comme nous l'avons signalé lors de l'analyse des résultats des questions sur l'autonomie.

Ces résultats ne doivent pas nous surprendre. Cette différence est due à ce que les psychologues sociaux nomment le biais acteur/observateur. Celui-ci a été décrit, dès 1972, par Edward Jones et Richard Nisbett comme le fait que « *les gens ne font pas les mêmes attributions causales selon que l'événement à expliquer les concerne ou selon qu'il concerne les autres, autrement dit selon qu'ils sont l'auteur du comportement ou selon qu'ils en sont l'observateur*¹ ». Ce biais d'appréciation s'explique principalement par la différence de traitement, par l'acteur et par l'observateur, des informations disponibles. L'acteur traite l'information par référence à sa situation, par rapport aux circonstances dans lesquelles elle est advenue. L'observateur traite l'information par rapport aux qualités personnelles, aux caractéristiques du comportement des autres acteurs. Autrement dit « *l'acteur ne se regarde*

¹ Marcel Bromberg et Alain Trognon, *Psychologie sociale*, Paris, Presses universitaires de France, 2007, p. 11.

pas, mais voit la situation à laquelle il est confronté, alors que l'observateur voit l'acteur se comporter¹ ». Les différences entre les taux pour les deux types de réponses sont donc normales et ne permettent pas de tirer des conclusions particulières sur l'organisation.

Les questions n'ayant pas trait à l'autonomie

Pour les autres questions nous ne calculons pas de différences significatives entre les réponses personnelles du répondant et celles qu'il donne pour l'organisation. Cela peut s'expliquer par le fait que les questions sont moins « impliquantes » que les questions sur l'autonomie. En effet les réponses à ces questions s'expriment via une évaluation en fréquence d'apparition d'un phénomène. Ce type de réponse permet une prise de recul plus importante du répondant. Ainsi la réponse qu'il donne pour lui-même est alors comparable à celle des autres.

c) Analyse de la corrélation inter-questions

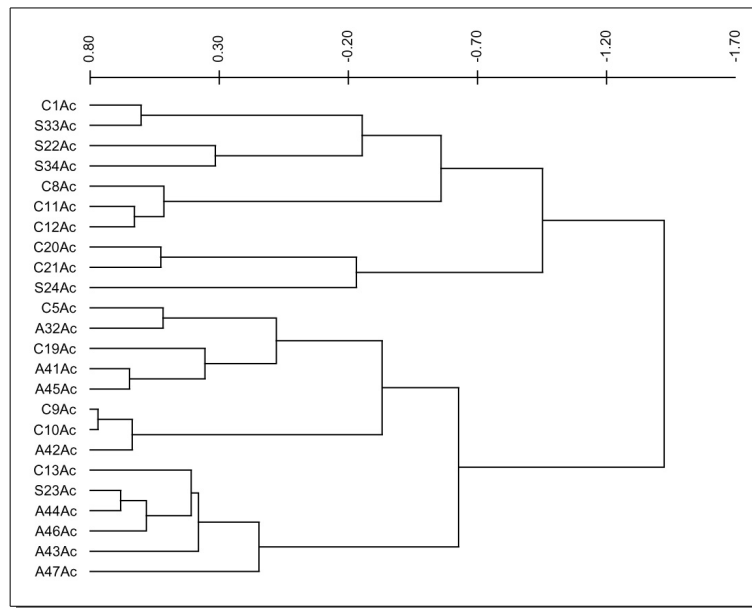
L'analyse de corrélation est un indicateur de l'équivalence des réponses pour les répondants. Ainsi, elle peut nous aider à repérer si deux items, que nous jugeons appartenir à deux catégories différentes comme la subsidiarité ou la collégialité, ne sont pas perçus comme étant équivalents par les répondants au sein de leur organisation. Cela ne veut pas dire que les répondants les classeraient dans la même catégorie, mais une corrélation forte entre deux questions de ce type voudrait dire que, pour les répondants, ces questions appellent des réponses équivalentes. Cette analyse pourrait nous aider à mettre en évidence les lignes de force au sein de l'organisation.

Pour cette analyse de corrélation, nous réaliserons séparément l'étude selon les deux types d'indicateurs afin que notre analyse soit homogène. Nous avons réalisé cette analyse comme nous l'avons indiqué dans l'introduction : dans un premier temps nous avons calculé la corrélation avec coefficient ρ de Spearman. Ce qui nous a permis d'obtenir une matrice croisée symétrique. Dans un second temps nous avons réalisé la classification ascendante hiérarchique. Pour cela nous avons utilisé la méthode dite "de ward" car il n'y avait pas de point solitaire dans aucune des deux matrices. Nous publions directement les dendrogrammes obtenus. Le lecteur peut trouver en annexe 10 la description des branches du dendrogramme.

1 *Ibid.*

Indicateurs d'accord

Pour ces indicateurs nous obtenons le tracé suivant :



Il nous faut tout d'abord remarquer que les items C9Ac, C10Ac et A42Ac sont très proches car les branches du dendrogramme sont courtes relativement aux autres branches du diagramme. Pour les répondants ces trois questions sont équivalentes. Il faut reconnaître que les deux questions C9Ac, C10Ac sont formulées de façon assez proche et donc il n'est pas étonnant que les répondants les aient associées. Plus surprenant le fait que la question A42Ac soit corrélée avec ces deux questions. Nous n'avons pas d'élément extérieur à l'enquête qui puisse nous permettre de proposer une hypothèse. Nous en resterons au constat.

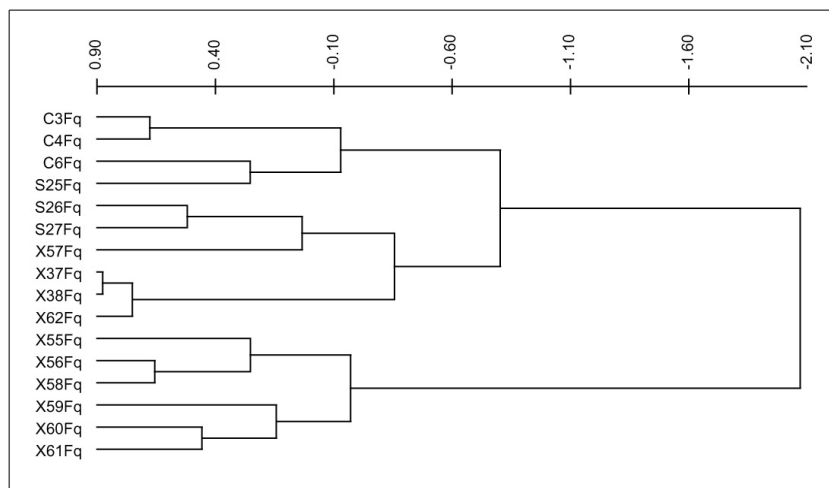
L'ensemble des items C13Ac, S23Ac, A44Ac, A46Ac, A43Ac et A47Ac forme une classe assez homogène car la longueur des branches est relativement courte. Comme nous l'avons expliqué, cela signifie que les réponses à ces questions varient de façon corrélée. Trois des cinq questions concernent l'autonomie : A44Ac, A46Ac, A43Ac, A47Ac. Avec la question S23Ac, qui concerne la subsidiarité, nous sommes en présence d'un ensemble homogène où nous retrouvons la notions de « responsabilité » telle que nous l'avons définie dans le chapitre précédent dans l'analyse du questionnaire de « type D ». Pour les répondants du projet R comme ceux de l'association U, il y a une corrélation entre le choix adéquat pour la conduite d'une action et la prise en compte des interdépendances, des conséquences des décisions, des contraintes des acteurs et de la remise en cause des modes de fonctionnement. L'item C13Ac renforce ce groupe en y ajoutant une composante managériale forte, celle de l'importance de l'échange d'idées comme base à ces éléments. Et nous voyons bien la corrélation entre ce dernier item et les autres items. Pour les répondants, la responsabilisation ne peut pas se faire sans l'implication du management, faciliter l'échange d'idées est bien de sa responsabilité si l'organisation veut être capable de prendre en compte tous les items que nous avons cités.

Nous pouvons aussi souligner l'homogénéité du groupe C20Ac, C21Ac et S24Ac qui concerne la responsabilité du manager dans la prise de décision. Le lien entre ces items, dont, souvenons-nous, les notes moyennes étaient quasiment à zéro, est finalement assez inquiétantes pour l'organisation. Les répondants corrélient les réponses sur les échanges d'idées liés à la prise de décision des managers avec celle sur la contextualisation de la prise de décision de la mise en œuvre d'une action. Dans cette organisation nous pourrions dire qu'un échange d'idée n'est utile que s'il arrive au bon moment !

Le groupe d'items C8Ac, C11Ac et C12Ac est lui aussi assez homogène car les branches de ce dendrogramme sont aussi assez compactes. Le thème sous-jacent est les échanges d'idées entre les niveaux hiérarchiques. Pour les répondants, la corrélation entre ces items est forte ; il n'y aurait pas difficulté d'échange dans les échanges inter-niveaux managériaux.

Les autres items constituent des groupes dont la corrélation est plus faible et donc moins intéressant à étudier.

Indicateurs basés sur la fréquence d'observation



Nous voyons se dégager assez nettement une classe constituée des items X55Fq, X56Fq, X58Fq, X59Fq, X60Fq, X61Fq. Comme nous l'avons vu dans l'analyse de la moyenne, les notations attribuées par les répondants étaient assez différentes d'un item à l'autre. Cela n'empêche pas d'observer une corrélation entre eux. Les notations donnent le poids relatif de leur mise en œuvre, la corrélation le fait qu'ils soient considérés comme un ensemble unique. À l'exception de l'item X57fq relatif à un indicateur de délais et l'item X62fq relatif au temps, dont les réponses sont corrélées à une autre classe. C'est important de noter que les deux items sur la temporalité ne sont pas corrélés avec les autres items sur les indicateurs de gestion de projet. Cela confirme, en quelque sorte, ce que nous savons sur le rapport au temps : il n'est généralement pas appréhendé par les acteurs de la même façon que les autres dimensions.

À cause de leurs branches courtes, les items X37Fq et X38Fq sont fortement corrélés entre eux et avec l'item X62Fq. Les deux premiers items correspondent à la prise en compte des

conséquences d'un projet ; le dernier à l'indicateur de temps nécessaire. Ainsi, les répondants, au sein de cette organisation, observent de la même manière ces trois items. Ils associent le temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche, non pas à la notion de performance, mais à la notion de conséquence de l'action. Tout comme l'indicateur de délais X62Fq dont la fréquence d'observation est de façon plus étonnante corrélée aux items S26Fq et S27Fq traitant de la subsidiarité montante et descendante. De cette classe nous pourrions retenir que la particularité de la dimension temporelle questionne la pertinence du pilotage des projets par un indicateur de délais, au même niveau que les indicateurs de conformité ou de coûts.

5.5.6. Conclusions de l'analyse des résultats du questionnaire d'évaluation de la mise en œuvre des éléments-clefs des notions étudiées

Nous pouvons synthétiser, comme suit, les résultats de cette analyse :

- les membres de l'équipe du projet R échangent entre eux et avec le management. Mais ils jugent que cela n'a d'influence ni sur la décision en elle-même, ni sur la vitesse de décision,
- ils estiment que le choix des porteurs d'une action n'est pas le fruit d'une analyse,
- ils ne proposent pas de modification dans l'attribution des tâches ou des actions,
- ils se jugent plus autonomes que leurs pairs,
- la gradation dans les niveaux d'autonomie est cohérente avec celle habituellement rencontrée,
- la complexité, comme approche systémique et globale n'est pas prise en compte ; seuls les aspects fonctionnels, les délais et les coûts sont pris en compte de façon systématique,
- la confiance interpersonnelle est présente, les confiances managériales et organisationnelles le sont peu ; hors la confiance dans l'assistance en cas de difficulté.

Nous pouvons conclure que, pour les répondants, la collégialité et la subsidiarité sont peu présentes au sein de l'organisation du projet R car seulement quelques-uns des attributs sont mis en évidence.

5.6. Apports aux hypothèses de recherche

5.6.1. Transformation en hypothèse de travail

Comme dans le cas de l'étude de l'entreprise N, nous avons choisi de transposer nos hypothèses théoriques en hypothèses opérationnelles afin de faciliter le travail d'analyse. Nous n'avons pu faire cette opération que pour la deuxième hypothèse. En effet il n'est possible de prendre en compte ni la première ni la troisième :

- Dans le cas du projet R, il est très difficile de mesurer la création de valeur économique et sociale pour deux raisons : la première essentiellement à cause de la modification du périmètre du projet, la seconde parce que nous n'avions pas accès à aucun indicateur économique et encore moins sociaux qui auraient pu être mis en place par la direction générale.
- La durée de l'observation de l'organisation du projet R ne sera finalement pas assez longue pour que l'on puisse mesurer la prise en compte de la complexité.

Nous rappelons notre seconde hypothèse :

Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement.

Et nous choisissons d'utiliser la même hypothèse de travail que celle prise pour l'entreprise N, adaptée au cas d'un projet :

L'observation d'actes de management des dirigeants du projet R faisant confiance et visant à renforcer l'autonomie des collaborateurs d'une part ; et sur la période d'étude, l'apparition de signes de confiance interpersonnelle, de confiance institutionnelle et d'autonomie des acteurs d'autre part, montre la contribution de ce mode de gouvernance sur ces éléments.

5.6.2. Analyse des résultats du projet R par rapport à la deuxième hypothèse de recherche

Avant d'analyser la contribution des résultats à la validation de la deuxième hypothèse de recherche, nous allons analyser rapidement les éléments observables à propos de la collégialité, de la subsidiarité et de la prise en compte de la complexité.

Pour tous ces éléments d'analyse, nous allons rapprocher les observations que nous avons faites sur le terrain des résultats du questionnaire de mise en œuvre que nous avons exposés dans le chapitre précédent. En effet nous rappelons que les personnes interrogées dans le cadre de ce questionnaire sont issues de l'équipe projet central.

a) Analyse de la collégialité

Dans l'étude des résultats du questionnaire, nous avons conclu que la collégialité semblait peu mise en œuvre au sein du projet R. Qu'en est-il selon les observations que nous avons pu faire ?

Pendant les phases de conception générale, de conception détaillée, nous avons collecté de nombreux signes apportant la preuve de la réelle qualité des échanges et des confrontations d'idées au sein d'une équipe métier et avec la direction du projet. Ces échanges étaient auto-organisés au sein de l'équipe métier. Par contre ils étaient beaucoup moins fréquents, de façon transversale, entre les équipes métiers. La direction de projet faisait peu de promotion auprès d'elles pour qu'elles organisent d'elles-mêmes des réunions transversales. Dans le cas de

situation bloquée, c'est la direction de projet qui prenait la main et pilotait elle-même les échanges. Elle prenait en compte le ou les points de blocage et soumettait le cas échéant l'arbitrage au niveau de management adéquat.

Nous pouvons dire que la collégialité au sein du projet R n'est pas réellement présente. Les échanges d'idées se réalisent mais les modes de fonctionnement sont ceux d'un simple groupe de travail. Les échanges entre les équipiers, sur des sujets d'importance, ne sont pas promus par la direction du projet qui dans les faits s'intéresse peu aux informations qui s'échangent mais seulement aux résultats de ces échanges. Ces échanges ne retirent pas aux directions du projet la responsabilité de décider, d'autant plus qu'elles adoptent un style de management directif. Il n'y a pas de différence d'appréciation entre l'évaluation des membres du projet réalisé lors de l'enquête et les observations que nous avons pu faire.

b) Analyse de la subsidiarité

En fait il est très difficile d'observer la mise en œuvre de la subsidiarité. Les actions se réalisent au même niveau : au sein de l'équipe projet central. Il y a peu d'échange d'action entre l'équipe projet central et les équipes projets locaux. C'est aussi ce que disent les membres de l'équipe projet quand ils sont questionnés.

Nous pourrions nous attendre à ce que l'organisation en mode projet diminue les effets d'un système hiérarchique compétitif et par conséquent facilite la mise en œuvre de la subsidiarité. Il n'en est rien, certainement parce que le style de management des deux directions est très directif, bien que sous une forme différente.

Globalement, nous pouvons dire que la subsidiarité en tant que principe pour l'action n'est quasiment pas mise en œuvre au sein du projet R.

c) Synthèse des éléments d'observation sur la confiance et l'autonomie

Nous avons aussi repris la grille d'évaluation que nous avons utilisée dans le cadre de l'analyse de l'entreprise N. Pour assurer une cohérence entre les deux approches, nous n'avons pas souhaité la modifier. Notre analyse, sur ces aspects, portera sur la période après 2003.

La confiance existe au sein d'une organisation :	Synthèse des observations sur le projet R d'une durée 20 mois à partir de 2011
Si vos collègues reconnaissent la contribution des autres.	J'ai pu observer ce point assez fréquemment dans des situations diverses en particulier dans les ateliers de travail par métier.
Si vos collègues vous aident en cas de besoin légitime.	Ce point a été difficilement observable pour moi car j'ai eu très peu de situations précises où des demandes d'assistance ont été exprimées. Néanmoins je n'ai jamais entendu de remarques négatives émanant de membres de l'équipe à ce propos.

La confiance existe au sein d'une organisation :	Synthèse des observations sur le projet R d'une durée 20 mois à partir de 2011
Si vos collègues tiennent leur engagement dans le temps.	Globalement, oui, les engagements dans le temps sont tenus par les membres de l'équipe, les décalages qui ont pu être observés étaient assez mineurs, le démarrage de la solution prouve que les actions ont été menées conformément aux objectifs.
Si vos collègues contribuent aux finalités de l'organisation.	Ce point se vérifie assez facilement dans la mesure où les engagements des membres de l'équipe sont très nets : actions visant à l'atteinte des objectifs et assistance sans faille aux équipes locales dans la phase de démarrage.
Si le management reconnaît les contributions de chacun.	L'évaluation de ces deux points n'est pas simple étant donné ma position spécifique. En essayant de prendre le plus de recul possible, je peux dire qu'il y a de très nombreux éléments de preuve positive pour ce point, en particulier la politique de la porte ouverte, la réponse systématique aux questions, des réunions d'information organisées à la demande, les actions de reconnaissance des résultats. Malheureusement, la façon dont la fin du projet a été gérée a réduit les effets positifs des actions de reconnaissance et de soutien pour les référents métiers engagés dans le projet.
Si le management vous soutient en cas de besoin légitime.	
Si le management contribue aux finalités de l'organisation.	Ce point n'est pas applicable dans le contexte du projet.
Si le management défend les valeurs de l'organisation.	J'ai observé à plusieurs reprises de très fortes ambiguïtés de la part de la direction du projet sur ce point. En effet dans le contexte de la culture du Groupe JN où les filiales sont premières, le pilotage d'un projet visant à l'harmonisation des pratiques est presque en opposition de phase avec la culture instituée. Cette difficulté a été particulièrement évidente lorsque les questions portaient sur les nécessités de faire évoluer les pratiques d'une filiale vis-à-vis d'une autre.

L'autonomie existe au sein d'une organisation :	Synthèse des observations sur le projet R d'une durée 20 mois à partir de 2012
Si les membres de l'organisation prennent des décisions dans leur domaine de responsabilité.	Pour ces items j'ai observé de fortes différences d'approche entre les différents membres du projet. Les membres issus des métiers défendent leurs idées de façon globale et sont forces de proposition. Ils y sont moins attachés et prennent plus en compte les éléments qui leur sont exposés. Les membres issus des structures fonctionnelles défendent des éléments précis de façon plus vindicative, sans concession sur ce qu'ils considèrent comme essentiel. Dans le cas de difficultés de compréhension au sein d'un atelier de travail, ces derniers exposent longuement le problème qui les préoccupe sans toutefois proposer une ou plusieurs solutions. La position à prendre leur semble évidente. Il est évident que la personnalité des individus joue un rôle dans ces différences. Par contre, pas l'ancienneté qui est comparable dans les deux cas.
Si les membres de l'organisation prennent des risques dans leur domaine de responsabilité.	
Si les membres de l'organisation défendent leurs point de vue.	
Si les membres de l'organisation assument les conséquences de leurs décisions.	
Si les membres ont la capacité de remettre en cause le fonctionnement de l'organisation afin de l'améliorer.	

L'autonomie existe au sein d'une organisation :	Synthèse des observations sur le projet R d'une durée 20 mois à partir de 2012
Si les membres de l'organisation prennent en compte leur interdépendance.	La différence de prise en compte de l'interdépendance est très nettement différente avant et après la crise de confiance. J'ai observé quelques situations où l'effet de la pression est positif, obligeant certaines personnes à réaliser les actions nécessaires à l'équipe et donc à mieux prendre en compte les interdépendances. Mais surtout beaucoup d'effet négatif où l'effet de la pression renforce la défiance et amène certains acteurs à se refermer ou adopter une attitude de protection souvent basée sur l'agressivité.

La confiance

Nous nous permettons de rappeler les résultats de l'enquête auprès des collaborateurs impliqués dans le projet. Ils évaluent un bon niveau de confiance entre collègues mais un niveau de confiance managériale et organisationnelle faible. Il faut souligner en particulier que les acteurs impliqués dans le projet, n'ont pas une opinion très favorable sur la capacité de l'organisation projet à poursuivre ses finalités. La bonne qualité relationnelle entre les membres dont nous avons parlé, est confirmée par la notation positive de la confiance interpersonnelle.

Le faible niveau de confiance managériale peut s'expliquer par l'ambiguïté, pour les acteurs que leur responsable hiérarchique n'était pas un des directeurs du projet. Dans un système hiérarchique-compétitif, un des rôles du management direct est de fixer les objectifs, d'évaluer leur réalisation en vue d'attribuer la prime de résultats.

Ce qui est surprenant, c'est le faible niveau de confiance des membres de l'équipe projet dans la capacité de l'organisation projet à poursuivre ses finalités. Alors même que de nombreuses observations montrent au contraire une très forte implication de chacun. Cette implication se traduit par l'absence de doute, partagé par la très grande majorité des équipiers, sur la capacité à démarrer la solution ERP de façon satisfaisante : c'est-à-dire fonctionnelle et acceptée par les utilisateurs. Cet écart pourrait s'expliquer par le mot « finalités » employé dans l'enquête qui a été peut-être compris dans un sens plus organisationnel que opérationnel. Nous n'avons pas pu valider cette hypothèse d'interprétation. Une autre hypothèse explicative pourrait trouver sa source dans les ressentis des acteurs sur le manque de temps pour faire les « choses bien ». Nous voyons là un point intéressant à souligner. Les individus, chacun en ce qui le concerne, exprimerait de façon explicite son ressenti négatif vis-à-vis des délais imposés par le management. Ces ressentis composeraient un avis globalement négatif sur la capacité de l'organisation-projet à tenir ses

finalités : « faire un beau projet ». Et dans le même temps, ces mêmes acteurs, bien conscients des contraintes naturelles et de la finitude des moyens disponibles pour le projet, mettraient tout en œuvre pour que le meilleur soit réalisé.

À la fin de la phase de conception détaillée nous avons conduit une analyse de risque du projet. Elle a clairement montré que les délais initiaux ne pouvaient pas être raisonnablement tenus si la direction du projet voulait une solution « acceptable ». Cette analyse a directement contribué à prendre la décision de décaler la plus grosse partie desancements de plus de cinq mois. Ce choix a donné confiance aux acteurs de l'équipe-projet dans leur capacité à mettre en place une solution ERP réellement fonctionnelle. Les ressentis négatifs sont restés, au-delà du fait qu'ils étaient persuadés d'y arriver. Nous avons pu interroger trois mois après la fin du projet, lors d'entretiens informels, quelques membres de l'équipe projet. Ils ont exprimé spontanément le fait qu'ils étaient persuadés de réussir le lancement de la solution.

L'autonomie

Les nombreuses observations de ces points ne nous ont pas permis de vérifier le réel niveau d'autonomie des différents membres de l'équipe. Certains d'entre eux posaient simplement les problèmes, sans être réellement force de proposition et sans chercher à convaincre. D'autres avaient une approche nettement plus mature. À l'observation il était assez évident que les acteurs issus des métiers avaient un niveau d'autonomie nettement plus important que ceux issus de la structure informatique. Cette différence s'explique aisément par les marges de manœuvre habituellement plus grandes dans le domaine opérationnel que ne peuvent l'être celles dans le domaine fonctionnel où les clients internes imposent bien souvent leur point de vue et leur choix sans qu'il soit possible d'en discuter. Cette différence de contexte explique en particulier ce niveau de différence d'autonomie.

Dans un champ de contraintes fortes comme peut l'être un projet d'ERP, la prise en compte des interdépendances est limitée par sa propre capacité à atteindre les objectifs qui sont assignés. Ce point est d'autant moins respecté et respectable que la pression managériale est forte. Cela conduit à un stress intense que nous avons pu observer à de nombreux moments dans la vie du projet et en particulier lors de la transition managériale à la direction du projet.

5.6.3. En conclusion

Les principaux éléments de conclusion issus des observations sont les suivants :

Rôle des référents fonctionnels

Pour réussir un projet ERP, il est nécessaire de le considérer comme un projet d'entreprise. Ce n'est pas à proprement parler un projet « informatique » mais un projet organisationnel¹. La modélisation des flux et la description précise des structures de données, nécessitent des

¹ Imen Maaloul et Lassaâd Mezghani, « L'implantation des ERP et ingénierie du changement : Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP », 2003, vol.52.

compétences métiers fortes. Les compétences de techniques informatiques sont nécessaires pour proposer et mettre en place une structure technique sous-jacente. Ces dernières permettent de garantir une solution opérationnelle, simple et pérenne. Les compétences métiers sont indispensables pour garantir l'acceptabilité de la solution par les opérateurs. Dans le cas du projet R, la présence de référents métiers au sein de l'équipe « production » a sans aucun doute facilité la mise au point de la solution ERP. Ils étaient crédibles sur le plan technique ; ils ont pu s'exprimer en toute liberté pour permettre la prise de recul nécessaire à une analyse des modes de fonctionnement. Ils ont pu, grâce à leur expertise métier, garantir que la solution ERP incluait les flux correspondant aux besoins des opérateurs et des structures opérationnelles. Leur présence a aussi permis de compenser, en partie, l'analyse des flux existant qui n'avait pas pu être faite de façon précise dans toutes les filiales pilote avant le démarrage du projet. Nous retrouvons là des éléments d'analyses qui ont déjà été faites par exemple par Pascal Perotin¹.

Le management du projet

La direction du projet initiale était bicéphale mais cette approche n'a pas fait long feu. Certainement à cause de la personnalité des individus et aussi parce que si les rôles et les responsabilités ont bien été définis, il n'en a pas été de même pour les règles de prise de décision.

De plus, selon plusieurs auteurs et en particulier pour Hussein Sleiman les projets ERP requièrent des compétences de direction de projet notablement différentes de celles habituellement rencontrées dans le cadre de projet plus traditionnel. Cet auteur les qualifie sous trois rôles : agent de liaison, mentor et facilitateur².

Le profil idéal du chef de projet ERP devrait par conséquent démontrer des habiletés et des compétences lui permettant de gérer et diriger dans un univers de transformation organisationnelle. Dans un tel contexte, la formule classique consistant à « planifier, organiser, diriger, contrôler » ne suffit pas à assurer le succès d'un projet ERP. Son mode gestion de projet devrait en plus être orienté vers l'intégration interne et externe³.

Avant la crise de confiance, nous avons pu observer que aucun des deux différents directeurs du projet R ne se situent pas dans cette ligne. Néanmoins, il faut souligner que la diversité d'origine des différents membres de la direction du projet ont permis, grâce à leurs connaissances spécifiques et à leurs réseaux de connaissance, une complémentarité riche qui s'est avérée finalement une contribution importante pour le résultat final. Nous pouvons souligner que le mode de gouvernance du projet n'était pas efficace, les jeux de pouvoir

¹ Pascal Perotin, *Les Progiciels de Gestion Intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle ?*, Montpellier II, 2004, p. 48.

² Hussein Sleiman, Carmen Bernier et Vital Roy, « Gestion de projets ERP : Étude exploratoire du profil managérial des chefs de projet », *Systèmes d'Information et Management*, 1 juillet 2001, vol. 6, n° 3.

³ *Ibid.*, p. 17.

internes et externes à la direction de projet absorbant une partie de l'énergie disponible des acteurs. Nous pouvons aussi souligner que aucun des membres de la direction du projet n'était revêtu de l'autorité qui aurait légitimé son pouvoir.

Crise de confiance managériale

Le principal élément de la crise de confiance est, à notre avis, le ressenti d'un manque de transparence sur le pilotage du projet R. Ce ressenti est devenu majeur dans la période critique de bascule entre la fin de la phase de conception détaillée et la phase de réalisation. Comme nous l'avons déjà souligné, la fin de la phase a connu plusieurs difficultés pour trouver un accord sur un certain nombre de points qui concernaient des questions inter-métiers. Reléguant à la fin de la phase de conception détaillée ces prises de décision toujours longues à conduire, les équipes projet et la direction du projet se sont retrouvées dans une situation de pression extrêmement intense sur les délais. Pression accrue par le fait qu'une nouvelle filiale, acquise par le Groupe JN, devait être impérativement intégrée au jour J. Cette situation a créé un sentiment de méfiance chez le directeur général en charge de suivre le projet R. Méfiance vis-à-vis d'une promesse de démarrage dans les temps alors même que de nombreuses questions restaient en suspens. Celle-ci s'est transformée en défiance à partir du moment où il a ressenti un manque de transparence sur les informations transmises par la direction du projet. Ce manque de transparence est, sans aucun doute, dû à des difficultés de communication et n'est pas dû à une volonté délibérée de cacher quelques éléments que ce soit. Dans un contexte de pression sur les délais et à cause de nombre important d'actions à mener en parallèle, la valeur ajoutée des demandes d'informations de la direction des systèmes d'information n'a pas été prise en compte. Tous les acteurs se sont inscrits dans une boucle négative qui s'est auto-renforcée. Moins les informations transmises ont été jugées complètes par le directeur des systèmes d'information, plus sa méfiance augmentait ; plus ses demandes s'accroissaient sur la direction du projet et plus celles-ci étaient comprises comme étant difficiles à prendre en compte car jugées très consommatrices de temps de travail et incompatibles avec les délais du projet.

Cette situation d'incompréhension mutuelle a conduit à la transformation de la méfiance en défiance et s'est soldée par la prise de la direction du projet par le directeur des systèmes d'information. Les membres de la direction du projet restaient dans leur rôle technique mais n'avaient plus la responsabilité du pilotage global de l'ensemble du projet R. La nouvelle direction du projet était plus centrée sur la livraison des différents éléments du projet et sur les délais alors que le maître mot de la précédente approche était plutôt de livrer une solution complète. Cette nouvelle approche s'est traduite par la mise en place d'un système de reporting précis et formel ainsi que la conduite de réunions de suivi deux fois par semaine.

La reprise de la direction du projet s'est déroulée, deux mois avant le démarrage du jour J et a perduré jusqu'à la fin du projet. Cette crise de confiance a profondément affecté le fonctionnement du projet. Elle a entaché de façon durable la confiance interpersonnelle, et il

n'a pas été possible de recouvrer une confiance managériale ou institutionnelle. Elle explique, à elle seule, l'éclatement de l'organisation projet à la fin de la période d'assistance pour les différentes filiales pilote.

Une gouvernance du projet entachée d'un vice important

Avec le recul, il nous semble assez clair que les causes principales des difficultés rencontrées sont à chercher dans l'organisation de la gouvernance du projet. Le comité de pilotage du projet R était composé de personnes fortement intéressées par le projet mais pas directement impactées par lui, à l'exception du directeur général en charge de suivre le projet. Or celui-ci n'avait pas d'autres sources d'information que celle transmise par la direction du projet lors de ces réunions du comité de pilotage ! Ce système de gouvernance était particulièrement mal adapté, car il proposait une communication unique pour tous les participants alors qu'ils avaient des attentes de nature très différentes.

Si d'autres difficultés communications ont pu émerger ponctuellement avec les directions des filiales pilote, les relations étant d'un autre ordre, il a été possible de mettre en place des actions correctrices qui ont permis de résoudre ces problèmes. Pour le fonctionnement du comité de pilotage, cela n'a pas été possible ; les besoins spécifiques du directeur des systèmes d'information n'ont pas été décryptés à temps et celui-ci n'a pas exprimé son besoin. Une structure de gouvernance à deux niveaux, composée, d'une part d'un comité de pilotage, et d'autre part, d'un comité de direction projet rassemblant la direction des systèmes d'information et les directions des filiales pilote, aurait certainement permis de réduire les difficultés de communication que nous venons de décrire.

Une fois la crise de confiance déclenchée, il n'a pas été possible de sortir de cette boucle ou d'en inverser le sens. Lors de la mise en place du projet, cette difficulté de fonctionnement de la gouvernance du projet n'avait pas été imaginée. La gouvernance du projet R reproduisait ce que le Groupe JN avait l'habitude de mettre en place comme système de gouvernance sans mesurer que l'ampleur et la nature du projet imposait une approche différente. Ni les postures managériales des directeurs de projets, ni la gouvernance n'étaient vraiment adaptées à la spécificité du projet R.

Les analyses des résultats des enquêtes nous permettent de préciser ces éléments de conclusion :

La collégialité

La notion de collégialité est bien basée sur l'échange et la confrontation d'idées. D'une part les acteurs de l'organisation de projet R sont peu suscités de façon régulière par les managers et d'autre part, ils s'attendent à ce que ces échanges débouchent sur une prise de décision en commun. Les répondants des organisations n'associent pas à la collégialité le travail de réflexion au niveau du collectif et une prise de décision valide par celui qui est dépositaire de

l'autorité. La compréhension vécue de la collégialité est significativement différente de celle qui est décrite dans la culture du groupe JN.

La subsidiarité

Le choix du niveau d'exécution d'une action semble être, pour les acteurs du projet finalement plus basé sur l'intuition que sur la réflexion. Il a l'impression d'être peu écouté et d'autre part il reste passif et attend que la décision soit prise. Il n'est donc pas surprenant qu'il juge a posteriori ce choix comme n'étant pas forcément réfléchi. Le faible niveau de collégialité ressenti semble renforcer la faible mise en application de la subsidiarité.

La prise en compte de la complexité

La prise en compte de la complexité n'est pas réalisée. Si cette notion est bien comprise dans tous ses éléments, seuls les aspects de conformité, de coûts et de délais, ainsi que les analyses des conséquences directes, sont pris en compte. Il n'y a pas de prise en compte des éléments au-delà de la sphère des clients directs comme pourraient l'être ceux issus d'autres parties prenantes avec les questions environnementales, sociétales, ou encore la prise en compte des conséquences indirectes des actions.

L'autonomie

L'autonomie des acteurs, si elle est plutôt bien caractérisée, reste limitée pour les populations qui ont peu de degrés de liberté dans la conduite des missions qui leur sont confiées comme les acteurs ayant un rôle fonctionnel. L'autonomie est plutôt comprise par les acteurs comme la responsabilité qu'ils ont vis-à-vis des autres membres de l'organisation.

La confiance

Nous n'avons pas testé les éléments de confiance en soi ; les niveaux de confiance interpersonnelle sont bien établis, en particulier en ce qui concerne l'assistance reçue ou donnée dans le cas de situation difficile. Les confiances managériales et organisationnelles sont faibles, ce qui se comprend dans le cas très spécifique d'un projet R où il n'y a pas de visibilité à moyen terme des étapes de déploiement. Il y aurait un intérêt à une analyse sur les facteurs auto-limitants de l'autonomie.

5.6.4. Validation de la seconde hypothèse de recherche

Par rapport aux éléments de notre problématique et en particulier dans la perspective de la seconde hypothèse, l'organisation du projet R que nous avons observée montre globalement un faible niveau de confiance managérial et institutionnel. Ce niveau de confiance est doublé d'un niveau d'autonomie que nous avons qualifié de faible pour certains des acteurs clés.

Au niveau de la collégialité, nous avons observé peu de fonctionnement de ce type au sein des équipes projet. Ces observations sont corrélées à l'analyse des réponses au questionnaire

sur la mise en œuvre de la collégialité et de la subsidiarité qui a été réalisé auprès d'un échantillon de membres de l'équipe projet.

Nous avons réalisé les mêmes observations et les mêmes analyses de résultats du questionnaire en ce qui concerne la subsidiarité.

Le lot pilote du projet R a vu son périmètre se réduire par abandon de deux filiales. Le planning initial a été modifié lors de la phase de conception détaillée ; le lancement a été organisé de façon étalée sur 5 mois. Les lancements effectifs ont été qualifiés de succès par les managers des filiales pilote. Ils répondent aux besoins des utilisateurs et ceux-ci sont satisfaits de l'application mise à leur disposition. L'appropriation par les utilisateurs de la nouvelle solution ERP a été facilitée grâce à l'engagement des membres de l'équipe centrale auprès des utilisateurs clefs des filiales pilote en assistance aux membres des projets locaux.

Nous avons aussi observé une crise de confiance qui a conduit à la défiance de la direction du projet. Cette crise de confiance a conduit le directeur des systèmes d'information du Groupe JN à reprendre le pilotage du projet tout en maintenant le rôle technique des membres de la direction du projet.

Nous proposons comme grille de lecture de ces situations, le style de management des dirigeants qui se sont succédé à la tête de la direction du projet. Bien que ayant deux profils très différents, ils étaient tous les deux dans une approche du pouvoir basée sur la prise de décision rapide. Leurs approches pour la direction du projet étaient classiques, basées sur la planification et le pilotage de la réalisation et non pas sur la facilitation et l'établissement de relations transversales entre les groupes d'acteurs du projet. Cette façon d'exercer le pouvoir, dans une situation où la pression sur les délais est intense, renforce la prise en compte de chaque aléa comme une situation de crise, mettant l'organisation projet en pression permanente. Elle réduit la capacité des équipes à prendre du recul et auto-renforce la pression sur les délais et les livrables.

Pendant la crise de confiance, cette façon de faire va focaliser les membres de la direction du projet quasiment exclusivement sur les tâches de reporting. Cela va mobiliser toute son énergie réduisant fortement la possibilité de mise en œuvre des autres fonctions d'un groupe telles que les a décrites Kurt Lewin : les fonctions de régulation et de facilitation¹.

Comme dans tout système, l'attitude des membres s'adapte à la situation du groupe lui-même. Dans le cas du projet R, cette situation n'a pas permis aux membres du groupe de direction de travailler sur les difficultés qu'il rencontrait et de mettre en place des actions d'adaptation qui auraient permis de réduire leurs effets négatifs. Pris moi-même dans ce système, je n'ai pas pu apporter ni proposer des approches permettant de réduire les effets que je constatais. C'est bien une des limites que d'être dans la situation d'observateur

¹ Kurt Lewin, *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris, Presses universitaires de France, 1959.

impliqué. Un partage autour des difficultés ressenties aurait été utile. Il aurait certainement permis de re-concevoir une approche de la gouvernance du projet qui aurait été plus efficace, mais il aurait pris objectivement du temps et aurait nécessité une approche collégiale au sein de la direction du projet. Cette approche ne pouvait être promue que par le directeur du système d'information.

Les dirigeants sont restés dans un mode de fonctionnement qui, à notre avis, n'a permis le développement ni de la confiance ni de l'autonomie des acteurs.

De façon négative, le projet R confirme notre seconde hypothèse de recherche. Sans un niveau minimum de confiance et d'autonomie des acteurs il n'y a pas de collégialité et de subsidiarité possibles.

La collégialité et la subsidiarité, bien que faisant partie de la culture du Groupe JN, n'ont ni été revendiquées comme principes pour l'action par la direction du projet, ni observées durant les dix-neuf mois pendant lesquels a duré le projet. Dans un contexte où il y avait très peu de confiance managériale, le jeu des acteurs a pris le dessus et a conduit l'organisation-projet dans un cul-de-sac organisationnel tel que le décrit Henry Mintzberg¹.



¹ Henry Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.

- Les projets de mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP) ne sont pas à proprement parler des projets informatiques. En effet, ils requièrent des connaissances précises sur les flux et des données, que seuls les représentants des métiers connaissent. De plus, sur le plan organisationnel, la mise en place d'un projet ERP nécessite un certain nombre de mesures d'adaptation de l'organisation, la modification de certaines responsabilités des opérateurs comme des managers.
- Une crise de confiance vis-à-vis de la direction du projet R a émergé au moment où, d'une part, la pression sur la mise à disposition du système devenait intense et où, d'autre part, les questions transversales touchant à plusieurs métiers étaient difficiles à arbitrer. Dans ce contexte, la direction générale ressentait un manque de transparence de la part de la direction de projet à propos de la situation réelle du projet. Cette crise de confiance a modifié très fortement la gestion du projet qui est alors passée dans un mode de contrôle par les coûts et les délais.
- Le système de gouvernance mis en place était peu adapté à ce type de projet et a contribué à renforcer les effets de la crise. Les acteurs impliqués dans le comité de pilotage avaient des attentes suffisamment différentes pour qu'il ne soit pas possible d'y répondre globalement. Il n'existait pas non plus une structure intermédiaire où les directions de projets pilotes puissent travailler avec la direction de projet R ce qui a limité les possibilités de coordination et de gestion des crises.
- Pendant les dix-neuf mois de l'observation du projet R, nous n'avons noté le développement ni de la confiance managériale ou institutionnelle, ni de l'autonomie des acteurs. Nous n'avons pas enregistré non plus de signes de collégialité ou de subsidiarité au niveau global du projet R.
- La création de valeur économique par l'organisation projet n'a pas pu être mesurée à cause du manque d'indicateurs dans un contexte où le périmètre et les délais ont profondément changé. Mais les coûts induits par le non démarrage de deux des quatre projets pilotes ont des impacts économiques négatifs importants.
- Pour les membres de l'équipe projet, les indicateurs sociaux sont globalement négatifs. En particulier les experts métiers, qui avaient rejoint l'organisation du projet R pour la phase pilote, n'ont pas trouvé leur place dans le cadre de la nouvelle organisation mise en place pour les phases suivantes du projet R et plusieurs d'entre eux ont décidé de quitter l'organisation projet.

Analyses et Conclusions

1 Analyses

1.1. Analyses des observations sur les organisations étudiées

1.1.1. Analyse des observations sur la collégialité

Comme nous l'avons présenté dans la partie théorique, nous avons utilisé une définition de la collégialité qui prend en compte l'échange des informations entre les membres d'une organisation et qui positionne le dirigeant le plus clairement possible vis-à-vis des responsabilités qui sont les siennes : susciter et réguler les débats, décider si besoin et piloter la mise en œuvre... Ce sont ces éléments dont nous avons cherché à mesurer non seulement la compréhension, mais aussi la mise en œuvre effective.

Les résultats des questionnaires sur le choix de définition sur la collégialité sont cohérents avec ce que nous avons observé sur les terrains. La collégialité est associée à la prise de décision consensuelle sans référence à celui ou celle qui est détenteur ou détentrice de l'autorité. Cette approche se positionne dans une approche idéale où il n'y aurait besoin ni d'un mécanisme de régulation des désaccords ni de décision arbitrale.

Les résultats du questionnaire sur la mise en œuvre de la collégialité et les observations que nous avons faites sont aussi cohérentes :

- Dans le cas du projet R, hors les aspects techniques du projet, le dirigeant n'empêche pas le partage d'information ou la confrontation d'idées entre les acteurs sur les sujets qui touchent à la conduite du projet. Mais il la favorise peu et n'y participe généralement pas. L'opinion généralement admise par les individus interrogés au sein de l'organisation est que ces éléments de réflexion, même s'ils sont transmis au dirigeant l'influencent peu.
- Dans le cas de l'entreprise N, nous nous trouvons dans la situation inverse. Le dirigeant suscite l'échange d'information en organisant des rencontres sur des sujets précis. Il veille à ce que les participants forment une équipe cohérente en termes de niveau de responsabilité et il anime ces rencontres personnellement. Il tient généralement compte des suggestions qu'il recueille, sans y être lié de façon absolu. S'il ne suit pas les avis qui lui sont donnés, il explique ses décisions. Il est tout à fait exigeant dans le suivi des plans d'action mis en place et dans la mesure des résultats.

Ce qui est remarquable c'est que dans le premier cas nous avons observé une diminution très nette de la confiance managériale et institutionnelle conduisant à son terme au départ de nombreux acteurs du projet. Cette situation s'accompagne d'une perte progressive de l'autonomie des individus qui prennent la posture de simples exécutants des actions qui leur sont confiées. Dans le second cas nous observons une augmentation de la confiance interpersonnelle, mais aussi institutionnelle avec un regain de fierté d'appartenance à

l'entreprise, l'engagement dans des projets de restructuration des structures de production. Ces éléments d'observation ont pu être corrélés avec la mesure d'indicateurs sociaux. Autant le projet R n'a globalement pas atteint ses objectifs économiques et sociaux, autant c'est nettement le cas de l'entreprise N.

L'étude des éléments de la culture du Groupe JN montre une ambiguïté dans les termes utilisés pour désigner la collégialité. Ainsi elle est décrite comme un moyen pour l'organisation de partager des informations et d'élaborer des décisions de manière participative. Mais le processus de prise de décision n'est pas explicité dans ce texte tout comme les acteurs qui doivent y participer. Ainsi, la collégialité est définie hors de la réalité managériale qui devrait être sa justification.

De plus, si une information est réalisée de façon systématique auprès des cadres de l'organisation pour qu'ils comprennent ce principe, il n'y a rien de mis en place pour vérifier qu'elle est appliquée. Cela contribue, d'après nos observations, à en réduire la portée et ne permet pas que s'établisse une boucle de rétroaction permettant de préciser son contenu au fur et à mesure. Par là même, cette absence de suivi ne réduit pas l'ambiguïté de la notion et ne contribue pas à en faire le principe de management opérationnel pourtant voulu par les dirigeants.

1.1.2. Analyse des observations sur la subsidiarité

Les enquêtes et les résultats de terrain confirment que la notion de subsidiarité est une notion difficile à cerner pour la majorité des individus issus des organisations de nos terrains d'étude. Cet élément est relativement isolé dans les analyses de données sur les définitions des notions que nous avons réalisées. Ces analyses confirment les éléments recueillis lors d'interviews informels, où les définitions spontanément entendues sont proches de la notion de délégation.

Dans le cas du projet R nous avons mis en évidence quelques cas de subsidiarité descendante. Ces éléments ressortent plus des résultats de l'enquête que de l'observation directe. Par contre nous n'avons quasiment ni observé ni mesuré d'éléments caractéristiques de la subsidiarité ascendante. Ce point nous paraît essentiel dans un contexte où le système de management en place est très hiérarchique. Bien que les acteurs du projet R expriment que la responsabilité des tâches confiées est faite de façon à ce qu'elles soient conduites avec efficacité, cette attribution n'est pas remise en cause par les acteurs même s'ils jugent qu'ils ne sont pas mieux placés pour l'exécution de la réalisation.

Dans le cas de l'entreprise N malgré la durée de l'observation, le fait que nous n'étions pas très fréquemment sur place limitait la possibilité d'observer directement les éléments caractéristiques de la subsidiarité. Vu la situation de départ de cette organisation, nous pouvons néanmoins souligner que la mise en place de la subsidiarité prend du temps. Ce que nous avons pu évaluer par recoupement lors d'échanges avec des individus de l'entreprise N,

c'est que certains éléments de la subsidiarité ascendante étaient des pratiques émergentes : la prise en charge spontanée de certaines actions par les acteurs de terrain, les plans d'action entre services sans que ceux-ci soient décidés de façon centralisée, la prise en compte de l'intérêt commun...

Quant à la définition de la subsidiarité telle qu'elle est donnée dans les documents du Groupe JN, elle n'indique pas s'il s'agit de subsidiarité ascendante ou descendante. En effet, cette définition n'indique pas d'où la subsidiarité est exécutée. Reste, comme nous l'avons dit, que la subsidiarité est comprise comme une forme de délégation qui permet aux dirigeants de choisir le niveau où un plan d'action sera exécuté. Comme pour la collégialité, la subsidiarité ne bénéficie pas d'un système de mesure et de suivi de sa mise en application.

1.1.3. Analyse des observations sur les notions connexes

a) Analyse des observations sur l'autonomie

Dans le cadre de l'organisation mise en place pour le projet R, les individus interrogés évaluent faiblement l'autonomie des membres de leur organisation. S'ils attestent que chacun d'eux est capable de défendre son point de vue, en revanche, ils estiment que leurs collègues ne remettent pas en cause les modes de fonctionnement. Or c'est ce que nous avons observé ; alors que les modes de fonctionnement étaient critiqués par les acteurs du projet lors d'entretiens informels, aucune suggestion pour les améliorer n'a été faite. De même, dans le cas où certains rencontraient des difficultés d'ordre technique pour mener à bien une action, nous avons observé plusieurs fois que les acteurs exposaient de façon très détaillée le problème auquel ils étaient confrontés sans pour autant proposer une ou des solutions. Ces évaluations par observations directes et ces mesures sont cohérentes et confirment un faible niveau d'autonomie des acteurs dans le cadre du projet R. Comme nous l'avons déjà souligné, nous attribuons au système de management en place, fortement directif, une part explicative importante de la raison de ces attitudes.

Au sein de l'entreprise N, nous avons observé en fin de période, soit huit années après le changement de dirigeant, des acteurs suffisamment autonomes pour être capables de remettre en cause l'organisation afin d'en améliorer le fonctionnement. C'est un signe d'un niveau d'autonomie important des acteurs.

Ni dans la définition de la collégialité, ni dans celle de la subsidiarité, telles qu'elles sont définies dans les documents de la culture du Groupe JN, n'est définie formellement la responsabilité des acteurs liée à ces deux notions. L'autonomie est, a contrario, présentée comme le moyen d'exercer pleinement ses responsabilités dans le cadre de la délégation reçue. Cette définition renvoie à la structure hiérarchique et aux rôles et responsabilités qui sont définis dans les documents comme les chartes de poste ou les lettres de mission.

b) Analyse des observations sur la confiance

Pour le projet R, nos observations montrent que la confiance interpersonnelle entre les acteurs du niveau opérationnel n'a pas été modifiée par les aléas du projet. Ce n'est pas le cas de la confiance institutionnelle qui a été fortement impactée. La très forte réduction de cette confiance s'évalue de façon indirecte par le fait que sept des treize collaborateurs issus des structures métiers n'ont pas souhaité continuer à travailler pour le projet après la fin de la phase de lot pilote. Quand nous échangeons avec eux, ils disent ne rien regretter de l'expérience qu'ils ont faite au sein du projet R, mais ils expriment clairement le manque de confiance dans la structure projet pour leur offrir de travailler avec un niveau de risque qui soit acceptable à leurs yeux.

Dans le cas de l'entreprise N, nous n'avons pas mesuré mais seulement observé le niveau de confiance, qu'il soit interpersonnel ou institutionnel. Ces deux types de confiance ont progressivement augmenté pour atteindre un niveau assez élevé. Il y a une rupture forte entre le style de management des deux dirigeants qui se sont succédé à la direction de l'entreprise N. Ce changement est nettement corrélé avec le changement observé dans le niveau d'autonomie des acteurs. Non seulement le nouveau dirigeant a fait confiance en premier, mais, par exemple, il a mis en place des actions concrètes pour que tous les acteurs du comité de direction apprennent à échanger leurs points de vue, à confronter les idées. Après un temps de probation, il a aussi écarté de son équipe les personnes qui ne souhaitaient pas collaborer entre elles de cette façon-là.

La confiance ne fait pas partie de ce que le Groupe JN définit explicitement comme un des éléments de sa culture.

c) Analyse de la prise en compte de la complexité

Tout comme la confiance, la prise en compte de la complexité n'est pas défini explicitement dans les éléments de la culture du Groupe JN. Néanmoins la prudence dans la gestion de l'entreprise, l'analyse fine des conséquences indirectes des projets, l'existence de plans et d'indicateurs sociaux, tendent à prouver que la prise en compte de la complexité est plutôt bien répandue au sein du Groupe JN.

Dans ce contexte et au vu des résultats du projet R, il est assez surprenant que la complexité n'ait pas été réellement prise en compte. Pour preuve nous pouvons citer en particulier : l'extension du périmètre du projet avec des analyses pas suffisamment précises des moyens nécessaires pour y arriver raisonnablement, un système de gouvernance qui intégrait superficiellement les directions de projets locaux et les centres de compétences informatiques, un travail transversal réduit entre les différents métiers du projet ce qui n'a pas permis l'intégration complète des différents composants de la solution informatique, une stratégie de déploiement qui ne prend pas assez en compte l'éco-système de l'organisation...

Nous n'avons pas pu collecter les éléments d'information nécessaires pour tenter de déterminer les principales raisons de cette faible prise en compte de la complexité par les équipes du projet R. L'analyse demanderait des investigations spécifiques qui n'ont pas pu être menées dans le cadre de cette étude. En particulier il serait important de comprendre pourquoi cet aspect des choses a pu être aussi peu pris en compte alors qu'en première analyse le Groupe JN en tant que tel y est attentif.

Dans le cas de l'entreprise N, la complexité a été prise en compte de façon tout à fait évidente. Nous ne citerons que deux éléments parmi d'autres. La situation de l'entreprise, au début de la période d'analyse, réclamait des mesures immédiates afin de restaurer les paramètres essentiels à sa survie. C'est l'approche qui a été conduite par le dirigeant nouvellement nommé, contre l'avis d'un certain nombre d'acteurs et après avoir recueilli des informations de façon plus large et suffisamment globale afin de sécuriser son action. Quelques années plus tard, l'entreprise ayant retrouvé un mode de fonctionnement et des résultats acceptables, la prise en compte de la complexité passait à la fois par la restructuration de l'outil industriel qui lui permet de se recentrer sur son cœur de métier et par l'invention de nouvelles prestations lui permettant de se dé-fragiliser. Ces deux exemples nous semblent symptomatiques de l'approche systémique qui va de pair avec la prise en compte du complexe. Ces actions sont à mettre en parallèle avec l'élargissement des outils de mesure des résultats. Ils sont dans un premier temps focalisés sur les seuls résultats financiers puis ils s'élargissent pour intégrer des indicateurs sociaux et sociétaux.

1.1.4. Synthèses de l'analyse des caractéristiques des organisations étudiées et création de valeur économique et sociale

Nous nous proposons de comparer nos deux principaux terrains, l'entreprise N et le projet R sur les éléments caractéristiques de notre recherche :

Éléments caractéristiques	Entreprise N	Projet R
Observation de signes de collégialité	Clairement établie à plusieurs niveaux de l'organisation	Quelques signes dans les activités proches du terrain mais pas au niveau global du projet
Observation de signes de subsidiarité	Quelques signes de présence effective	Aucun signe
Observation de signes d'autonomie	Nombreux signes en fin de période particulièrement dans la mise en place de projets ambitieux.	Quelques signes chez les équipiers issus de structures opérationnelles, peu au niveau d'équipiers issus de structures fonctionnelles.
Observation de signes de confiance	Nombreux signes en fin de période sur les trois types de confiance.	Signes de confiance interpersonnelle, peu ou pas de signe de confiance managériale ou institutionnelle.
Observation de signes de prise en compte de la complexité	Plusieurs signes dans la prise en compte de la complexité.	Très peu de signes observables. Pilotage par les coûts et les délais.

Éléments caractéristiques	Entreprise N	Projet R
Culture organisationnelle	Apprentissage démocratique naissant	Hierarchique compétitif renforcé en fin de projet
Association, par le dirigeant, des acteurs à la prise de décision	Le dirigeant présente le problème, recueille les remarques des acteurs et ensuite décide	Le dirigeant présente sa décision et répond aux questions des acteurs
Création de valeur économique	Mesurée très positive dans la durée et sur deux indicateurs : Résultat Brut de Gestion en croissance de 66 % en 10 ans, variation de la production de +5 % dans un marché stable.	Évaluée négative : non-respect du périmètre initial et des délais initiaux ce qui induit un impact financier fort.
Création de valeur sociale	Mesurée positive dans la durée et se renforce via les indicateurs de bien-être au travail, de la réduction des accidents du travail.	Évaluée négative : nombreux signes de stress au travail, expression du manque de reconnaissance par rapport aux objectifs accomplis, turnover sur certaines fonctions.

Nous observons une différence significative entre les caractéristiques des deux organisations : leurs résultats en termes de création de valeurs, l'utilisation de la collégialité et de la subsidiarité, la culture organisationnelle, le type d'association à la prise de décision... Cette corrélation est intéressante bien que ces résultats soient à relativiser, car ils concernent deux organisations de nature différente. Néanmoins, elle donne une indication sur les tendances sous-jacentes d'autant plus qu'elles sont toutes les deux plongées dans le même système culturel du Groupe JN qui promeut la collégialité et la subsidiarité.

Les dirigeants de ces deux organisations ont reçu, pendant leur cursus d'intégration dans le Groupe, des informations comparables sur la collégialité et la subsidiarité. Théoriquement, nous ne devrions pas observer une telle différence entre eux ! En fait nous sommes en présence d'un système où les éléments de cultures sont expliqués. Les dirigeants ne disposent ni de points de repère concrets, ni de structures d'assistance leur permettant de les aider dans la mise en application de ces deux principes pour l'action.

Reste que les personnalités du dirigeant et des acteurs directement impliqués dans les organisations sont des éléments essentiels pour éclairer ces différences. Et si la personnalité du dirigeant est certainement majeure pour susciter l'adhésion, celles des acteurs ne le sont pas moins. Si le premier entraîne, les autres acceptent, ou non, de lier leur projet au sien.

Une autre clef pour expliquer la différence de résultats est l'enjeu perçu par les acteurs. Dans le cas de l'entreprise N, une fois compris et partagé par tous, l'enjeu collectif était la survie de l'organisation. Ce type d'enjeu est facilement perceptible par chacun et se maille avec l'enjeu de la perte de l'emploi. Dans le cas du projet R, l'enjeu collectif était diffus, à distance des préoccupations quotidiennes et plus difficilement mesurable. Et pourtant c'est bien cet enjeu, concevoir et déployer un ERP sur une large échelle au sein d'une équipe pluridisciplinaire, qui a été présenté, qui a séduit les acteurs et qui leur a donné envie de rejoindre le projet R. Il est impossible de classer la difficulté potentielle de ces deux

challenges l'un par rapport à l'autre. Nous constatons seulement que les différences en termes de résultats de création de valeurs sont significatives. L'analyse montre une différence de posture des dirigeants dans la mise en œuvre de la collégialité et de la subsidiarité et dans la mobilisation de la confiance.

1.2. Analyses croisées des études de terrain et des éléments théoriques

1.2.1. Résultats des observations des différentes notions étudiées

Nous allons chercher à faire ressortir les grands traits communs entre les notions que nous avons étudiées et celles issues de l'analyse des observations faites sur les terrains d'étude.

a) La collégialité

Il existe une forte cohérence entre ce que disent les acteurs du Groupe JN et ce qu'ils évaluent comme étant les pratiques concrètes de l'organisation. Ils définissent la collégialité comme étant des actions de l'ordre du partage d'idées entre tous les acteurs concernés par une problématique, en vue d'une prise de décision consensuelle. Il ressort des entretiens informels, la frustration des individus que la collégialité qu'ils souhaitent ne soit, ni celle qui est vécue, ni celle qui est proposée par les dirigeants. Il ressort clairement de ces échanges, leur demande de mieux contribuer aux finalités de leur organisation par une plus grande participation. Cette demande doit être interprétée comme un signe positif d'engagement vis-à-vis de l'organisation. Ils revendiquent une collégialité « parfaite » qui a pour conséquence d'évacuer la question de l'arbitrage, de la prise de décision in fine en cas de désaccord entre les membres du groupe. Nos observations au sein du Groupe JN montrent la forte appétence des dirigeants pour des décisions consensuelles ce qui est bien cohérent avec la définition que le Groupe JN donne de la collégialité. Elle est basée sur le partage d'informations et élaboration des décisions de façon participative. Or, depuis le milieu des années 90, les structures de management du siège social, qu'elles soient de direction générale ou fonctionnelle, se sont fortement centralisées. Il apparaît nettement dans cette nouvelle situation que le positionnement des lieux d'échanges « *pour s'entourer des meilleurs avis*¹ » devient plus ambigu et que la place de ceux qui prennent les décisions n'est plus suffisamment clarifiée. En particulier la place des directions générales des filiales, qui était première avant ce mouvement de centralisation, devient moins importante.

Nos observations montrent l'intérêt des acteurs pour des échanges structurés et systématiques sur des sujets d'importance. Dé-contextualiser les échanges, et positionner le collègue comme une structure de niveau managérial homogène, fait de la collégialité un moyen efficace pour associer les collaborateurs de ce niveau au fonctionnement de l'organisation. Découpler la confrontation des points de vue des acteurs et la prise de décision n'est pas pour

¹ Groupe JN, « Culture du Groupe ».

nous une manière de préserver un système hiérarchique. Comme nous l'avons décrit, pour nous, le pouvoir du dirigeant devrait être une figure d'autorité entendue comme un acte au service de l'organisation. En particulier, sa nomination et la durée de son mandat, doivent répondre aux exigences d'une approche démocratique. En laissant le dirigeant prendre les responsabilités qui lui incombent, et en particulier la prise de décision in fine, nous confirmons son importance comme leader doublement garant du lien social entre les acteurs et du pilotage des actions en vue d'atteindre les finalités de l'organisation.

Nous ne ferons pas l'économie de clarifier la posture adéquate du dirigeant. La mise en œuvre de la collégialité au sein d'une organisation, si elle veut être durable, ne peut pas reposer, par exemple, sur des postures manipulatrices. Ainsi, l'éthique et le système de régulation des abus doivent être particulièrement efficaces. La subsidiarité ascendante y contribuera via les mécanismes de circulation d'information et de proposition d'actions émanant des acteurs opérationnels. Mais il faudra aussi un système d'éducation des dirigeants adapté à ces objectifs.

b) La subsidiarité

Lors des interviews informelles, les individus donnent rarement une définition précise de la subsidiarité. Leurs formulations renvoient à une approche où la structure centrale choisit pour les structures locales ce qu'elles doivent réaliser. Ce sont des définitions proches de la délégation. Elles sont à l'image de la compréhension de la politique de l'Union européenne. Peu de personnes assimilent à de la subsidiarité l'organisation par Land qui a été mise en place en Allemagne pour éviter les abus de pouvoir de l'État fédéral. Confirmant cela, les personnes qui ont répondu à l'enquête attribuent les caractéristiques propres de la subsidiarité à d'autres notions. Nos observations sur le terrain sont corrélées avec ces réponses issues des enquêtes : les attributs de la subsidiarité sont peu connus.

Ce qui distingue la subsidiarité de la délégation c'est sa mise en application. La subsidiarité est pour nous essentiellement montante. Elle part des acteurs de terrain pour se déployer vers les structures les plus intégrantes de l'organisation comme l'est le niveau stratégique. Elle oblige chaque acteur à acquérir l'intelligence situationnelle qui lui permet d'analyser et de comprendre les champs contraintes qui s'appliquent à sa structure d'appartenance. Chacun doit avoir une claire conscience de ses compétences et de ses limites, pour revendiquer l'exécution de tâches ou de projets, ou encore pour demander l'assistance nécessaire pour les réaliser. Collectivement, les acteurs doivent aussi savoir évaluer leurs limites en tant que groupe. Et de façon symétrique, au titre de la collégialité, les dirigeants se doivent de veiller aux besoins spécifiques des plus fragiles qu'il s'agisse d'individus ou de collectifs. La subsidiarité oblige à une intelligence collective et individuelle ; c'est un mode de fonctionnement extrêmement exigeant pour tous les acteurs.

Un des effets majeurs de la subsidiarité ascendante est la limitation d'un pouvoir trop intrusif et la préservation des conditions des libertés individuelles ou celles des groupes subalternes. La subsidiarité ascendante place la responsabilité au niveau de la base opérationnelle constituant ainsi un contre-pouvoir. A contrario, la subsidiarité descendante renforce l'approche hiérarchique. Quand bien même l'avis des individus chargés de l'exécution serait recueilli, elle reste de l'ordre de la délégation plus ou moins participative.

Au sein de l'organisation projet R et, dans une moindre mesure, de l'entreprise N, l'absence de subsidiarité montante s'explique à nos yeux par l'existence d'un système hiérarchique fort dont un des moyens de mise en œuvre est la direction par objectif. Si l'avantage de cette approche est de focaliser les actions des acteurs sur ce que les dirigeants considèrent comme stratégique ; elle réduit très fortement l'intérêt des actions de coopération pourtant indispensables à l'exercice de la subsidiarité ascendante. Dans le cas particulier du projet R, nous devons souligner qu'il nous semble assez surprenant que les objectifs individuels aient été aussi fortement mis en avant, ce qui est presque antinomique dans le cas d'une organisation de type projet. C'est un signe à notre avis de l'ancrage fort de cette pratique au sein de l'organisation d'autant que le dispositif de reconnaissance collectif mis en place ne concernait qu'une petite partie des membres de l'équipe projet.

Les éléments issus des premières interviews, nos observations sur le terrain confirment l'importance de la confiance et de l'autonomie comme des conditions nécessaires à la mise en œuvre de la subsidiarité et de la collégialité.

c) L'autonomie et confiance

L'autonomie que nous avons définie n'est pas l'indépendance. Au contraire, l'autonomie est la capacité des individus à se fixer leurs propres règles de vie en prenant en compte leurs interdépendances. Comme résultat d'un processus, l'autonomie n'est jamais acquise et nous avons observé qu'elle se développe et régresse en fonction du contexte et de la situation de chaque individu au sein de l'organisation.

Il en est de même pour les confiances interpersonnelle et managériale que nous avons particulièrement observées dans le cas de l'entreprise N. Les confiances progressent ou diminuent sous l'effet des mêmes facteurs que l'autonomie.

Dans les deux cas étudiés, nous avons observé le rôle prépondérant des dirigeants dans ce processus de croissance ou de réduction du niveau d'autonomie et de confiance. Bien sûr, le type de métiers exercés par les acteurs peut constituer un terrain plus ou moins favorable à l'autonomie et à la confiance : laisser une place plus ou moins grande à la capacité de s'organiser soi-même, de prendre du recul, analyser les événements de façon globale, d'avoir accès de façon suffisamment importante aux informations pour pouvoir les prendre en compte... Mais l'attitude des dirigeants vis-à-vis de leurs équipiers, nous semble première. Nous avons été en présence d'un cas de dirigeant qui a contribué à l'augmentation du niveau

de confiance et d'autonomie de ses collaborateurs et d'un cas exactement inverse. Dans ces deux cas nous étions en présence d'une boucle d'auto-renforcement soit positive, soit négative.

Dans le second cas, celui du projet R, la position hiérarchique a peut-être favorisé la réalisation des objectifs mais elle l'a fait dans des conditions où le niveau d'autonomie était très faible : pas de prise de risque, une faible prise en compte des contraintes des autres acteurs, quasiment pas de proposition de solution, la réalisation des actions demandées sans esprit critique...

Nous avons aussi observé, dans le contexte de l'entreprise N, que l'attitude du dirigeant qui a fait confiance en premier, influe directement sur le niveau de confiance interpersonnelle qui, dans un second temps, agit sur les niveaux de confiance managériale et institutionnelle. Cette confiance en premier déclenche un cercle vertueux ; son absence alimente un cercle vicieux.

La confiance tout comme l'autonomie, chacune à son niveau, facilitent les rapports humains, au-delà de l'établissement d'un contrat strict d'échange entre les parties. Elles facilitent le fait qu'un individu accepte de lier son devenir à un autre individu, le dirigeant. La collégialité et la subsidiarité d'une part, l'autonomie et la confiance d'autre part, à elles quatre interrogent la question du pouvoir et de l'autorité.

d) Le pouvoir et l'autorité

L'autorité confère la légitimité au pouvoir et lui permet de s'exercer dans la limite d'une violence acceptable. L'autorité est une obéissance réciproque entre les parties, elle facilite l'établissement d'un processus de prise de décision. En cela, les conflits, ou désaccords, ne doivent pas être considérés comme des signes de dysfonctionnement de l'organisation. Au contraire, ils permettent d'extérioriser les différences d'opinion entre les acteurs. Dans un cadre éthique accepté par tous, la confrontation des idées fait partie des mécanismes indispensables à la régulation des rapports sociaux. C'est dans ce cadre que le pouvoir, légitimé par l'autorité, doit prendre toute sa place afin que ces expressions ne dégénèrent pas en violence. Le pouvoir est alors un des moyens qui permet au collectif des acteurs d'une organisation d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

Il ressort des observations directes dans chacune des deux organisations que là encore, la posture du dirigeant confirme ce que nous venons d'écrire. Dans le cas du projet R, en faisant jouer de façon trop forte et trop systématique son autorité et sa position hiérarchique, le pouvoir du dirigeant s'est concentré exclusivement sur la prise de décision et sur la stricte réalisation des actions. À terme il a fait disparaître toute capacité de travail collaboratif. Au contraire, si le dirigeant de l'entreprise N s'est mis en posture d'exercer sa responsabilité en favorisant, régulant les échanges, en prenant les décisions arbitrales qui s'imposent et en exigeant le suivi des résultats, il a renforcé son autorité et permis l'émergence de plans de

plus en plus risqués. Cette posture a facilité l'adhésion de la plupart des acteurs et a contribué à la cohésion de l'équipe, particulièrement nécessaire pour traverser les situations difficiles.

Un point nous resterait à explorer : le processus de régulation contre les déviations potentielles des actions des dirigeants.

e) Prise en compte de la complexité

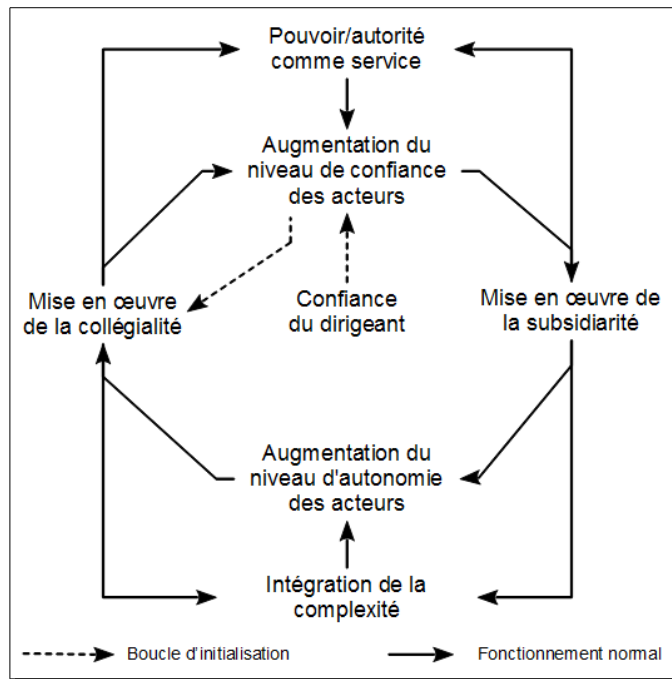
C'est le seul élément dont les caractéristiques théoriques et celles évaluées par l'intermédiaire des enquêtes se rejoignent. Cela signifie que la notion de complexité est appréhendée. Néanmoins sa prise en compte n'est pas réalisée de façon systématique au sein des deux organisations étudiées et en particulier au sein du projet R. Ce qui est bien pris en compte, c'est la conformité des produits et des services, les coûts et les délais... Ce qui ne l'est pas systématiquement, ce sont les exigences environnementales et sociales... De plus si les effets directs des plans d'action sont systématiquement pris en compte, les effets indirects le sont plus rarement.

Grâce à nos observations de l'entreprise N, nous pouvons dire que plus la confiance entre les collaborateurs grandit, et plus la prise en compte de la complexité s'affirme. Tout se passe comme si la peur du complexe s'amenuisait avec la capacité effective des acteurs de travailler ensemble. Cela confirme les éléments de réflexion théorique qui affirment que la prise en compte de la complexité passe nécessairement par une approche systémique. En effet cette approche est facilitée par la confiance car cette dernière influe directement sur la qualité et la profondeur des échanges qui sont des éléments nécessaires à l'acquisition d'une vision globale.

1.2.2. Liens d'interactions entre les éléments explorés

Ces éléments d'analyse peuvent nous permettre de schématiser les interactions entre les différents éléments.

L'autonomie et la confiance interagissent fortement avec la collégialité et la subsidiarité. Ces deux dernières sont situées dans une boucle dont les effets conduisent à leur renforcement par l'intermédiaire des deux premières. Cette boucle, située à l'intérieur, fonctionne dans un premier temps avant que les deux boucles extérieures renforcent l'efficacité de ses effets soit par l'intégration de la complexité, soit par la prise en compte du pouvoir ou de l'autorité comme service.



Dans le cas de l'entreprise N, pour initialiser ce système dans une boucle vertueuse, la confiance a priori du dirigeant vis-à-vis des acteurs de l'organisation est un moyen que nous avons observé. Peut-être en existe-t-il d'autres ? Cette action initiale, dont nous n'avons pas quantifié la puissance, fut relativement de courte durée.

1.3. Retour sur la problématique

1.3.1. Validation des hypothèses de recherche

a) Première hypothèse : Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeur économique et sociale

Il est tout à fait évident que nous avons mesuré de la création de valeur économique et sociale dans le cas de l'entreprise N, et peu dans le cas du projet R. Ces mesures et observations sont à corrélérer avec la présence de signes forts de collégialité et quelques signes de subsidiarité au sein de l'entreprise N. Rien de tel observé dans le cas du projet R. Comme nous l'avons souligné, ces résultats doivent tenir compte de la nature différente des deux organisations.

Néanmoins nous pensons raisonnablement qu'il y a une corrélation assez forte entre ce mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité et les résultats en termes de création de valeur économique et sociale.

b) Seconde hypothèse : Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement

Ici encore, les résultats de l'entreprise N sont significativement différents de ceux du projet R. Tout semble indiquer qu'il y a bien, dans la posture du dirigeant, un élément cause spécifique des conditions initiales nécessaires à l'établissement du niveau de confiance minimum. Cette confiance, principalement interpersonnelle, permet à la collégialité de s'initialiser. Cette dernière va renforcer à son tour l'autonomie des acteurs en les « obligeant » positivement à se placer d'un point de vue plus global, et à prendre en compte de façon plus fine leur interdépendance à travers la collégialité. Cette boucle vertueuse, nous l'avons observée au sein de l'entreprise N et pas au sein de projet R où le niveau de confiance minimal n'était manifestement pas présent.

Nous considérons donc raisonnablement que notre seconde hypothèse est validée.

c) Troisième hypothèse : Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de l'environnement

Dans le cas de l'entreprise N nous avons l'exemple assez remarquable d'une entreprise qui a réussi à s'adapter en faisant des choix difficiles comme la fermeture de certaines opérations historiques, en réorganisant profondément ses flux et sa structure logistique, en inventant de nouveaux produits de service pour répondre aux demandes émergentes de ses clients. Cette entreprise a mis en place un tableau de bord intégrant des indicateurs environnementaux et sociétaux en plus des traditionnels indicateurs économiques et sociaux. Cette approche a contribué à une prise en compte progressive du développement durable concrétisée par des actions telles que la réduction de la consommation énergétique ou le soutien à des actions sociétales lancées par les collaborateurs.

Le projet R, est là encore un contre-exemple. Mis en place pour une durée de six ans, il devait garantir la cohérence d'approche dans le déploiement du système d'information développé dans le cadre du lot pilote. Pour cela des personnes métiers, issues de structures opérationnelles, avaient été recrutées pour constituer le noyau stable de cette structure avec les experts informatiques du Groupe JN. En ne prenant pas en compte la réalité de son environnement, le projet R ne résistera pas et sera complètement réorganisé sous une autre forme après la fin du lot pilote. Il est difficile de dire que l'environnement du projet R était plus complexe que celui de l'entreprise N. La nature de la complexité était différente et rien ne nous permet de dire que les acteurs du projet n'avaient pas les moyens de la prendre en compte. Outre les classiques indicateurs de coûts et de délais d'un projet informatique, il n'y a pas eu d'action ni pour mettre en place des indicateurs sociaux, ni pour soutenir des initiatives

visant par exemple à réduire la trace environnementale du projet en agissant sur le nombre de déplacements ou la promotion de conférences à distance.

Le recul dans la durée d'observation que nous avons sur l'entreprise N, nous incite à valider l'hypothèse numéro trois.

d) Limite à la validation des hypothèses

Nous avons bien conscience que le fait que nous ayons pris nos terrains au sein du seul Groupe JN, crée un risque sur la portée de nos résultats. Mais ce groupe industriel présentait l'intérêt que la collégialité et la subsidiarité sont des éléments de culture communs à toutes ses filiales. Ce qui ressort de les trois cas étudiés, c'est que affirmer la collégialité et la subsidiarité comme des éléments fondateurs du système de management n'est pas la garantie de leurs utilisation sur le plan opérationnel.

1.3.2. Place des résultats par rapport aux éléments théoriques

Les résultats recueillis sur le terrain nous conduisent à souligner la méconnaissance des notions que sont la collégialité et surtout la subsidiarité par les acteurs. Mais c'est aussi vrai, certes dans une moindre mesure, pour l'autonomie et la confiance. Cette situation pourrait paraître n'avoir que peu d'importance, car ces vocables sont rarement utilisés par les managers de façon explicite pour désigner les modes de fonctionnement.

Or à notre avis, il n'en est rien. En effet les échanges que nous avons pu avoir avec des personnes du Groupe JN apportent la preuve du contraire. La communication des éléments de la culture est organisée de façon efficace par le Groupe JN. Lors des échanges que nous avons eu les cadres évoquent spontanément les notions de collégialité et d'autonomie pour dénoncer les modes de fonctionnement qu'ils jugent déviants. Ces notions ont, de fait, acquis le statut de règles implicites au sein du Groupe. Le fait que les managers ne revendiquent pas explicitement la conduite quotidienne de leurs actions, ne change rien à ce que ces éléments de culture sont pris en compte comme une référence. Et comme les définitions ne sont pas validées par une pratique opérationnelle, alors chaque individu de l'organisation attribue une définition qui lui est propre à chacune des notions. Cet état de fait induit une grande confusion, personne ne parlant de la même chose en utilisant le même mot.

L'éducation à une compréhension opérationnalisée des notions serait un facteur clef de succès pour les organisations qui voudraient les utiliser comme un principe dual pour l'action.

2 Conclusions

2.1. Le contexte

2.1.1. Le monde est complexe

La thermodynamique a révolutionné la pensée scientifique, en prenant en compte le temps et la dissipation de l'énergie. Et pourtant, le déterminisme laplacien, qui décrit que chaque événement est lié au principe de causalité, est encore profondément ancré dans notre façon de penser. Nous découpons les problèmes en parties plus simples pour les résoudre un à un. Ce faisant, nous faisons l'hypothèse qu'ils sont indépendants les uns des autres et que leurs périmètres réduits nous permettront de trouver une solution.

Or, si nous réalisons ce découpage, c'est parce que nous ne sommes pas capables individuellement d'appréhender des problèmes de grande ampleur. Le découpage en éléments plus simples réduit le nombre d'interactions et nous permet ainsi de les analyser. Après cette première étape, nous oublions le plus souvent de faire l'opération inverse, de ré-intégrer les éléments simples dans leur ensemble et de prendre en compte les interconnexions pour avoir une solution globale.

Travailler de façon inter-disciplinaire permet d'avoir une compréhension plus globale des problèmes. Le point de vue de chacun est une source de richesse pour les autres.

Ceci dit, nous devons accepter notre humilité face aux phénomènes naturels que nous ne pouvons pas décrire de façon totale. Et il en est de même pour les phénomènes sociaux.

Mais qu'un mouvement de convection se produise spontanément, il sera certes, impossible de le comprendre de ce point de vue car le courant de convection demande une cohérence, une coopération d'un nombre immense de molécules, c'est un état privilégié auquel ne peut correspondre qu'un nombre de complexions relativement petit. Et si la convection est un "miracle", il en sera de même a fortiori pour la vie¹.

Si la complexité est un fait, nous pouvons la considérer comme une chance et non pas comme une contrainte.

Dans un univers qui n'est plus un univers de certitudes, nous rétablissons aussi la notion de valeur. Que pourrait signifier en effet la notion de valeur dans un monde déterministe ? En fait, les anciens Grecs nous ont légué deux idéaux qui ont guidé notre histoire : celui de l'intelligibilité de la nature [...] ; et celui de la démocratie basée sur le présupposé de la liberté humaine, de la créativité et de la responsabilité. Nous sommes, certes, très loin de l'accomplissement de ces deux idéaux, du moins pouvons-nous désormais conclure qu'ils ne sont pas

¹ Ilya Prigogine et Isabelle Stengers, *La nouvelle alliance : métamorphose de la science*, Paris, Gallimard, 1986, p. 199.

contradictoires. La nature est plus riche, plus inattendue, plus complexe que l'on avait imaginé au début de ce siècle. Sans doute verrons-nous, au siècle qui vient, se développer une nouvelle notion de rationalité dans laquelle "raison" n'est plus associée à "certitude", et "probabilité" à "ignorance". C'est dans ce cadre que la créativité de la nature, et donc en particulier celle de l'homme, trouve la place qui leur revient¹.

Si nous faisons l'hypothèse que la réalité était seulement compliquée alors, avec un peu de patience, il serait possible de démêler l'écheveau de la réalité et d'en avoir une compréhension complète et exhaustive. Or ce n'est pas par défaut d'intelligence ou de temps que nous ne pouvons pas le faire mais parce que la réalité est d'un autre ordre.

2.1.2. L'approche systémique

L'approche systémique est différente de l'approche analytique. Elle oblige à regarder les phénomènes de façon globale. Elle prend en compte les interactions comme un élément majeur permettant la compréhension du fonctionnement tant des phénomènes naturels que des phénomènes sociaux.

Dans l'approche systémique, le mouvement remplace le permanent. Souplesse et adaptabilité remplacent rigidité et stabilité. Les notions de flux et d'équilibre des flux s'ajoutent à celles de forces et d'équilibres de forces. La durée et l'irréversibilité entrent comme dimensions fondamentales dans la nature des phénomènes. La causalité devient circulaire et s'ouvre sur la finalité².

Le point qui nous paraît fondamental dans l'approche systémique est qu'il permet de décrire le fonctionnement d'une organisation en prenant en compte sa dynamique propre. En effet, l'approche systémique est basée sur les flux et les interdépendances ; elle intègre nativement le temps. Elle est, en quelque sorte, compatible avec la mondialisation des échanges. Ils sont massivement basés sur les interdépendances et les flux entre pays. Ainsi, l'approche systémique est compatible avec la description de la complexité du monde économique et social contemporain. Ce n'est pas le cas de l'approche analytique qui utilise uniquement les descripteurs de type « cause-effets ». Cette dernière ne prend pas en compte les bouclages et les phénomènes de rétroaction. Elle n'est donc pas adaptée à ce type de description.

L'approche systémique pour décrire le monde contemporain n'est pas seulement une approche intéressante ; c'est une approche nécessaire. La complexité doit être prise en compte, non comme une hypothèse, mais comme une donnée d'entrée. La prendre comme une contrainte ou un handicap, serait en réduire la portée ou l'intérêt. C'est dans cette réalité d'un monde complexe, image de la mondialisation, que nous allons situer notre conclusion.

¹ Ilya Prigogine, *Pluralité des futurs et fin des certitudes - Discours d'ouverture « Dialogues du XXI^e siècle » - 16 au 19 septembre 1998 - UNESCO*, <http://www.humanite.fr/node/319100>, consulté le 21 mai 2013.

² Joël de Rosnay, *Le macroscopie : vers une vision globale.*, Paris, Éditions du Seuil, 1975, p. 109.

2.2. Collégialité et subsidiarité un principe dual pour l'action

2.2.1. Collégialité et subsidiarité des principes efficaces

La collégialité et la subsidiarité sont des principes pour l'action en ce sens qu'ils permettent aux acteurs d'une organisation d'agir de façon coordonnée. Ce ne sont pas des valeurs comme le serait, par exemple, le courage ou l'honnêteté. En effet ils ne se placent pas dans le champ de la morale mais bien dans celui de l'action concrète. Ce ne sont pas non plus des méthodes de travail car ils n'incluent aucune méthodologie spécifique. Comme principes pour l'action, ils servent de guide pour structurer la façon d'agir sans être normatifs.

Ce que nous avons mis en évidence c'est que leurs définitions sont floues ! De nombreuses pratiques se réclament de la collégialité ou de la subsidiarité et sont pourtant suffisamment différentes pour induire des confusions importantes. Par exemple, il y a une différence significative entre la subsidiarité définie dans le cadre de la doctrine sociale de l'Église catholique et celle incluse dans le droit de l'Union européenne. De même, la collégialité d'un jury de délibération dans une cour de justice est fort différente de celle d'un chapitre, réunion régulière des moines, dans un monastère. Et nous avons donné plusieurs autres exemples qui prouvent que ces deux principes ne sont pas compris de la même façon par tous.

Le point commun, qui doit être souligné, est que la collégialité et la subsidiarité ont toutes les deux investi le champ du fonctionnement organisationnel de l'Union européenne et de l'Église catholique. Nous savons maintenant que ce n'est pas par hasard : les deux notions ayant été portées au même moment, par des hommes partageant les mêmes sources de réflexion. Il en va de même pour le Groupe JN dont le fondateur était lui aussi membre de ces mêmes cercles.

A contrario, nous n'avons pas repéré d'autres structures industrielles ou commerciales, qui utiliseraient ou feraient référence à la collégialité et la subsidiarité comme principes pour l'action.

Pour les trois organisations citées, l'Union européenne, l'Église catholique et le Groupe JN, il est difficile de faire la part entre la contribution de la collégialité et la subsidiarité, et l'effet de leurs finalités ou d'autres éléments de gouvernance. Il faut néanmoins noter leur durabilité et leurs performances.

L'Union européenne a connu une prospérité économique et une période de paix sur son territoire pendant les 65 dernières années. L'Église catholique a commencé à se réformer en profondeur et aborder la modernité de ce siècle. Le Groupe JN s'est développé très fortement en France et à l'étranger et s'est positionné parmi les meilleurs de l'industrie agroalimentaire tant sur le plan économique que social. Outre leurs grandes différences, il est évident que ces trois organisations ne sont pas parfaites, que leurs résultats sont améliorables, et qu'elles peuvent faire l'objet de nombreuses critiques.

Lors de nos différentes explorations, nous avons analysé les caractéristiques de la collégialité et de la subsidiarité. S'il est indéniable qu'elles ont de nombreux avantages, il est aussi clair qu'elles ont des inconvénients. Hors le fait qu'elles semblent ne pas être bien comprises ou que leurs définitions ne sont pas parfaitement partagées par tous les acteurs, elles sont incomplètes dans le sens où elles ne sont pas auto-régulées.

Nous allons reprendre pour chacune d'elles leurs effets positifs, leurs limites. Nous verrons que leurs avantages et inconvénients pourraient se compenser si ces deux principes pour l'action étaient utilisés de façon conjointe, dans un principe unique et dual. Mais avant cela nous allons resituer notre réflexion au sein de la complexité du monde contemporain.

2.2.2. Le principe pour l'action de la collégialité

a) Caractéristiques et conditions de la collégialité

Comme nous l'avons vu, la collégialité se met en œuvre dans un mode de travail participatif. N'a pas un fonctionnement collégial, l'organisation dont le dirigeant recueillerait de façon bilatérale des informations auprès des acteurs de l'organisation. N'a pas non plus un fonctionnement collégial, une organisation dont le dirigeant ne prendrait aucune décision et renverrait vers les différentes structures ou conseil le soin de prendre toutes les décisions de façon consensuelle.

Le fonctionnement collégial au sein d'une organisation implique :

- que le collège ou le conseil existe indépendamment de la volonté du dirigeant et que la nomination de ses membres prenne en compte la diversité de l'organisation,
- que les membres du collège ou conseil soient des pairs, égaux en droits,
- que le collège ou le conseil se réunisse régulièrement et traite de sujets d'importance pour l'organisation,
- que le dirigeant assume pleinement ses responsabilités, prenne les décisions nécessaires et soit porteur d'une autorité légitime.

Les conditions nécessaires à la mise en œuvre de la collégialité sont nombreuses, mais nous pourrions en retenir, de notre exploration des chapitres précédents, trois principales :

- Le dirigeant considère les avis du collège comme un des éléments clefs de sa gouvernance. Il agit de façon à ce que tous puissent s'exprimer de façon constructive. Il ne peut pas agir de façon monocratique.
- Les membres du collège doivent avoir un niveau d'autonomie suffisant afin d'être capables de donner leurs opinions, de les défendre de façon juste, de se remettre en cause...

- Les membres du collège doivent avoir développé entre eux un niveau de confiance important. C'est à ce prix qu'ils auront le niveau d'écoute suffisant.

b) Effets de la collégialité

La prise de décision, en tant que telle, n'est pas liée à la collégialité. La collégialité se situe en amont du processus de prise de décision. Si les membres du collège sont d'accord et si leurs opinions rejoignent celle du dirigeant, alors, nous pouvons dire que la décision est prise de façon consensuelle. Mais, ce n'est pas une exigence de la collégialité.

Le principal apport de la collégialité se situe dans l'enrichissement de la compréhension globale d'une situation via la confrontation des points de vue différents. La diversité des membres est alors une source de richesse. Elle contribue directement à ce que les signaux faibles puissent être repérés et pris en compte. En effet, si deux membres d'un collège ont des opinions divergentes et bien étayées, alors le rôle des autres membres du collège sera d'affiner avec eux leurs opinions. Ils mettront en lumière des éléments sous-jacents qui pourraient revêtir une importance forte pour l'organisation. Cette approche enrichit le savoir collectif et la compréhension de tous les membres du collège sur une situation donnée. Elle nécessite un accord sur les valeurs et les finalités qui fondent l'organisation.

Car si la collégialité « oblige » les parties à exprimer tout ce qui leur semble pertinent, à donner leur opinion, elle n'induit pas que tous soient d'accord ni entre eux, ni avec la décision finale qui est prise par le dirigeant de l'organisation.

Dans le cadre de la collégialité, le partage d'opinion et l'écoute active ont donc deux mérites. Le premier est que chacun est reconnu dans son altérité et ses différences. Le second mérite est de développer la solidarité managériale au sein de l'organisation.

c) Limites de la collégialité

La collégialité conduit, si l'on n'y prend garde, à deux limites :

- La première limite est de bloquer la gouvernance de l'organisation. Soit un collège qui fonctionne à un certain niveau de management au sein de l'organisation, s'il y a d'autres collèges à d'autres niveaux de l'organisation, rien ne garantit, a priori, que les questions seront prises en compte par le collège du niveau le plus adapté. La tentation est grande alors de renvoyer sur le collège d'un niveau plus élevé toutes les questions afin de minimiser les risques d'un traitement pas assez stratégique. Cette situation conduit rapidement à l'engorgement du collège et à une gouvernance qui devient peu réactive. De façon symétrique, faire intervenir les collèges des niveaux subalternes sous le prétexte que dans une organisation participative, il faut demander l'avis à tous, conduit aussi au blocage de la gouvernance.

- La seconde limite concerne la gestion de l'urgence. Dans un certain nombre de situations, le temps est le facteur clef du succès. Il y a des situations qu'il convient de traiter immédiatement et qui ne peuvent pas attendre. Soit qu'elles mettent en péril la durabilité de l'organisation, soit à l'extrême, qu'elles touchent à l'intégrité physique ou psychologique d'un de ses membres. Dans ces situations, à quelque niveau que ce soit dans l'organisation, le manager ne peut pas matériellement faire appel à son conseil de façon immédiate. D'autre part, il peut être éloigné du terrain et ne pas avoir la possibilité d'agir directement. La collégialité mal comprise conduit à une organisation qui n'agit pas alors que les événements l'imposent. L'urgence passée et les décisions nécessaires prises, il pourra proposer au conseil ou au collège une réflexion sur l'analyse des actions menées, le pourquoi de la situation d'urgence et ainsi fera pleinement fonctionner la collégialité.

Ces deux défauts conduisent à bloquer toute l'agilité de l'organisation, ce qui l'empêche de s'adapter aux différents contextes qu'elle rencontre. Ils sont un frein à son développement, voire à sa survie.

2.2.3. Le principe pour l'action de la subsidiarité

a) Caractéristiques et conditions de la subsidiarité

Nous pourrions résumer l'analyse des chapitres précédents, en disant que la subsidiarité oblige à décider du niveau adéquat pour la mise en œuvre de l'action. Nous pourrions étendre cette définition au choix du niveau de prise de décision.

Ces choix doivent être faits de façon volontaire, ils ne peuvent pas être le fait de l'habitude, ni du résultat d'une règle définie. L'application d'une règle, explicite ou implicite, pour le choix du niveau de décision ou du niveau d'action, tient de la mise en œuvre de la délégation plus que de la subsidiarité. Choisir l'approche systémique est la règle ; elle permet la prise en compte de la situation globale.

La subsidiarité ascendante part de l'analyse que les acteurs de terrain font de leurs capacités, leurs compétences pour gérer une situation ou une action. Ils les replacent dans le contexte global de l'organisation. Ainsi, ils prennent en compte s'ils ont ou non les moyens pour les mener à bien. Sinon ils font appel à une structure plus globale que la leur, pour conduire l'action. Dans la subsidiarité montante, par effet de symétrie, les structures les plus globales, comme l'État ou les directions générales des entreprises, veillent à fournir l'assistance ou le secours aux plus fragiles.

De plus, la subsidiarité ascendante permet de réguler les velléités d'un pouvoir central qui chercherait à réduire les espaces de liberté des acteurs de terrain et à les déresponsabiliser. C'est un mécanisme de régulation contre des pouvoirs trop autoritaires dans leurs exigences ou dans la publication de règles.

La subsidiarité est très exigeante pour tous les acteurs impliqués. Elle responsabilise tous les niveaux au sein même d'une organisation. La subsidiarité n'est pas simplement, à un niveau donné, le fait d'exécuter une tâche avec les données localement disponibles. C'est effectuer une analyse fine de l'action en la replaçant dans son contexte global. Elle nécessite un niveau culturel qui permette la prise de recul nécessaire à cette analyse. Mais aussi une certaine visibilité dans les intentions stratégiques des dirigeants.

La subsidiarité exige un cadre éthique fort. Les structures centralisées doivent faire respecter de façon forte, à tous les niveaux, les espaces de liberté et d'initiative. Dans leur rôle de soutien et d'assistance, ces structures doivent être très vigilantes face aux actions qu'elles mettent en œuvre. Elles doivent porter leurs efforts sur les actions de formation et d'éducation qui visent à accroître l'autonomie et la culture des acteurs.

La subsidiarité exige de la part des acteurs de terrain à la fois une confiance en soi et une claire conscience de ses limites. Ces deux qualités permettent aux acteurs de décider s'ils prennent à leur compte une action, à leur niveau. Ils ont aussi la possibilité de proposer que les actions soient réalisées à un niveau d'intégration supérieur. La subsidiarité demande un niveau minimum de confiance interpersonnelle, pour que le transfert et la réalisation des actions soient possibles. Elle demande aussi un niveau minimum de confiance institutionnelle, dans le fait que les acteurs se sachent soutenus en cas de défaillance. La subsidiarité va de pair avec le droit à l'erreur.

La subsidiarité demande une organisation dont les dépositaires de l'autorité, à tous les niveaux, soient au service des structures subalternes. C'est un type d'autorité peu répandu car différent en nature des pouvoirs actuellement en place dans la majorité des organisations.

b) Effets de la subsidiarité

Comme la subsidiarité est très exigeante, elle conduit à une plus forte autonomisation des acteurs. En particulier elle limite les effets pervers de l'assistanat. Les structures plus centralisées interviennent en dernier recours ou à la demande des acteurs pour des actions conduites de façon plus efficiente. La subsidiarité conduit à ce que les actions soient plus facilement adaptées aux contextes locaux car elles sont conduites au plus près du terrain.

La subsidiarité renforce fortement la capacité d'initiative des individus en leur laissant un espace de liberté important. Cette liberté trouve sa pleine utilisation car les acteurs s'inscrivent dans le cadre de référence de leur organisation. Dans cet espace de liberté, la réciprocité et le don trouvent un terrain propice pour se développer.

La subsidiarité n'est quasiment pas compatible avec les approches managériales très compétitives car l'atteinte des objectifs ne peut pas être mesurée par les outils classiques basés sur des objectifs qui négligent la composante de travail collaboratif. Ces approches managériales, avec ces objectifs strictement personnels, bloquent tout l'intérêt de la

subsidiarité. En effet, un individu à qui une tâche est confiée et qui fait partie de ses objectifs personnels, n'a aucun intérêt à proposer qu'elle soit confiée à quelqu'un d'un autre niveau que le sien, même si c'est globalement plus efficient pour l'organisation. Dans tous les cas il a intérêt à l'exécuter lui-même, quitte à tricher s'il n'y arrive pas. Par contre, dans le cadre d'un système de management participatif, la subsidiarité renforce la confiance interpersonnelle et institutionnelle.

c) Limites à la subsidiarité

Plusieurs éléments peuvent limiter les effets positifs de la subsidiarité, voire induire des effets négatifs sur la durabilité de l'organisation :

- Une mauvaise connaissance ou compréhension de la situation dans laquelle se trouve l'organisation et le manque de vision stratégique au niveau des structures opérationnelles ne permettent pas aux acteurs de se positionner correctement vis-à-vis des tâches à accomplir. Dans ce cas ils peuvent être amenés à proposer des choix inadéquats sur le niveau de réalisation des tâches.
- Une mauvaise évaluation, par les structures opérationnelles, de leurs compétences et de leurs capacités d'action.
- Un État ou des dirigeants faibles qui ne régulent pas le fonctionnement de l'organisation, ne font pas respecter les règles en ne sanctionnant pas les abus.
- Un État ou des dirigeants qui ne soutiennent pas les acteurs les plus fragiles.
- Des processus de création de savoir collectif et d'apprentissage de savoir individuel pas assez efficaces. Ces processus déficients ne permettent pas aux acteurs d'accroître leur compétence, leur niveau d'autonomie et donc leur capacité à faire fonctionner la subsidiarité.
- Des difficultés dues aux revendications d'indépendance de certains acteurs. Sous prétexte de subsidiarité ils contestent, plus ou moins systématiquement, les décisions prises à l'échelon supérieur.

Il nous semble que les deux causes principales de ces difficultés sont : soit le manque ou la difficulté d'évaluation des compétences des acteurs, soit le manque de communication entre les niveaux de l'organisation.

2.2.4. Couplage de la collégialité et de la subsidiarité

Si nous observons bien les effets et les limites de la collégialité et de la subsidiarité, nous nous apercevons sans peine de leur complémentarité. Ce faisant, nous nous plaçons

délibérément dans une approche systémique où les limites de l'un sont régulées par les effets positifs de l'autre.

a) Premier intérêt

Lors de la définition et de la mise en application d'un plan d'action, la subsidiarité permet de responsabiliser les acteurs au plus près du terrain. Mais sans le bon niveau d'information, le choix peut ne pas être adéquat. La collégialité, elle, facilite l'échange d'information et la compréhension partagée de la situation de l'organisation. Ainsi, la collégialité va permettre d'optimiser le choix du niveau de l'action. Elle va contribuer à réaliser des retours d'expérience pour consolider les acquis. Ces deux effets de la collégialité vont donc renforcer l'utilisation effective de la subsidiarité.

La subsidiarité diminue le risque que personne n'agisse en situation d'urgence sous le prétexte de la collégialité. Et la collégialité, comme nous l'avons dit, facilitera le retour d'expérience après que la situation de crise est passée.

b) Deuxième intérêt

Pris isolément, ces principes pour l'action font circuler l'information dans un seul sens. Au sein des différentes strates de l'organisation, la collégialité fait circuler l'information de façon horizontale au niveau de chaque conseil ou collègue. Entre les différentes strates de l'organisation, la subsidiarité fait circuler l'information de façon verticale.

Un principe dual, composé de ces deux principes pour l'action, facilite la circulation de façon croisée, dans toutes les dimensions de l'organisation. Elle n'aura pas d'influence sur la communication de l'organisation vers l'extérieur. Mais la communication interne sera naturellement facilitée car la circulation des informations est nécessaire pour la mise en œuvre effective de la collégialité et de la subsidiarité.

c) Troisième intérêt

Au niveau d'une organisation, mettre en œuvre la collégialité et la subsidiarité revient à avoir une approche holistique. Cette approche globale a besoin que l'organisation ait un cadre de référence clair tant au niveau de ses règles éthiques que de ses finalités. Elle nécessite aussi que les acteurs aient suffisamment de visibilité sur le plan stratégique, sur les objectifs à moyen et long terme, les mesures des résultats. Cela conduit à une organisation où les acteurs sont plus engagés. Ils contribuent de façon plus évidente aux résultats et les actions qu'ils mènent ont un sens pour eux car ils sont impliqués, ils ont la visibilité suffisante pour ce faire.

Ce mode de fonctionnement, avec collégialité et subsidiarité conjointement utilisées, a aussi les propriétés d'un système récursif. Il s'applique de manière identique à tous les niveaux de l'organisation. Non pas qu'il sous-entend que des décisions de même nature sont prises à tous les niveaux indistinctement. La propriété de récursivité, à l'image des poupées

russes, a l'avantage que tous les niveaux au sein de l'organisation appliquent le même principe d'action dual.

L'utilisation, à tous les niveaux de l'organisation, de la collégialité et de la subsidiarité, facilite la progression des individus dans les différents niveaux de l'organisation. En effet il n'y a pas de nouveaux apprentissages à faire dans ce domaine particulier. Il s'agira, pour les individus, d'apprendre à les utiliser dans des contextes différents et à des niveaux d'intégration plus importants. L'organisation devient plus agile.

Il est aussi probable que l'utilisation conjointe de la subsidiarité et de la collégialité, à tous les niveaux d'une organisation, diminue les « effets politiques » dans la prise de décision par la nécessité de mobiliser des éléments plus factuels.

d) Quatrième intérêt

Nous avons vu aussi que la mise en application du principe dual pour l'action, participe à la mutualisation des risques, à la fois grâce à une compréhension globale et partagée des forces et des faiblesses, au titre de la collégialité, et à cause du choix positif qui préside à la détermination de celui ou ceux qui vont réaliser la tâche, au titre de la subsidiarité.

2.2.5. Conditions de mise en œuvre d'un principe dual

La collégialité et la subsidiarité permettent une qualité et une stabilité de fonctionnement de l'organisation propre à satisfaire aux besoins d'une gouvernance responsable.

a) L'autonomie et la confiance

L'autonomie des personnes est un des éléments prépondérants de la mise en place de ce principe dual pour l'action collégiale et subsidiaire. Un niveau minimum d'autonomie est nécessaire pour permettre aux individus de prendre le recul nécessaire, de défendre leurs idées tout en acceptant celles des autres...

Il en va de même pour la confiance, qu'elle soit personnelle, interpersonnelle ou institutionnelle. Un niveau minimum de confiance permet aux individus de se situer, de ne pas avoir le sentiment d'être en danger au sein de leur organisation. Ainsi, ils pourront s'engager pleinement dans toutes les actions nécessaires pour atteindre les finalités de l'organisation.

Si l'autonomie des acteurs de l'organisation n'est pas avérée ou le niveau de confiance pas suffisant, il est difficile, voire impossible, de mettre la collégialité et la subsidiarité en application. En fait nous pourrions dire que tout se passe comme s'il était nécessaire d'avoir un niveau minimum d'autonomie ; ensuite une fois le niveau minimum atteint, la mise en œuvre de la collégialité et de la subsidiarité contribue à l'accroissement de l'autonomie des acteurs.

b) Le pouvoir et l'autorité

La collégialité et la subsidiarité comme principes pour l'action nécessitent une gouvernance spécifique. La caractéristique d'une autorité comme service éclaire de façon nouvelle cette approche. L'exercice d'un pouvoir légitimé par l'autorité facilite la conduite des actions nécessaires pour que l'organisation atteigne ses finalités propres. L'autorité limite et régule les violences induites par les structures sur les individus. Elle prend en compte les besoins des plus fragiles. Elle ne cherche pas son propre intérêt mais celui des personnes.

Cette approche du pouvoir légitimé par une autorité qui soit de service, constitue un système cohérent avec la collégialité et la subsidiarité telles que nous les avons définies. Au sein du système de gouvernance ainsi constitué, le groupe conserve, *in fine*, la responsabilité de l'action par le rôle d'analyse et de régulation qu'il exerce. Le dépositaire de l'autorité a le rôle essentiel de décider, de réguler pour empêcher les abus et faire respecter les règles. Il rend compte de ses actions et des résultats.

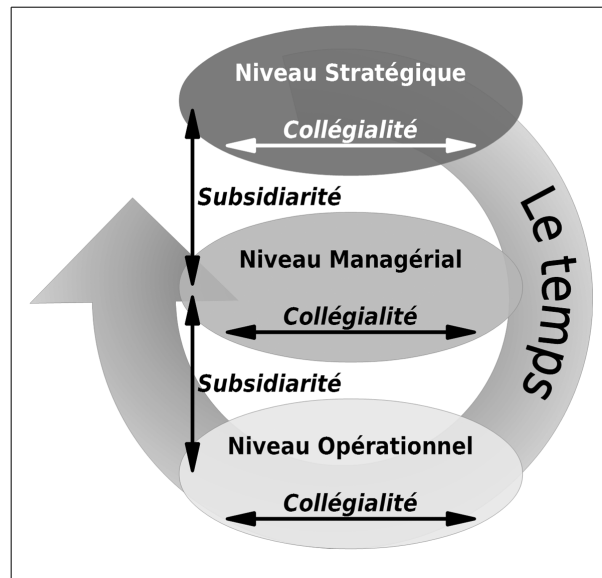
- Au titre de la collégialité, celui qui est dépositaire de l'autorité, quelles que soient les activités, exerce le pouvoir sans défendre son intérêt personnel. Pour les acteurs, donner son point de vue est une action indispensable. Cette activité est symétrique à celle de l'exercice de l'autorité. Elle participe à la régulation de la gouvernance. Celui qui est dépositaire de l'autorité rend compte de son action aux membres du collège. Ainsi est constitué un processus bouclé qui permet un apprentissage collectif.
- Au titre de la subsidiarité, celui qui est dépositaire de l'autorité prend les décisions et organise, pilote les actions dans une recherche de la plus grande efficacité. Il prend en compte les demandes d'assistance. L'application du principe de subsidiarité peut conduire à des choix maximisant le bien commun et ayant des impacts négatifs sur les intérêts individuels. Ces impacts, pour être acceptables par les individus, doivent s'expliquer, s'appuyer sur les valeurs et des buts communs explicites. Au titre de la subsidiarité, des actions peuvent être conduites par tous les acteurs de l'organisation dans le cadre de situations de crise. Ils rendent compte de celles-ci afin que l'analyse qui est faite des résultats soit profitable et évite, le cas échéant, des situations similaires.

Cette approche du pouvoir et de l'autorité est évidemment extrêmement exigeante mais porteuse de sens pour les membres de l'organisation.

2.2.6. La collégialité et la subsidiarité : un principe pour "agir ensemble"

Une autre manière de représenter les relations entre collégialité et subsidiarité est de se situer par rapport à chacun des niveaux d'intégration d'une organisation. Pour cela, nous faisons l'hypothèse qu'il existe en général trois niveaux d'intégration dans les entreprises : le niveau opérationnel, le niveau décisionnel, le niveau stratégique.

Les relations peuvent être schématisées de la façon suivante :



a) La collégialité, une tension créatrice au sein d'un même niveau

En quelque sorte la collégialité crée une tension "horizontale" à chaque niveau de l'organisation. Cette tension se réfère au fait que les acteurs sont les membres d'un tout, co-responsables de la réalisation de son projet et riches de la richesse des autres. Elle crée une dynamique, un flux d'information qui circule entre les membres. La capacité des acteurs à établir de façon rapide une communication efficace entre eux, dépend de leur savoir-faire et de leur savoir être. Et elle dépend aussi, mécaniquement, de la quantité d'information à échanger. Il faut donc, quelle que soit la dextérité des acteurs, du temps pour faire vivre la collégialité, ni trop, ni pas assez.

La collégialité permet de passer d'une obligation d'échanger des informations à une nécessité de partager les points de vue. Cette nécessité a pour but de contribuer à la durabilité de l'organisation. Ce faisant, la collégialité est liée de façon forte à la notion de gratuité et de réciprocité. Elle induit que les acteurs donnent leurs informations, leurs idées. Ils les perdent en tant que leur propriété personnelle pour les mettre à disposition des autres membres de l'organisation. En retour, la collégialité enrichit chaque acteur d'un savoir collectif qui lui serait inaccessible autrement.

Si la collégialité est la seule force en présence, elle conduit, à plus ou moins long terme, à l'éclatement de la structure.

b) La subsidiarité, relation entre deux niveaux

La subsidiarité est une relation située entre les niveaux de l'organisation. Elle évite qu'une des parties, en tant que telle, ne se considère comme le tout et s'échappe de l'organisation et devienne en quelque sorte autocratique.

La subsidiarité crée une tension verticale dans l'organisation qui fait prendre conscience que « je ne suis pas le tout à moi tout seul ». Au-delà de la notion de bien commun, elle génère la coresponsabilité entre les niveaux, particulièrement, comme nous l'avons vu, lors du choix du niveau adéquat pour l'exécution des actions. Ainsi, la subsidiarité compense les forces d'indépendance au sein des organisations.

La subsidiarité crée des ponts d'un niveau à l'autre. Les échanges entre les niveaux sont plus structurés et plus systématiques. Ils permettent de choisir la meilleure façon de faire. Seules les informations pertinentes sont échangées entre les niveaux, la confiance est garante de la qualité de cet échange.

c) La subsidiarité et la collégialité, source d'équilibre dans le temps

Avec la collégialité et la subsidiarité mises en œuvre conjointement et de façon contemporaine, nous nous trouvons au centre d'un système où les tensions de forces se régulent l'une l'autre et créent une structure en équilibre dynamique capable de résister aux perturbations extérieures.

Dans tout système dynamique, le temps intervient comme une variable principale. L'instant présent, fusion du passé et du futur, est le seul moment possible pour l'action. Avant il est trop tôt pour agir, et après il est trop tard !

Dans le double flux que nous avons décrit, à la fois vertical et horizontal, intra et inter-niveaux, le temps crée de la respiration. Il y a alors une succession de temps. Un temps de réflexion, horizontal : le temps de la collégialité. Un temps de planification de l'action, vertical : le temps de la subsidiarité. Puis un temps pour l'action, la réalisation et aussi pour l'analyse de son efficacité. Et ainsi de suite...

Le temps induit une dynamique qui permet de boucler les cycles, de permettre aux apprentissages de se consolider dans des actions en vue d'un progrès. Le temps permet à l'organisation d'assumer son passé et de prendre conscience de ce qui fait sa force. De façon symétrique, tout au long de ces cycles, le temps est nécessaire pour l'émergence d'un futur désiré qui soit partagé.

2.3. Discussion sur les définitions

2.3.1. À propos de la collégialité

L'analyse que nous avons faite des résultats du questionnaire de compréhension des définitions et de leur mise en œuvre montre que la collégialité imaginée par les acteurs du Groupe JN, est proche de ce que nous avons appelé la consensualité. Nous ne pouvons qu'être frappés par la cohérence entre les analyses de terrain, et la définition de la collégialité donnée par le Groupe JN. « *Partager les informations et élaborer les décisions de façon participative*

*pour s'entourer des meilleurs avis*¹. » Or cette définition ne précise ni la place ni le rôle des dirigeants ou des managers. En effet le verbe « élaborer » ne renvoie pas à la prise de décision en elle-même, mais à l'étape juste précédente. De plus, elle ne définit pas le ou les individus chargés de cette action. Pour combler ce manque, il est donc assez naturel que les acteurs interprètent ce verbe comme l'action de prendre la décision par eux-mêmes.

La définition communément admise de la collégialité : « *système de gouvernement d'un État, de direction d'une société de caractère économique ou d'une administration, où les décisions émanent d'un organe collectif dont les membres ont des pouvoirs égaux*² » la réduit à la prise de décision elle-même. Cette définition assimile le collège d'égaux à une personne morale ayant l'autorité de décider. Or ce cas est finalement assez rare, l'autorité n'est que peu confiée à tous les membres d'un groupe de façon collective.

La pratique de la collégialité, décrite par Benoît de Nursie à l'usage des abbés des monastères de son ordre, est a contrario très clair sur la place du « dirigeant ». Elle propose le temps de l'échange et de la confrontation : temps où tous, abbé inclus, échangent et partagent leurs idées, leurs points de vue, leurs divergences d'opinions sur des sujets d'importance pour l'organisation au sein d'un collège d'égaux qu'est le chapitre. Puis le temps de la décision, assumée par le dépositaire de l'autorité qu'est l'abbé. Enfin, le temps de la solidarité des membres du collège vis-à-vis de la décision prise et de leur engagement dans la mise en œuvre.

Nous savons que, au sein d'une organisation humaine, l'autorité facilite la coordination entre les acteurs et la régulation des relations sociales dans le respect des règles d'éthique que le collectif s'est fixées.

*Les citoyens ont longtemps considéré que la démocratie rendait caduque l'autorité par dépassement. Ils pensaient que chacun étant responsable de ses actes en démocratie, l'autorité disparaîtrait, n'étant plus utile. Ce présupposé est doublement naïf, car d'une part, il repose sur l'image d'une nature humaine idéale insensible à l'ambiguïté et au mal, et d'autre part, il oublie que toute activité humaine doit être pilotée, car il peut surgir des accidents et des aléas auxquels il faut répondre par des initiatives et des décisions*³.

Michel Liu poursuit en disant que « *l'acteur considère que l'autorité n'est ni absolue, ni transcendante, mais que sa légitimité est établie lorsqu'elle contribue à élaborer le lien social et lorsqu'elle œuvre à sa propre fin*⁴ ». Ainsi, pour cet auteur, une approche démocratique de l'autorité renforce la co-responsabilité des acteurs et rend collégiale la prise de décision.

1 Groupe JN, « Culture du Groupe », *op. cit.*

2 Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, *Collégialité : Définition de collégiale*, <http://www.cnrtl.fr/definition/collégiale>, consulté le 15 mai 2013.

3 Michel Liu, « Les organisations démocratiques », in Patrick Obertelli (dir.), *Penser « entreprise-société »*, Paris, L'Harmattan, coll. « Action et savoir. Rencontres », 2011, p. 112.

4 *Ibid.*, p. 115.

Une organisation qui choisirait de mobiliser la collégialité serait amenée à choisir entre deux approches :

- Si elle applique la collégialité dans une acception exclusivement centrée sur la prise de décision, alors elle devra définir pour quel type de décision cette règle s'applique. Il serait en effet illusoire, particulièrement dans les grandes organisations, d'imaginer de prendre toutes les décisions de façon collégiale sans que cela ne bloque le fonctionnement opérationnel de l'organisation.
- Si elle applique la collégialité comme un principe global pour l'action, alors elle devra mettre en place un processus de désignation de celui d'entre les acteurs qui sera le dépositaire de l'autorité et qui aura pour rôle de faire fonctionner le collège d'égaux, de prendre les décisions en dernier ressort. Cette organisation devra définir comment il rend compte de la conduite des affaires et comment ses abus de pouvoir sont régulés.

Ces deux approches conduisent à des définitions notablement différentes. La seconde approche est plus riche de perspective de mise en œuvre. Elle nous semble répondre plus naturellement au besoin des organisations contemporaines et s'inscrire de façon plus évidente dans une approche démocratique. Elle est moins restrictive et elle s'inscrit dans la promotion d'une dynamique de groupe.

2.3.2. À propos de la subsidiarité

La subsidiarité est comprise par les acteurs des organisations que nous avons interrogés, comme étant une activité « top - down ». Dans cette approche de la subsidiarité, c'est l'échelon supérieur qui décide du niveau où les actions sont à mettre en œuvre. Cette façon de déployer la subsidiarité est cohérente avec un fonctionnement selon le mode d'organisation hiérarchique. Mais il ne permet pas une prise en compte des besoins au plus près du terrain, là où les acteurs sont le mieux placés pour savoir ce qu'ils peuvent être en capacité de faire. Cette subsidiarité descendante ne laisse aucun moyen aux individus ou aux petits groupes de réguler les actions entreprises par le pouvoir central. Elle ne participe pas à un fonctionnement démocratique.

À l'inverse, la subsidiarité ascendante place, à chacun des niveaux de l'organisation, la responsabilité au plus près du terrain. Exigeante, la subsidiarité ascendante l'est assurément. Les acteurs doivent être capables d'analyser sans fard leurs compétences, d'avoir le courage de revendiquer un savoir-faire, mais aussi d'avoir la modestie de demander de l'aide. Elle les rend aussi co-responsables de l'atteinte des finalités de l'organisation car ils sont redevables de proposer plans d'action et projets adaptés. Ils agissent eux-mêmes dans les cas d'urgence. Pour les dirigeants la subsidiarité est pareillement exigeante. Ils doivent faire confiance aux acteurs et donner confiance sur le plan institutionnel. Leur travail est de faire grandir,

d'analyser les enjeux, de proposer des stratégies et de coordonner les actions, de porter assistance à ceux qui en ont besoin.

2.3.3. À propos d'un principe dual pour l'action

La collégialité et la subsidiarité sont des principes bien trop près des opérations de terrain, pour constituer en eux-mêmes un système de management ou bien un système d'organisation. Ce sont des moyens qui doivent rendre plus facile l'atteindre les finalités de l'organisation.

Nous avons vu dans l'exploration théorique que la collégialité et la subsidiarité sont complémentaires et les avantages de l'une régulent les défauts de l'autre. Nous avons mis en évidence dans l'analyse des terrains que leur pratique renforce le niveau d'autonomie et de confiance des acteurs.

Sans la collégialité, la subsidiarité n'a pas « les moyens » de permettre aux acteurs de comprendre leur environnement et de proposer les meilleurs projets possibles. Sans la subsidiarité, la collégialité n'a pas « les moyens » de permettre aux acteurs de choisir par qui et comment un travail sera exécuté pour être le plus efficient possible.

Nous avons mis en avant les conditions nécessaires à la mise en œuvre de ce principe dual :

- qu'il y ait un niveau minimum de confiance interpersonnelle,
- qu'il y ait une cohérence entre le système social induit par le principe dual et le système de management en place. Les formes organisationnelles de type néo-taylorien ou bien autocratique, pour ne citer que ces deux cas, bloquent la mise en œuvre de la collégialité et de la subsidiarité.

3 Perspectives

Il nous semble important de conclure ce travail de recherche dans une perspective plus opérationnelle et de donner quelques pistes pour permettre la gestion du changement. Pour cela, nous nous proposons de décrire les enjeux et les défis que les différents types d'acteurs auront à relever s'ils souhaitent mettre en place cette gouvernance au sein de leur organisation. Nous compléterons ces pistes par une réflexion sur des moyens d'éducation possible. Enfin nous indiquerons des perspectives qui nous paraissent importantes pour continuer cette recherche.

3.1. Enjeu pour le dirigeant dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action

Le premier enjeu pour le dirigeant est d'accepter d'être le dépositaire de l'autorité et non plus d'être le tenant d'un pouvoir. Il s'agit pour lui de passer d'une position hiérarchique qui ordonne, à une posture de décideur qui pilote. Il doit accepter que ses collaborateurs ne soient pas d'accord avec lui et puissent s'exprimer en toute confiance. Il doit leur garantir de

prendre, en son for intérieur, la meilleure décision pour l'organisation. Cet enjeu possède un corollaire : il se doit d'exécuter un travail de dirigeant ; il ne s'agit donc pas pour lui de savoir faire à la place de quiconque de ses équipiers. Mais de réaliser les tâches qui lui incombent comme analyser les signaux fiables, développer des stratégies, responsabiliser les équipes...

Le second enjeu est de chercher en permanence l'équilibre entre ingérence et non-ingérence. En effet, au titre de la subsidiarité, les dirigeants se doivent d'avoir une vigilance accrue vis-à-vis des plus fragiles. Il leur faut y veiller à travers un juste positionnement vis-à-vis de ces personnes, tout en étant attentifs à la réalisation des finalités de l'organisation et à la réalisation du bien commun...

Enfin, le troisième enjeu, n'est pas le moindre : le maintien, au sein de l'organisation, du lien social. Il s'agit de réguler le travail en veillant à ce que chacun sache pour qui il travaille, avec qui il travaille, et les tâches qu'il a à réaliser. Cet enjeu est lié à la garantie du bien commun auquel doit veiller le dirigeant. Cet enjeu de régulation et de maintien du lien social par un travail signifiant pour chacun, contribue à donner du sens à l'action. La collégialité et la subsidiarité participent au maintien du sens de l'action en facilitant le partage d'information, la coordination, la prise en compte de l'interdépendance.

3.2. Enjeu pour les acteurs dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action

Quatre enjeux pour les acteurs de l'organisation nous semblent essentiels :

- Partager une finalité commune, une éthique, dans une compréhension sans cesse renouvelée. Cette finalité commune gagnerait, nous semble-t-il, à prendre en compte la solidarité.
- S'insurger contre toute forme d'injustice dont les acteurs pourraient être les témoins. Ces injustices pouvant notamment être la conséquence de dirigeants qui agissent de façon inappropriée ou qui abusent de leurs pouvoirs.
- S'obliger à analyser par eux-mêmes les situations, à participer activement à la collégialité et la subsidiarité en donnant leur avis, sans arrogance ; en pratiquant l'écoute active de façon à s'enrichir des opinions des autres. Savoir se remettre en cause, remettre en cause à bon escient le fonctionnement de l'organisation.
- En permanence, chercher à connaître ses limites et ses compétences personnelles, et s'impliquer dans l'analyse des compétences collectives, afin d'optimiser les chances de réussite des actions ou des projets proposés au titre de la subsidiarité. Cette analyse des compétences individuelles et collectives passe naturellement par la prise en compte des interdépendances, par le partage du savoir, par les apprentissages continus, par l'analyse des échecs et des réussites... Elle participe de la

coresponsabilité des acteurs vis-à-vis des conséquences directes et indirectes des actions qu'ils entreprennent.

Ces enjeux s'appliquent donc à tous les membres de l'organisation, y compris le dirigeant qui est lui-même un des acteurs de l'organisation.

3.3. Les défis à relever pour une organisation qui souhaiterait mettre en œuvre la collégialité et la subsidiarité comme principe dual pour l'action

Au-delà des enjeux pour les catégories d'acteurs, il y a des défis organisationnels à relever pour mettre en place une telle forme de gouvernance.

3.3.1. La situation actuelle et les blocages qu'elle induit

L'ultralibéralisme a exacerbé le modèle organisationnel néo-taylorien basé sur un système hiérarchique fort et la compétitivité omniprésente entre les individus. La mondialisation a enrichi les rapports humains, mais cet avantage est inhibé par la financiarisation de l'économie qui contraint les entreprises à se focaliser quasiment exclusivement sur le niveau des dividendes à verser.

La pression est telle depuis plus de vingt ans, que si les entreprises veulent atteindre les ratios financiers attendus, elles doivent nécessairement faire passer au second plan les objectifs social, environnemental ou bien sociétal. Combien d'entreprises ont vu leur action se valoriser en bourse, à l'annonce d'une restructuration ? Les états eux-mêmes sont soumis à des pressions similaires et conduisent des politiques du même ordre. Nous observons que les entreprises dont le capital n'est pas détenu majoritairement par des organismes financiers, comme les entreprises familiales ou les coopératives, adoptent des fonctionnements significativement différents. Ils peuvent développer des approches plus globales et mieux équilibrées.

Pour nous les blocages que ces mécanismes induisent se situent à trois niveaux.

- L'autorité du dirigeant est confisquée. Il n'a plus les marges de manœuvre pour prendre les décisions qui lui sembleraient nécessaires ; des tiers extérieurs lui imposent de fait des décisions dont les logiques sont éloignées de ce qui conviendrait pour un développement durable de son organisation.
- La compétitivité entre les acteurs, dans un contexte de chômage structurel, les conduit à rechercher un maximum de sécurité de l'emploi. Les évaluations individuelles, associées aux primes d'objectifs personnels, achèvent de bloquer les échanges au sein des organisations entre les acteurs alors que personne n'est en mesure de réussir sans collaboration inter-personnelle.

- Sous la pression des objectifs à court terme, le temps s'est contracté de façon violente. Cette pression sur les délais a un double effet négatif : sur l'incapacité d'avoir les moyens de « bien faire » son travail et sur une perte de visibilité de « à qui » est destiné mon travail.

Relever le défi d'une nouvelle gouvernance, c'est conduire des formes d'action pour continuer à (sur-)vivre dans le monde actuel et dans le même temps veiller à ce qu'elles soient suffisamment efficaces pour changer le monde. Cette forme d'action, pas à pas, nécessite du courage, car tous les changements conduisent à l'hostilité de ceux que cela dérange.

3.3.2. Les défis à relever

Faire sauter les verrous qui bloquent les fonctionnements collaboratifs nécessaires à la collégialité et à la subsidiarité c'est, au moins, relever ces quatre défis :

- Briser la boucle perverse « résultats - compétitivité », basée exclusivement sur l'économie monétaire, en faisant entrer le don et la gratuité comme un élément tangible des échanges.
- Affirmer que toute activité humaine doit être créatrice de valeur. Pour être pleinement efficace cette création de valeur doit être équilibrée entre l'économie, le social, l'environnement et le sociétal. Elle doit prendre en compte les besoins des générations présentes et futures.
- Inventer de nouvelles formes de relations sociales conduisant à rendre au travail son activité signifiante pour les acteurs y compris le travail spécifique des dirigeants et des managers.
- Définir un processus de désignation des acteurs dépositaires de l'autorité. Le pouvoir qui découle de cette autorité se fonde sur l'esprit de service et non sur la recherche de l'intérêt personnel.

Relever ces défis, c'est changer des paradigmes qui prévalent dans les entreprises. Et ce n'est pas une utopie. Des formes avancées de travail collaboratif existent. Elles ont pris pour support l'Internet. Elles sont efficaces et de nombreuses réalisations montrent qu'elles produisent de la valeur mesurable, concrète. Les solidarités sont aussi évidentes dans le tissu social. Les actions conduites au sein des tissus associatifs n'ont jamais été aussi nombreuses. Tout laisse croire qu'il est possible de déployer une nouvelle gouvernance. Elle passe par une éducation dans la perspective de l'autonomisation des individus. Elle devrait être une activité d'apprentissage continue, basée sur l'approche systémique et la richesse issue des interdépendances.

3.4. Pistes de réflexion pour une éducation des dirigeants dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action

Le dépositaire de l'autorité, de par sa posture, participe de façon privilégiée à la mise en œuvre d'une gouvernance basée sur le principe dual de collégialité et de subsidiarité. De façon très succincte, il nous semble que cette posture ne doit être : ni charismatique, ni monocratique, ni dans le laisser-faire, ni dans l'autogestion... Elle doit être courageuse vis-à-vis des réalisations à mener et empathique vis-à-vis des personnes. Et comme dépositaire de l'autorité, il doit être animé par l'esprit de service.

Les quelques lignes qui suivent n'ont pas la prétention de l'exhaustivité, nous voudrions seulement esquisser quelques pistes de réflexions sur ce que pourraient être les axes d'un parcours de formation à l'attention des dirigeants qui souhaiteraient avoir les « compétences » et les « savoir-être » nécessaires pour mettre en place la collégialité et la subsidiarité comme principe dual pour l'action.

3.4.1. Faire siennes les valeurs sous-jacentes

Le dirigeant ou le manager qui chercherait à mettre en œuvre la collégialité et la subsidiarité comme un principe dual pour l'action au sein de son organisation, ne pourra pas faire l'économie d'explorer de façon suffisamment précise, les différents systèmes de management, l'histoire de leur évolution.

En complément, l'observation des pratiques managériales au sein d'une organisation permettrait, via un travail d'analyse en groupe, d'analyser des conséquences d'une action ou d'une décision. Cette analyse critique lui permettra de se distancier par rapport à ses propres pratiques managériales.

Ces deux actions de formation nécessitent un accompagnement individuel. Leur durée dépend de nombreux facteurs qu'il faudrait qualifier de façon plus approfondie. Elles ont pour finalité de faire prendre conscience des limites d'un système de management non collaboratif. Le risque sera de culpabiliser le dirigeant en lui faisant croire qu'il porte l'entière responsabilité de ce qui se passe au sein de l'organisation. Or il n'en est rien ; chaque acteur au sein de l'organisation est un adulte responsable. L'enjeu est de susciter la confiance à tous les niveaux et de permettre les conditions où chacun puisse accroître son niveau d'autonomie ; le dirigeant en premier, qui est un acteur lui-même de sa propre organisation.

3.4.2. Réinvestir le métier de dirigeant

Le dirigeant ou le manager doit réinvestir son métier avec ses caractéristiques spécifiques. Il s'agit de le guider pour qu'il puisse analyser son rôle, ses responsabilités, les interactions qu'il a avec les autres acteurs. Bien souvent les caractéristiques du métier de manager se limitent à ce qu'il a appris dans ses études supérieures : la compétence technique qui se

mesure à travers la capacité de savoir faire le métier de ses collaborateurs, la compétence de diriger une équipe, la compétence de rendre compte en créant des tableaux d'analyse à destination de son management, des plans projets. Sont le plus souvent oubliées les compétences : de communication, d'écoute active, d'empathie, de prise en compte de l'altérité, de gestion des conflits... Ces compétences s'apprennent comme n'importe lesquelles des autres compétences.

L'enjeu de ce volet est de permettre au manager de comprendre son rôle exclusif dans le maintien du lien social au sein de l'organisation. L'exercice de ce rôle spécifique prend du temps ; il doit donc être prévu en tant que tel dans le plan des charges. Il est aussi nécessaire de lui faire accepter l'idée qu'une gouvernance basée sur la collégialité et la subsidiarité, bien que basée sur une approche participative, n'est pas une approche « molle » et peu exigeante. Au contraire, le maintien du lien social tout comme la réalisation des plans pour atteindre les finalités de l'organisation, passent par une exigence managériale forte.

L'analyse des rôles et des responsabilités du dirigeant ou du manager pourrait être réalisée par l'analyse des flux décisionnels au sein de son organisation et par l'analyse de la valeur ajoutée des tâches qu'il accomplit. Cette analyse serait à compléter par l'élaboration d'un scénario alternatif. Ce volet serait enrichi par le témoignage d'un ou plusieurs dirigeants ayant fait ce travail de réinvestissement de leur métier.

3.4.3. Prendre conscience des changements nécessaires

Si l'intention et l'action du dirigeant ou du manager sont premières, il serait suicidaire de lui laisser croire que cela suffit. L'engagement des acteurs est tout aussi majeur. Il y a lieu d'élaborer un plan progressif de gestion du changement organisationnel que va induire la mise en œuvre de la collégialité et de la subsidiarité. En particulier, le processus d'adhésion des acteurs peut être plus ou moins long et plus ou moins homogène. Les approches participatives sont exigeantes. Certains acteurs peuvent en être effrayés par manque de confiance en eux. D'autres ne pas souhaiter s'y engager car ils ne souhaitent pas s'investir. Il est nécessaire de soutenir l'engagement du dirigeant et des acteurs pour les aider à surmonter les étapes difficiles qu'ils pourraient rencontrer.

Il n'est pas possible de prévoir une approche normée. Il y a lieu d'expliquer par l'expérimentation chacune des deux notions de la collégialité et de la subsidiarité. Leur intégration, dans la vie quotidienne de l'organisation, devra être progressive, et s'appuyer sur des situations concrètes. Nous sommes typiquement dans une approche de type formation-action. Elle permet un apprentissage en double boucle et donc facilite l'encrage des pratiques.

Ces changements prennent du temps, beaucoup plus de temps que nous ne pouvons l'imaginer. Cette durée n'est pas toujours compatible avec les temps de l'entreprise. C'est pour cette raison que cette démarche ne peut être mise en place qu'avec l'engagement de la direction générale.

3.5. Poursuite des travaux de recherche

D'autres recherches devront être conduites pour confirmer la pertinence de ces travaux. Notre objectif était d'apporter des éléments de réflexion sur des moyens pour contribuer à la durabilité des organisations qui opèrent dans un environnement complexe. Ce que nous proposons, un principe dual basé sur la collégialité et la subsidiarité, nécessite d'autres mises en œuvre, dans d'autres types de contextes ou avec des organisations de natures différentes. L'analyse de ces nouveaux résultats permettra de tester la robustesse et les limites du principe dual.

Nous sommes bien conscients que de nombreuses autres problématiques restent encore à explorer pour avoir une compréhension plus précise de ce principe dual. Nous en avons évoqué plusieurs au cours de ces pages. Nous voudrions rappeler les principales :

- La posture du dirigeant ou du manager paraît être un élément essentiel pour une mise en place effective de ce principe dual. Nous n'avons pas exploré les aspects psychosociologiques qui permettraient de mieux comprendre les motivations du dirigeant et aussi l'impact du contexte culturel ou éthique sur la mise en œuvre. Il y a bien évidemment pas de « bon » ou de « mauvais » dirigeant pour ce type d'approche ; il y a des ressorts de motivation intérieure qu'il y a lieu de comprendre. La différence de posture entre les dirigeants observés sur nos terrains est frappante ; au-delà des éléments apparents, quelles sont les caractéristiques sous-jacentes essentielles ? Cette réflexion devrait aller de pair avec une analyse plus complète des rapports entre pouvoir et autorité.
- Nous n'avons quasiment pas exploré l'impact du type de finalité et des éléments de l'éthique de l'organisation sur la mise en œuvre du principe dual. Nous pouvons imaginer assez facilement que certains éléments de finalité ne soient pas compatibles avec cette approche. Expliciter ces éléments permettrait de mettre en évidence une sorte de contre-indication au principe lui-même.
- La conduite d'une recherche action sur la mise en place du principe dual basé sur la collégialité et la subsidiarité permettrait d'aller plus loin dans l'analyse des conditions de mise en œuvre. L'organisation est une entité elle-même complexe. Les acteurs poursuivent leur but propre et leur comportement peut être de rationalité limitée. Conduire une telle recherche action nous semble être une perspective essentielle si nous voulons que cette approche s'enrichisse de pratiques qui offrent aux acteurs des organisations durables où leur richesses seraient mieux mobilisées dans une contribution plus respectueuse d'eux-mêmes et des parties prenantes.



Annexes

Annexe 1 : Première version des éléments-clés retenus pour l'exploration des notions

Collégialité	
E-C1a	La collégialité est active au sein d'une organisation si le partage et la confrontation des idées sont possibles.
E-C2a	La collégialité est active au sein d'une organisation si tous les acteurs sont légitimes pour partager et échanger leurs idées.
E-C3a	La collégialité est active au sein d'une organisation si le partage et la confrontation des idées sont suscités par celui qui est dépositaire de l'autorité.
E-C4a	La collégialité est active au sein d'une organisation si le partage et la confrontation des idées sont possibles sans que celui qui est dépositaire de l'autorité soit dépossédé de sa responsabilité dans la prise de décision.
E-C5a	La collégialité est active au sein d'une organisation si tous les sujets peuvent faire l'objet d'un échange et d'une confrontation, et en particulier ceux qui présentent un enjeu pour l'organisation.
E-C6a	La collégialité est active au sein d'une organisation si tous les sujets peuvent faire l'objet d'un échange et d'une confrontation, et en particulier ceux qui sont issus d'une analyse de retour d'expérience (succès, échecs ou gestion des situations d'urgence).

Subsidiarité	
E-S1a	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si le niveau où sera exécutée une tâche est choisi comme étant celui le plus adapté.
E-S2a	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si les moyens alloués sont en rapport avec les objectifs fixés.
E-S3a	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si les acteurs peuvent revendiquer l'exécution des tâches pour lesquelles ils ont les compétences.
E-S4a	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si les acteurs peuvent solliciter l'aide d'autres acteurs.
E-S5a	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si les acteurs peuvent revendiquer l'exécution des tâches en situation d'urgence.
E-S6a	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si les acteurs rendent compte des résultats de leurs actions.

Autonomie	
E-A1a	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs sont capables de se diriger librement.
E-A2a	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs sont capables de prendre des initiatives.
E-A3a	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs ont conscience des contraintes de l'organisation à laquelle ils appartiennent.
E-A4a	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs prennent en compte leurs interdépendances avec les autres acteurs ...
E-A5a	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs agissent de manière à atteindre les résultats qui leur sont fixés.
E-A6a	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs sont dans une dynamique d'apprentissage continu.

Confiance	
E-T1a	La confiance existe au sein d'une organisation si les acteurs sont responsabilisés.
E-T2a	La confiance existe au sein d'une organisation si les acteurs sont reconnus.
E-T3a	La confiance existe au sein d'une organisation si les acteurs adhèrent aux valeurs et aux finalités de l'organisation.
E-T4a	La confiance existe au sein d'une organisation si les acteurs respectent les décisions prises.
E-T5a	La confiance existe au sein d'une organisation si l'application des règles et des procédures se fait avec une intelligence contextuelle.
E-T6a	La confiance existe au sein d'une organisation si les différences (sexes, ethnies, formations, handicaps...) entre les acteurs sont considérées comme une source de richesse.

Prise en compte de la complexité	
E-X1a	La complexité est prise en compte par l'organisation si les conséquences directes sont étudiées sous tous leurs aspects (économiques, sociaux et environnementaux).
E-X2a	La complexité est prise en compte par l'organisation si les conséquences indirectes sont étudiées sous tous leurs aspects (économiques, sociaux et environnementaux).
E-X3a	La complexité est prise en compte par l'organisation si les différentes voies possibles pour obtenir un même résultat opérationnel sont étudiées.
E-X4a	La complexité est prise en compte par l'organisation si la recherche d'équilibre entre des objectifs économiques, sociaux et environnementaux est la règle prise pour la gestion des affaires.
E-X5a	La complexité est prise en compte par l'organisation si le temps est pris en compte dans la gestion des plans d'action.
E-X6a	La complexité est prise en compte par l'organisation si les approches sont systémiques.

Annexe 2 : Seconde version des éléments-clés retenus pour l'exploration des notions

Collégialité	
E-C1b	La collégialité est active au sein d'une organisation si l'échange et la confrontation des idées sont possibles.
E-C2b	La collégialité est active au sein d'une organisation si tous les acteurs sont légitimes pour échanger et confronter leurs idées.
E-C3b	La collégialité est active au sein d'une organisation si le partage et la confrontation des idées sont suscités par celui qui est dépositaire de l'autorité.
E-C4b	La collégialité est active au sein d'une organisation si le partage et la confrontation des idées sont possibles sans que celui qui est dépositaire de l'autorité soit dépossédé de sa responsabilité dans la prise de décision.
E-C5b	La collégialité est active au sein d'une organisation si tous les sujets d'importance peuvent faire l'objet d'un échange et d'une confrontation.
E-C6b	La collégialité est active au sein d'une organisation si l'analyse des retours d'expérience (succès, échecs ou gestion des situations d'urgence) peut faire l'objet d'un échange et d'une confrontation.

Subsidiarité	
E-S1b	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si le niveau où sera exécutée une tâche est décidé de façon raisonnée.
E-S2b	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si les moyens alloués sont en rapport avec les objectifs fixés.
E-S3b	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si les acteurs peuvent revendiquer l'exécution des tâches pour lesquelles ils ont les compétences.
E-S4b	La subsidiarité est active au sein d'une organisation si les acteurs peuvent solliciter l'aide d'autres acteurs.
E-S5b	Si les membres de l'organisation peuvent demander que certaines actions soient réalisées à un niveau plus global pour qu'elles soient plus efficaces.
E-S6b	Si les membres de l'organisation peuvent décider d'agir en situation d'urgence.

Autonomie	
E-A1b	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs peuvent prendre une décision.
E-A2b	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs peuvent prendre des risques.
E-A3b	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs prennent en compte leur interdépendance avec les autres acteurs.
E-A4b	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs peuvent défendre leurs points de vues respectifs.
E-A5b	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs assument les conséquences de leurs décisions.
E-A6b	L'autonomie existe au sein d'une organisation si les acteurs peuvent la remettre en cause afin de l'améliorer.

Confiance	
E-T1b	La confiance existe au sein d'une organisation si les membres de l'organisation ont des comportements prévisibles.
E-T2b	La confiance existe au sein d'une organisation si les membres de l'organisation tiennent leurs engagements dans le temps.
E-T3b	La confiance existe au sein d'une organisation si les compétences des membres de l'organisation sont prises en compte.
E-T4b	La confiance existe au sein d'une organisation si la contribution aux résultats de chacun des membres de l'organisation est reconnue de façon juste.
E-T5b	La confiance existe au sein d'une organisation si l'organisation poursuit ses finalités de façon claire et compréhensible.
E-T6b	La confiance existe au sein d'une organisation si les valeurs, défendues par l'organisation, sont mises en œuvre à tous les niveaux

Prise en compte de la complexité	
E-X1b	La complexité est prise en compte par l'organisation si les conséquences directes des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.
E-X2b	La complexité est prise en compte par l'organisation si les conséquences indirectes des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.
E-X3b	La complexité est prise en compte par l'organisation si pour obtenir un même résultat opérationnel, les différentes solutions possibles sont étudiées.
E-X4b	La complexité est prise en compte par l'organisation si la recherche d'équilibre entre les différents objectifs est la règle lors de la définition des plans d'action.
E-X5b	La complexité est prise en compte par l'organisation si la durée est prise en compte dans la gestion des plans d'action.
E-X6b	La complexité est prise en compte par l'organisation si l'analyse d'une situation est faite de façon globale avant toute analyse détaillée.

Annexe 3 : Comparaison entre les deux versions des éléments-clefs

Collégialité		Subsidiarité		Autonomie		Confiance		Complexité	
E-C1a	E-C1b	E-S1a	E-S1b	x	E-A1b	x	E-T1b	E-X1a	E-X1b
E-C2a	E-C2b	(E-S2a)	E-S2b	x	E-A2b	x	E-T2b	E-X2a	E-X2b
E-C3a	E-C3b	E-S3a	E-S3b	E-A4a	E-A3b	x	E-T3b	E-X3a	E-X3b
E-C4a	E-C4b	E-S4a	E-S4b	x	E-A4b	x	E-T4b	E-X4a	E-X4b
(E-C5a)	E-C5b	E-S6a	E-S5b	x	E-A5b	x	E-T5b	E-X5a	E-X5b
E-C6a	E-C6b	x	E-S6b	x	E-A6b	x	E-T6b	E-X6a	E-X6b
() → modification dans la forme du texte					x → pas d'équivalence				

Les modifications dans la forme des textes des éléments-clefs veulent tenir compte des remarques sur la compréhension qui nous ont été faites. Elles ont cherché de ne pas en modifier le sens.

Annexe 4 : Première version du questionnaire de type 1

Questionnaire basé sur le premier jeu d'éléments-clés :

Cet élément relève de la collégialité	
D-C1a	Il existe des moyens d'échanges et de confrontation des idées entre les collaborateurs.
D-C2a	Les collaborateurs sont légitimes pour s'exprimer sur un sujet.
D-C3a	Les échanges et la confrontation des idées entre les collaborateurs sont facilités par la direction de l'entreprise.
D-C4a	Les décisions sont prises par ceux qui ont l'autorité.
D-C5a	Les sujets stratégiques font toujours l'objet d'échanges spécifiques.
D-C6a	Les retours d'expérience font toujours l'objet d'échanges spécifiques.

Cet élément relève de la subsidiarité	
D-S1a	Le niveau d'exécution d'une action est choisi de façon raisonnée.
D-S2a	Les moyens nécessaires à l'exécution des actions sont disponibles.
D-S3a	Des collaborateurs peuvent revendiquer d'exécuter des actions qui ne leur ont pas été confiées.
D-S4a	Un collaborateur peut demander à d'autres collaborateurs leur assistance pour l'exécution d'actions.
D-S5a	Lors d'une situation d'urgence, un collaborateur peut agir directement.
D-S6a	Les collaborateurs rendent compte des résultats de leurs actions.

Cet élément relève de l'autonomie	
D-A1a	Les collaborateurs organisent leur travail librement.
D-A2a	Les collaborateurs prennent des initiatives.
D-A3a	Les collaborateurs prennent en compte les contraintes de l'entreprise.
D-A4a	Les collaborateurs prennent en compte les effets de leurs décisions sur les autres collaborateurs.
D-A5a	Les collaborateurs acceptent la notion d'obligation de résultats.
D-A6a	Les collaborateurs évaluent leurs besoins d'évolution de compétences et sont pro-actifs vis-à-vis de leur formation.

Cet élément relève de la confiance	
D-T1a	Les collaborateurs sont responsabilisés.
D-T2a	Les collaborateurs sont reconnus.
D-T3a	Les collaborateurs adhèrent aux valeurs et aux finalités de l'entreprise.
D-T4a	Les collaborateurs respectent les décisions prises.
D-T5a	Les règles et les procédures sont appliquées en tenant compte de la situation.
D-T6a	Les différences entre collaborateurs sont considérées comme une source de richesse.

Cet élément relève de la prise en compte de la complexité	
D-X1a	Les conséquences <i>directes</i> , économiques, sociales ou environnementales, des actions sont prises en compte.
D-X2a	Les conséquences <i>indirectes</i> , économiques, sociales ou environnementales, des actions sont toujours prises en compte.
D-X3a	Pour obtenir un même résultat opérationnel, différentes voies sont étudiées.
D-X4a	Il y a une recherche d'équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux.
D-X5a	Les délais font partie des éléments pris en compte lors de la détermination d'actions.
D-X6a	Les actions sont gérées de façon concomitante et interdépendante.

Annexe 5 : Seconde version du questionnaire de type 1

Questionnaire basé sur le second jeu d'éléments-clés :

Cet élément relève de la collégialité	
D-C1b	Il n'existe pas de moyens d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.
D-C2b	Les membres de l'organisation sont légitimes pour échanger et confronter des idées.
D-C3b	Les échanges et la confrontation des idées entre les membres de l'organisation sont favorisés par la direction de l'entreprise.
D-C4b	Après des échanges ou des confrontations d'idées entre les membres de l'organisation, les décisions sont prises par ceux qui ont la responsabilité de le faire.
D-C5b	Les sujets d'importance font l'objet d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.
D-C6b	Les retours d'expérience font l'objet d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.

Cet élément relève de la subsidiarité	
D-S1b	Le niveau d'exécution d'une action est choisi de façon raisonnée.
D-S2b	Les moyens nécessaires à l'exécution des actions sont en rapport avec les objectifs fixés.
D-S3b	Les membres de l'organisation peuvent revendiquer la prise en compte d'actions pour lesquelles ils estiment avoir les compétences.
D-S4b	Les membres de l'organisation peuvent demander à d'autres leur assistance pour l'exécution d'actions.
D-S5b	Les membres de l'organisation peuvent demander que certaines actions soient réalisées à un niveau plus global pour qu'elles soient plus efficaces.
D-S6b	Lors d'une situation d'urgence, les membres de l'organisation peuvent décider seuls d'agir.

Cet élément relève de l'autonomie	
D-A1b	Les membres de l'organisation peuvent prendre une décision.
D-A2b	Les membres de l'organisation peuvent prendre des risques.
D-A3b	Les membres de l'organisation prennent en compte leur interdépendance avec les autres acteurs.
D-A4b	Les membres de l'organisation peuvent défendre leurs points de vue.
D-A5b	Les membres de l'organisation assument les conséquences de leurs décisions.
D-A6b	Les membres de l'organisation peuvent la remettre en cause afin de l'améliorer.

Cet élément relève de la confiance	
D-T1b	J'arrive à prévoir les comportements des membres de mon organisation.
D-T2b	Les membres de l'organisation tiennent leurs engagements dans le temps.
D-T3b	Les compétences des membres de l'organisation sont prises en compte.
D-T4b	La contribution aux résultats de chacun des membres de l'organisation est reconnue de façon juste.

Cet élément relève de la confiance	
D-T5b	L'organisation poursuit ses finalités de façon claire et compréhensible.
D-T6b	Les valeurs, défendues par l'organisation, sont mises en œuvre à tous les niveaux.

Cet élément relève de la prise en compte de la complexité	
D-X1a	Les conséquences <i>directes</i> des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.
D-X2a	Les conséquences <i>indirectes</i> des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.
D-X3a	Pour obtenir un même résultat opérationnel, les différentes solutions possibles sont étudiées.
D-X4a	La recherche d'équilibre entre les différents objectifs est la règle lors de la définition des plans d'action.
D-X5a	La durée est prise en compte dans la gestion des plans d'action.
D-X6a	L'analyse d'une situation est faite de façon globale avant toute analyse détaillée.

Annexe 6 : Tableau de contingence de résultats de l'enquête de type 1 auprès des membres de l'association U

Notions → A = autonomie, C = collégialité, S = subsidiarité, T = Confiance,
X = prise en compte de la complexité.

Nombre de réponses pour chaque notion en fonction des items proposés		┌ Notions ┐				
┌ Liste des items proposés ┐		A	C	S	T	X
A1	Les membres de l'organisation peuvent prendre des décisions.	11	1	4	7	2
A2	Les membres de l'organisation peuvent prendre des risques.	15	0	1	8	0
A3	Les membres de l'organisation prennent en compte leur interdépendance avec les autres acteurs.	1	15	0	0	8
A4	Les membres de l'organisation peuvent défendre leurs points de vue respectifs.	4	10	0	10	1
A5	Les membres de l'organisation assument les conséquences de leurs décisions.	13	0	5	6	1
A6	Les membres de l'organisation peuvent la remettre en cause afin de l'améliorer.	7	9	3	4	2
C1	Il existe des moyens d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.	0	18	0	2	4
C2	Tous les membres de l'organisation sont légitimes pour échanger et confronter des idées.	0	17	0	5	1
C3	Les échanges et la confrontation des idées entre les membres de l'organisation sont facilités par la direction de l'entreprise.	1	14	3	6	0
C4	Après des échanges ou des confrontations d'idées entre les membres de l'organisation, les décisions sont prises par ceux qui ont la responsabilité de le faire.	2	6	13	1	2
C5	Les sujets d'importance font l'objet d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.	0	21	1	2	1
C6	Les retours d'expérience font toujours l'objet d'échanges et de confrontation des idées entre les membres de l'organisation.	1	18	1	1	3
S1	Le niveau d'exécution d'une action est choisi de façon raisonnée.	2	0	7	3	11
S2	Les moyens nécessaires à l'exécution des actions sont en rapport avec les objectifs fixés.	3	4	4	1	10
S3	Les membres de l'organisation peuvent revendiquer la prise en compte d'actions pour lesquelles ils estiment avoir les compétences.	5	5	10	4	0
S4	Les membres de l'organisation peuvent demander à d'autres leur assistance pour l'exécution d'actions.	3	9	8	4	0
S5	Les membres de l'organisation peuvent demander que certaines actions soient réalisées à un niveau plus global pour qu'elles soient plus efficaces.	0	5	13	1	6
S6	Lors d'une situation d'urgence, les membres de l'organisation peuvent décider seule d'agir.	15	1	5	4	0
T1	J'arrive à prévoir les comportements des membres de mon organisation.	1	7	1	8	8
T2	Les membres de l'organisation tiennent leurs engagements dans le temps.	8	1	4	8	2
T3	Les compétences des membres de l'organisation sont prises en compte.	2	0	7	12	3
T4	La contribution aux résultats de chacun des membres de l'organisation est reconnue de façon juste.	0	8	3	11	2
T5	L'organisation poursuit ses finalités de façon claire et compréhensible.	3	6	1	7	6
T6	Les valeurs, défendues par l'organisation, sont mises en œuvre à tous les niveaux.	1	8	7	8	0
X1	Les conséquences <i>directes</i> des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.	0	4	2	0	18
X2	Les conséquences <i>indirectes</i> des actions mises en œuvre sont prises en compte dans tous leurs aspects.	0	0	1	1	23
X3	Pour obtenir un même résultat opérationnel, les différentes solutions possibles sont étudiées.	0	3	1	1	20

Nombre de réponses pour chaque notion en fonction des items proposés		Notions				
		A	C	S	T	X
Liste des items proposés						
X4	La recherche d'équilibre entre les différents objectifs est la règle lors de la définition des plans d'action.	0	7	2	0	16
X5	La durée est prise en compte dans la gestion des plans d'action.	1	3	0	0	20
X6	L'analyse d'une situation est faite de façon globale avant toute analyse détaillée.	0	1	3	0	21

Ne travaillant que sur la seconde version du questionnaire de type 1 la notation D-XYb a été simplifiée en ne faisant apparaître que le label X pour les notions et Y pour les item. Cette notation simplifiée sera utilisée pour la suite de l'analyse. Le nombre de réponse est compris entre 23 et 25, certains répondants n'ayant pas fait de choix pour un item donné.

Annexe 7 : version du questionnaire de type 2 utilisée pour le projet R

Pour répondre aux questions, placez-vous dans le contexte de votre occupation professionnelle principale. Entourez la réponse qui correspond le mieux à votre choix parmi les quatre propositions.

1. Au sein de votre organisation diriez-vous que les échanges d'idées entre collègues sont possibles.
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
2. Vous-même, participez-vous à des moments d'échange d'idées avec vos collègues ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
3. Vos managers participent-ils avec vous-même et vos collègues à ces moments d'échange d'idées ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
4. Les managers prennent-ils l'initiative d'organiser des moments d'échanges d'idées ? (très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
5. Si oui, proposent-ils des sujets précis ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
6. Dans le cas où le manager est absent du moment d'échange d'idées, les fruits de l'échange lui sont-ils transmis ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
7. Avez-vous, personnellement, fait connaître à un manager de votre organisation des éléments issus d'un échange d'idées que vous avez eu entre collègues ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
8. Diriez-vous que dans votre organisation l'échange d'idées est possible entre tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
9. Diriez-vous que dans votre organisation l'échange d'idées entre collaborateurs est suscité par les managers ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
10. Diriez-vous que dans votre organisation des moments spécifiques d'échange d'idées sont organisés par les managers ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
11. Diriez-vous que, au sein de votre organisation, les échanges d'idées se font librement entre tous les collègues ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
12. Diriez-vous que, au sein de votre organisation, les échanges d'idées se font librement entre les collaborateurs et les managers ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
13. Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées entre les collaborateurs et les managers revêtent de l'importance pour ces derniers ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)

14. Avez-vous, personnellement, participé à un moment d'échange d'idées dont l'objectif était :
- d'analyser un problème ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
 - de réparer un plan d'action ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
 - d'analyser un succès ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
 - d'analyser un échec ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
 - d'analyser la conduite d'une situation de crise ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
15. Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec un manager permettent à ce dernier de prendre de « bonnes » décisions ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
16. Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec un manager déchargent ce dernier de prendre les décisions ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
17. Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec les managers retardent les prises de décisions sans rien apporter de plus ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
18. Au sein de votre organisation, diriez-vous qu'une décision prise en vue d'une action est complétée par la description de qui en est responsable ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
19. Au sein de votre organisation, diriez-vous que le choix de la responsabilité d'une action est faite afin qu'elle soit conduite de la façon la plus efficace possible ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
20. Au sein de votre organisation, diriez-vous que le choix de la responsabilité de l'exécution d'une action dépend avant tout du contexte au moment de la prise de la décision ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
21. Dans votre organisation, les collaborateurs peuvent-ils demander de l'assistance pour exécuter une action qui leurs est confiées ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
22. Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander que l'exécution d'une action leur soit confiée car ils pensent qu'ils sont plus à même de la réaliser ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
23. Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander qu'une action qui leur a été confiée soit transférée à quelqu'un d'autre qu'ils jugent plus à même de la réaliser ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
24. Et vous-même, vous est-il arrivé :
- de demander de l'assistance pour exécuter une action qui vous était confiée ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)

- de proposer de prendre à votre compte une action qui a été confiée à une autre personne car vous pensiez être plus à même de la réaliser ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
 - de proposer qu'une action qui vous a été confiée le soit à une autre personne qui serait plus à même que vous de la réaliser ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
25. Personnellement, avez-vous eu l'occasion d'influencer le choix de la responsabilité d'une action, afin que celle-ci soit conduite de façon plus efficace ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
26. Dans le cadre du fonctionnement normal de votre organisation, les collaborateurs sont-ils encouragés à organiser leur travail comme ils le souhaitent pour atteindre leurs objectifs ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
27. Au sein de votre organisation, en cas d'incident, les collaborateurs sont-ils encouragés à régler d'abord eux-même les problèmes avant d'en référer à leur hiérarchie ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
28. Et dans le cas d'un accident ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
29. Vous-même, de le cas d'un incident, avez-vous d'abord régler les problèmes avant d'en référer à leur hiérarchie ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
30. Et dans le cas d'un accident ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
31. Dans le cadre de l'analyse préliminaire d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action, diriez-vous que, au sein de votre organisation :
- les conséquences **directes** de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
 - les conséquences **indirectes** de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
32. Personnellement, avez-vous été impliqué dans des analyses préliminaires :
- des conséquences **directes** d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
 - des conséquences **indirectes** d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
33. En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de :
- prendre des décisions qui concernent leurs domaines de responsabilité ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
 - prendre des risques dans leurs domaines de responsabilité ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
 - prendre en compte les contraintes des autres collègues avec lesquels ils travaillent ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)

- prendre en compte les interdépendances qui les lient aux autres acteurs ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
 - défendre leur point de vue ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
 - assumer les conséquences de leurs décisions ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- se remettre en cause pour permettre à terme un fonctionnement plus efficace de l'organisation ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)

34. Et pour vous-même, en vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que vous êtes généralement capable de :

- prendre des décisions qui concernent vos domaines de responsabilité ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- prendre des risques dans vos domaines de responsabilité ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- prendre en compte les contraintes des autres collègues avec lesquels vous travaillez ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- prendre en compte les interdépendances qui vous lient aux autres acteurs ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- défendre votre point de vue ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- assumer les conséquences de vos décisions ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- vous remettre en cause pour permettre à terme un fonctionnement plus efficace de votre organisation ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)

35. Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés :

- avec un ou des indicateurs techniques ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
- avec un ou des indicateurs économiques ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
- avec un ou des indicateurs de délais ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
- avec un ou des indicateurs de conformité aux objectifs ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
- avec un ou des indicateurs de satisfaction Clients ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
- avec un ou des indicateurs sociaux ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)
- avec un ou des indicateurs environnementaux ?
(très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)

36. En vous référant aux pratiques de votre organisation, diriez-vous que le temps nécessaire à l'exécution des plans d'action est pris en compte ?

- (très fréquemment - souvent - occasionnellement - très rarement)

37. Diriez-vous que vous avez confiance en votre organisation dans sa capacité à :

- reconnaître les contributions de chacun ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)

- vous soutenir en cas de besoin légitime ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- poursuivre ses finalités de façon claire ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- défendre ses valeurs ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)

38. Diriez-vous que vous avez confiance en vos managers dans leur capacité à :

- reconnaître les contributions personnelles de chacun ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- vous assister en cas de besoin légitime ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- tenir leur engagement dans le temps ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- contribuer aux finalités de l'organisation ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)

39. Diriez-vous que vous avez confiance en vos collègues dans leur capacité à :

- reconnaître les contributions des autres ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- vous aider en cas de besoin légitime ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- tenir leur engagement dans le temps ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)
- contribuer aux finalités de l'organisation ?
(oui, tout à fait d'accord - oui, assez d'accord - non, plutôt pas d'accord - non, pas d'accord du tout)

40. Peut-être voudriez-vous ajouter une remarque ? Un commentaire ?

Cet espace est pour vous : _____

41. Êtes-vous une femme ? Un homme ?

(une femme - un homme)

42. Quel est votre âge ?

(moins de 30 ans - entre 30 ans et 45 ans - entre 45 ans et 55 ans - entre 55 ans et 65 ans - plus de 65 ans)

43. Quelle est votre ancienneté dans votre organisation ?

(moins de 3 ans - entre 3 ans et 7 ans - entre 7 ans et 15 ans - entre 15 ans et 25 ans - plus de 25 ans)

44. Dans quel type de fonction vous classeriez-vous ?

(opérationnelle - fonctionnelle ou structure de support - gestionnaire de projet - dirigeants)

Si c'est une autre fonction, merci de la préciser : _____

45. Dans combien d'organisations avez-vous travaillé ?

(Toujours dans la même organisation - dans une autre organisation avant celle-ci - dans deux autres organisations avant celle-ci - dans plus de deux autres organisations avant celle-ci)

Annexe 8 : Caractéristiques des branches du dendrogramme de la corrélation inter-individus - enquête de type 2

Si nous coupons le dendrogramme inter-individus au niveau 0,3 nous obtenons 5 groupes d'individus dont voici les caractéristiques :

	ref	Sexe	Classe d'âge	Ancienneté	Fonction dans le projet	Stabilité dans l'organisation	Origine
1	N1	homme	entre 30 ans et 45 ans	entre 7 ans et 15 ans	Référent métier opérationnel	toujours dans la même organisation	Filiale
1	N14	homme	entre 45 ans et 55 ans	entre 15 ans et 25 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Siège
1	N9	femme	entre 30 ans et 45 ans	entre 3 ans et 7 ans	Référent métier fonctionnel	dans deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
1	N3	femme	entre 30 ans et 45 ans	entre 3 ans et 7 ans	Chef de projet	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	IT
2	N2	homme	entre 30 ans et 45 ans	entre 3 ans et 7 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
2	N18	homme	entre 30 ans et 45 ans	entre 7 ans et 15 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
2	N8	femme	entre 45 ans et 55 ans	entre 15 ans et 25 ans	Référent métier opérationnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
2	N19	homme	entre 30 ans et 45 ans	entre 3 ans et 7 ans	Référent métier opérationnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
2	N4	homme	entre 45 ans et 55 ans	entre 15 ans et 25 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
2	N11	homme	entre 30 ans et 45 ans	entre 7 ans et 15 ans	Référent métier fonctionnel	toujours dans la même organisation	Filiale
2	N10	homme	entre 45 ans et 55 ans	entre 15 ans et 25 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
3	N6	homme	entre 30 ans et 45 ans	entre 7 ans et 15 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
4	N5	homme	entre 30 ans et 45 ans	moins de 3 ans	Référent métier fonctionnel	dans une autre organisation avant celle-ci	Filiale
4	N15	homme	entre 45 ans et 55 ans	entre 3 ans et 7 ans	Chef de projet	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	IT
4	N7	homme	entre 30 ans et 45 ans	entre 3 ans et 7 ans	Référent métier opérationnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
4	N12	femme	entre 30 ans et 45 ans	entre 15 ans et 25 ans	Référent métier fonctionnel	dans deux autres organisations avant celle-ci	IT
4	N13	homme	entre 30 ans et 45 ans	entre 3 ans et 7 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Filiale
4	N17	homme	entre 45 ans et 55 ans	entre 3 ans et 7 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Siège
5	N16	femme	entre 30 ans et 45 ans	entre 3 ans et 7 ans	Référent métier fonctionnel	dans plus de deux autres organisations avant celle-ci	Siège

Annexe 9 : Analyse des questions miroirs impliquant personnellement les répondants

Résultat du test U de Mann-Whitney sur la comparaison des moyennes pour chaque couple de questions générales et impliquant personnellement le répondant.

Ref	Descriptif	Moyenne	Valeur U	Table p = 5 %	Résultat test d'hypothèse
C6Fq	Dans le cas où le manager est absent du moment d'échange d'idées, les fruits de l'échange lui sont-ils transmis ?	0,26	159,5	113	Pas de différence significative
C7Fq	Avez-vous, personnellement, fait connaître à un manager de votre organisation des éléments issus d'un échange d'idées que vous avez eu entre collègues ?	0,05			
S25Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs peuvent-ils demander de l'assistance pour exécuter une action qui leur est confiée ?	0,26	132	113	Pas de différence significative
S28Fq	Et vous-même, vous est-il arrivé de demander de l'assistance pour exécuter une action qui vous était confiée ?	-0,47			
S26Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander que l'exécution d'une action leur soit confiée car ils pensent qu'ils sont plus à même de la réaliser ?	-1,00	148	113	Pas de différence significative
S29Fq	Et vous-même, vous est-il arrivé de proposer de prendre à votre compte une action qui a été confiée à une autre personne car vous pensiez être plus à même de la réaliser ?	-1,42			
S27Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander qu'une action qui leur a été confiée soit transférée à quelqu'un d'autre qu'ils jugent plus à même de la réaliser ?	-1,74	149	113	Pas de différence significative
S30Fq	Et vous-même, vous est-il arrivé de proposer qu'une action qui vous a été confiée le soit à une autre personne qui serait plus à même que vous de la réaliser ?	-1,21			
X37Fq	Dans le cadre de l'analyse préliminaire d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action, diriez-vous que, au sein de votre organisation les conséquences directes de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?	0,58	144,5	113	Pas de différence significative
X39Fq	Personnellement, avez-vous été impliqué dans des analyses préliminaires des conséquences directes d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action ?	-0,05			
X38Fq	Dans le cadre de l'analyse préliminaire d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action, diriez-vous que, au sein de votre organisation les conséquences indirectes de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?	-0,37	169,5	113	Pas de différence significative
X40Fq	Personnellement, avez-vous été impliqué dans des analyses préliminaires des conséquences indirectes d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action ?	-0,58			

Ref	Descriptif	Moyenne	Valeur U	Table p = 5 %	Résultat test d'hypothèse
A41Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre des décisions qui concernent leurs domaines de responsabilité ?	1,21	147	106	Pas de différence significative
A48Ac	Et pour vous-même, en vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que vous êtes généralement capable de prendre des décisions qui concerne vos domaines de responsabilité ?	1,67			
A42Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre des risques dans leurs domaines respectifs de responsabilité ?	0,47	111,5	113	Différence significative à p = 5 %
A49Ac	Et pour vous-même, en vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que vous êtes généralement capable de prendre des risques dans vos domaines de responsabilité ?	1,42			
A43Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre en compte les contraintes des autres collègues avec lesquels ils travaillent ?	0,26	81	113	Différence significative à p = 5 %
A50Ac	Et pour vous-même, en vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que vous êtes généralement capable de prendre en compte les contraintes des autres collègues avec lesquels vous travaillez ?	1,63			
A44Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre en compte les interdépendances qui les lient aux autres acteurs ?	0,26	81,5	113	Différence significative à p = 5 %
A51Ac	Et pour vous-même, en vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que vous êtes généralement capable de prendre en compte les interdépendances qui vous lient aux autres acteurs ?	1,74			
A45Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de défendre leur point de vue ?	1,32	170	113	Différence significative à p = 5 %
A52Ac	Et pour vous-même, en vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que vous êtes généralement capable de défendre votre point de vue ?	1,42			

Ref	Descriptif	Moyenne	Valeur U	Table p = 5 %	Résultat test d'hypothèse
A46Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables d'assumer les conséquences de leurs décisions ?	0,37	74	113	<i>Différence significative à p = 5 %</i>
A53Ac	Et pour vous-même, en vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que vous êtes généralement capable d'assumer les conséquences de vos décisions ?	1,95			
A47Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de se remettre en cause pour permettre à terme un fonctionnement plus efficace de l'organisation ?	-0,37	65	113	<i>Différence significative à p = 5 %</i>
A54Ac	Et pour vous-même, en vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que vous êtes généralement capable de vous remettre en cause pour permettre à terme un fonctionnement plus efficace de votre organisation ?	1,21			
<p>La valeur-U est la plus petite des deux valeurs U1 et U2 calculées pour les échantillons 1 et 2 $U1 = n1n2 + 0.5(n1)(n1 + 1) - R1$ et $U2 = n1n2 + 0.5(n2)(n2 + 1) - R2$ n1, n2 est la taille des échantillons ; R1, R2 est la somme des rangs pour chacun des échantillons</p>					

Annexe 10 : Caractéristiques des branches du dendrogramme de la corrélation inter-question - enquête de type 2

Indicateurs d'accord

Si nous coupons le dendrogramme inter-question - indicateurs d'accord au niveau -0.5 nous obtenons cinq classes de questions dont voici les descriptions :

Ac	Ref	Descriptif
1	C1Ac	Au sein de votre organisation diriez-vous que les échanges d'idées entre collègues sont possibles ?
1	S33Ac	Au sein de votre organisation, en cas d'incident, les collaborateurs sont-ils encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes avant d'en référer à leur hiérarchie ?
1	S22Ac	Au sein de votre organisation, diriez-vous qu'une décision prise en vue d'une action est complétée par la description de qui en est responsable ?
1	S34Ac	Au sein de votre organisation, en cas d'accident, les collaborateurs sont-ils encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes avant d'en référer à leur hiérarchie ?
2	C8Ac	Diriez-vous que dans votre organisation l'échange d'idées est possible entre tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique ?
2	C11Ac	Diriez-vous que, au sein de votre organisation, les échanges d'idées se font librement entre tous les collègues ?
2	C12Ac	Diriez-vous que, au sein de votre organisation, les échanges d'idées se font librement entre les collaborateurs et les managers ?
3	C20Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec un manager responsabilise ce dernier dans la prise de décisions ? *
3	C21Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec les managers accélèrent les prises de décision sans rien apporter de plus ? *
3	S24Ac	Au sein de votre organisation, diriez-vous que le choix de la responsabilité de l'exécution d'une action dépend avant tout du contexte au moment de la prise de la décision ?
4	C5Ac	Les managers prennent-ils l'initiative d'organiser des moments d'échanges d'idées ? Et si oui, proposent-ils des sujets précis ?
4	A32Ac	Dans le cadre du fonctionnement normal de votre organisation, les collaborateurs sont-ils encouragés à organiser leur travail comme ils le souhaitent pour atteindre leurs objectifs ?
4	C19Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées avec un manager permettent à ce dernier de prendre de « bonnes » décisions ?
4	A41Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre des décisions qui concernent leurs domaines de responsabilité ?
4	A45Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de défendre leur point de vue ?
4	C9Ac	Diriez-vous que dans votre organisation l'échange d'idées entre collaborateurs est suscité par les managers ?
4	C10Ac	Diriez-vous que dans votre organisation des moments spécifiques d'échange d'idées sont organisés par les managers ?
4	A42Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre des risques dans leurs domaines de responsabilité ?
5	C13Ac	Diriez-vous que, dans votre organisation, les échanges d'idées entre les collaborateurs et les managers revêtent de l'importance pour ces derniers ?
5	S23Ac	Au sein de votre organisation, diriez-vous que le choix de la responsabilité d'une action est fait afin qu'elle soit conduite de la façon la plus efficace possible ?

Ac	Ref	Descriptif
5	A44Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre en compte les interdépendances qui les lient aux autres acteurs ?
5	A46Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables d'assumer les conséquences de leurs décisions ?
5	A43Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de prendre en compte les contraintes des autres collègues avec lesquels ils travaillent ?
5	A47Ac	En vous plaçant dans votre contexte professionnel habituel et sans faire référence à une situation particulière, diriez-vous que les membres de votre organisation sont généralement capables de se remettre en cause pour permettre à terme un fonctionnement plus efficace de l'organisation ?
* : ces questions étaient posées en utilisant un verbe négatif. Pour permettre une comparaison directe avec les autres questions en utilisant une échelle de même sens, les questions et les réponses ont été inversées.		

Indicateurs basés sur la fréquence d'observation

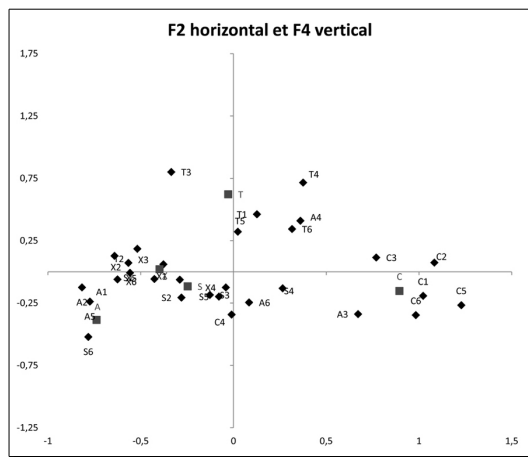
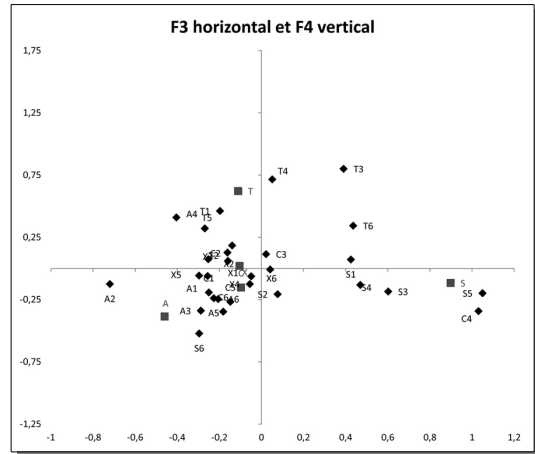
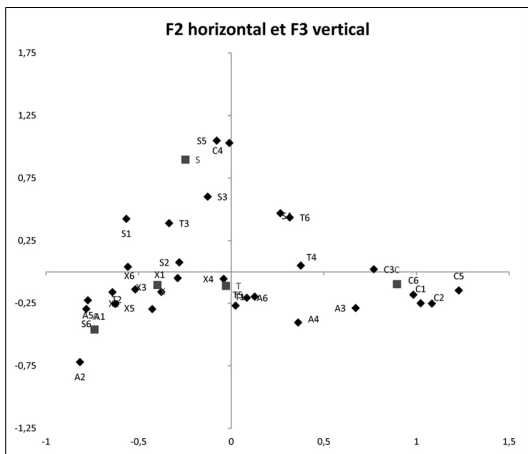
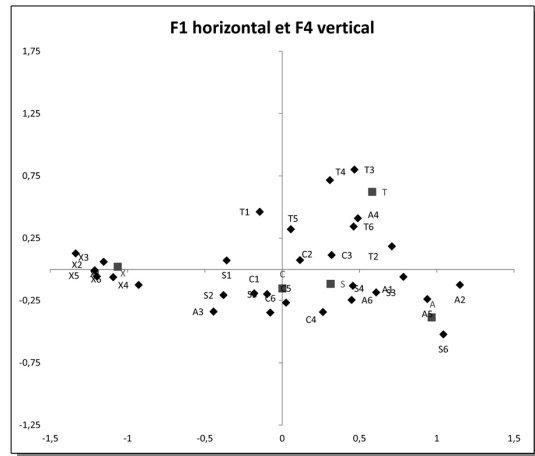
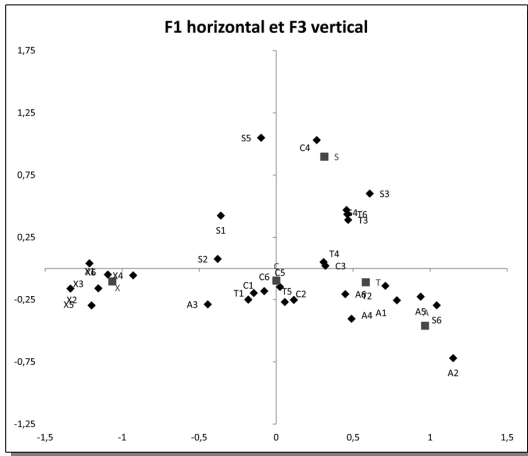
Si nous coupons verticalement le dendrogramme inter-question - indicateurs basés sur la fréquence d'observation au niveau -0.6 nous obtenons trois classes de questions dont voici la description :

Fq	Ref	Descriptif
1	C3Fq	Vos managers participent-ils, avec vous-même et vos collègues, à ces moments d'échange d'idées ?
1	C4Fq	Les managers prennent-ils l'initiative d'organiser des moments d'échanges d'idées ?
1	C6Fq	Dans le cas où le manager est absent du moment d'échange d'idées, les fruits de l'échange lui sont-ils transmis ?
1	S25Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs peuvent-ils demander de l'assistance pour exécuter une action qui leur est confiée ?
2	S26Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander que l'exécution d'une action leur soit confiée car ils pensent qu'ils sont plus à même de la réaliser ?
2	S27Fq	Dans votre organisation, les collaborateurs sont-ils amenés à demander qu'une action qui leur a été confiée soit transférée à quelqu'un d'autre qu'ils jugent plus à même de la réaliser ?
2	X57Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs de délais ?
2	X37Fq	Dans le cadre de l'analyse préliminaire d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action, diriez-vous que, au sein de votre organisation les conséquences directes de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?
2	X38Fq	Dans le cadre de l'analyse préliminaire d'un projet, d'un plan d'action ou d'une action, diriez-vous que, au sein de votre organisation les conséquences indirectes de ce projet, plan d'action ou action sont évaluées avant que ne soit réalisé le choix parmi les différentes options possibles ?
2	X62Fq	En vous référant aux pratiques habituelles de votre organisation, diriez-vous que le temps nécessaire à l'exécution des plans d'action est pris en compte ?
3	X55Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs

Fq	Ref	Descriptif
3	X56Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs économiques ?
3	X58Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs de conformité aux objectifs ?
3	X59Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs de satisfaction Clients ?
3	X60Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs sociaux ?
3	X61Fq	Au sein de votre organisation et dans le cadre des projets, plans d'action ou actions qu'elle est amenée à gérer, diriez-vous que les objectifs de résultats sont mesurés avec un ou des indicateurs environnementaux ?

Annexe 11 : Autres diagrammes d'analyse factorielle des correspondances

Diagrammes d'analyse factorielle des correspondances obtenus avec les facteurs F3 et F4



Bibliographie

Table des matières

Bibliographie

- Alter N., *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009.
- André C. et Lelord F., *L'estime de soi : s'aimer pour mieux vivre avec les autres*, Paris, O. Jacob, 1999.
- Ardoino J., « L'approche multi-référentielle des situations éducatives et formatives », *Pratiques de Formation-Analyses*, janvier 1993, n° 25-26.
- Ardoino J., *Des moments et du temps*, <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/tempmom.pdf>, consulté le 15 juillet 2011.
- Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1983.
- Arendt H., *Du mensonge à la violence : essais de politique contemporaine.*, Paris, Calmann-Levy, 1972.
- Argenson P. A. de V. et Centre de recherches d'histoire religieuse et d'histoire des idées (Angers), *L'évêque dans l'histoire de l'Église : collégialité épiscopale et responsabilité personnelle de l'évêque selon Vatican II et la pratique récente de l'Église*, Angers, Presses de l'Université d'Angers, 1984.
- Arrow K. J., *The limits of organization*, New York, Norton, 1974.
- Aubert N., « L'urgence s'est imposée aux entreprises », *La Croix*, 30/11/2007.
- Aubert Nicole (dir.), *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres, 2004.
- Auzoult L., « L'autonomie, conception et pratiques », *Pratiques psychologiques*, 2008, n° 14, pp. 237-245.
- Barre G., *Ethique en entreprise : définition et concepts clefs*, coll. « livret de formation ».
- Barroche J., « La subsidiarité : le principe et l'application », *Études.*, 2008, vol. 408, n° 6, p. 777.
- Barth I., *Regards actuels sur la société contemporaine la pensée de Georg Simmel*, Paris, l'Harmattan, 2009.
- Baudrillard A., *Vie de Mgr d'Hulst*, Paris, J. de Gigord, 1921.
- Bellemare G. et Briand L., *La confiance, pour qui ? : pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité*, Hull, Université du Québec à Hull, Dép. de relations industrielles, 1997.
- Benbernou Hadj-Sahraoui N., *Principe collégial et collégialité en Algérie*, Lille, 1983.
- Benoît XVI, *Caritas in veritate : Lettre encyclique « L'amour dans la vérité »*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 2009.
- Bernlochner L. et Geiss P., *Manuel d'histoire franco-allemand, terminales L/ES/S, L'Europe et le monde depuis 1945*, Leipzig, Klett, 2007.
- Bernoux P., *Sociologie du changement*, Paris, Éd. du Seuil, 2004.
- Berto V.-A., *Sur la collégialité épiscopale...*, Paris, Éditions du Cèdre (impr. Jouve), 1964.
- Blin A., *1648, la paix de Westphalie : ou La naissance de l'Europe politique moderne*, Bruxelles, Complexe, 2006.
- Blond P., « Let's get local », *The Guardian*, 30/01/2009.

- Bornarel F. et Huault I., *La confiance comme mode de contrôle social*, Université Paris-Est Créteil Val de Marne, Paris, 2004.
- Boual J.-C. et Brachet P., « La subsidiarité, principe de la démocratie délibérative et la décentralisation ».
- Boulter L. et Bendell T., « Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organisational Excellence Strategies on Key Performance Results ».
- Bourdieu P., « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1980, vol. 31, pp. 2-3.
- Bourgeois H., Bourgeois A. Le, Defois G. et Pontier G., *Le Rôle des évêques : réalités et possibilités*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.
- Brault P., Renaudineau G., Sicard F. et France. Documentation française, *Le principe de subsidiarité*, Paris, La Documentation française, 2005.
- Brechet J.-P., « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, 2008, n° 184.
- Bromberg M. et Trognon A., *Psychologie sociale*, Paris, Presses universitaires de France, 2007.
- Calame P., *Questions sur la gouvernance et la subsidiarité active - Postface à l'édition arabe de « l'Etat au cœur »*, Débats du Caire, 23-24 novembre 1999.
- Cardinal G. Le, « La confiance au fondement de la société », *Revue du CERAS*, 2006, n° 293.
- Cardinal G. Le, Guyonnet J.-F. et Pouzoullic B., *La Dynamique de la confiance: construire la coopération dans les projets complexes*, Paris, Dunod, 1997.
- Carozza P. G., « Subsidiarity as a Structural Principle of International Human Rights Law », *The American Journal of International Law*, 2003, vol. 97, n° 1, pp. 38-79.
- Carrère d'Encausse H., *La deuxième mort de Staline*, Bruxelles, Éditions Complexe, 2006.
- Carter T. et Hawkins D. M., *Mann-Whitney U Test*, Anglia Ruskin University Faculty of Science and Technology.
- Chambeiron R., « 27 mai 1943-27 mai 2003-48, Rue Dufour, un tournant capital - journal l'Humanite ».
- Cibois P., *L'analyse factorielle: analyse en composantes principales et analyse des correspondances.*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.
- Clergerie J.-L., *Le principe de subsidiarité*, Paris, Ellipses, 1997.
- Collectif, « Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality », *Center for quality management journal*, 1993, Fall.
- Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, Montreal : Québec, Les Editions du Fleuve, Les Publications du Québec, 1988.
- Conseil national de la Résistance (France), *Programme du Conseil national de la Résistance (C.N.R.)*, Paris, s.n., 1944.
- Cordonnier L., *Coopération et réciprocité*, Paris, Presses universitaires de France, 1997.
- Coser L. A., *Les fonctions du conflit social*, Paris, Presses universitaires de France, 1982.
- Cyrułnik B. et Seron C., *La résilience ou comment renaître de sa souffrance?*, Paris, Éditions Fabert, 2003.

- Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Mouton, 1972.
- Dejaifve G., *Le Pape, les évêques, la collégialité: analyse du chapitre III de la constitution « de Ecclesia » du II^e Concile du Vatican*, Toulouse - Bruxelles, Revue "Fidélité", 1965.
- Deming W. E., *Hors de la Crise*, Paris, Economica, 1991.
- Doré J., « Vatican II aujourd'hui », in *Vatican II, un avenir oublié*, Concilium., Paris, Bayard, 2005.
- Dubar C., *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991.
- Dubois J., Mitterand H. et Dauzat A., *Dictionnaire étymologique et historique du français*, Paris, Larousse, 2011.
- Dubois J., Mitterand H. et Dauzat A., *Grand dictionnaire étymologique et historique du français*, Paris, Larousse, 2005.
- Dulac R., *La collégialité épiscopale au Deuxième Concile du Vatican*, Paris, Cèdre, 1979.
- Dumeige G., *La Foi catholique: textes doctrinaux du magistère de l'Église...*, Paris, Éd. de l'Orante, 1974.
- Dupré la Tour F., *Le synode des évêques dans le contexte de la collégialité: une étude théologique de Pastor aeternus à Apostolos suos*, Paris, Parole et silence, 2004.
- Dupuy F., *Sociologie du changement: pourquoi et comment changer les organisations*, Paris, Dunod, 2004.
- Durkheim É., *De la division du travail social [Nouv.ed.]*, Paris, Presses universitaires de France, 1930.
- Ecophilos et Entreprise et Progrès, « La confiance et l'entreprise », *Les cahiers du cercle ecophilos*, 23 juin 2009.
- EFQM, *Modèle EFQM 2010*, Bruxelles, 2010.
- Elias N., *La société des individus*, Paris, Librairie Arthème Fayard, 1991.
- Études du Centre Français d'Information sur les Entreprises, *Études sur les rapports NRE - 2003-2010*, CFIE, 2011.
- Fanchette S., Hellwig Z., Ivanovic B. et Unesco, *Social indicators: problems of definition and of selection.*, Paris - New York, Unesco Press, 1974.
- Fernández A., « Solving Non-Uniqueness in Agglomerative Hierarchical Clustering Using Multidendrograms », *Journal of Classification*, 2008, vol. 25, n° 1, pp. 43-65.
- Fukuyama F., *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free Press, 1995.
- Gaffiot F., *Dictionnaire illustré latin-français*, Paris, Hachette, 1934.
- Genel K., « Autorité », *DicoPo, Dictionnaire de théorie politique.*, 2007.
- Geus A. de, « The living company », *Havard Business Review*, 04/1997.
- Gogue J.-M., *L'expérience des billes rouges*, <http://www.fr-deming.org/Billesrouges.pdf>, consulté le 5 juin 2011.
- Goldziher I., Cilardo A., Arin F. et Massignon L., *Le dogme et la loi dans l'Islam*, Paris; Tel-Aviv, P. Geuthner; l'Éclat, 2005.

- Gomez P.-Y., *Le travail invisible. Enquête sur une disparition.*, Paris, Bourin Editeur, 2013.
- Gomez P.-Y., « Management responsable. Définitions et enjeux actuels », *ECONOMIE ET HUMANISME*, 2004, n° 370, pp. 10-14.
- Granrut C. Du, *La citoyenneté européenne: une application du principe de subsidiarité*, Paris, LGDJ, 1997.
- Grawitz M., *Méthodes des sciences sociales*, 11^e éd., Paris, Dalloz, coll. « Précis. Droit public, science politique », 2001, 1019 p.
- Gréa A., *De l'Église et de sa divine constitution*, Paris, Société Générale de Librairie Catholique, 1885.
- Grootaers J. et Philips G., *Primauté et collégialité: le dossier de Gérard Philips sur la Nota Explicativa Praevia (Lumen gentium, chap. III)*, Leuven, Leuven Univ. Pr., 1986.
- Hall E. et Hacker A.-L., *La danse de la vie: temps culturel, temps vécu*, Paris, Editions du Seuil, 1984.
- Hawkins D. M., *Biomeasurement: a student's guide to biological statistics*, Oxford; New York, Oxford University Press, 2009.
- Henriet B., « Nouvelles organisations: pari sur l'autonomie et rôle de la confiance », *Personel - ANDCP*, décembre 1998, n° 395.
- Hoffmans-Gosset M.-A. et Porcher L., *Apprendre l'autonomie, apprendre la socialisation.*, Lyon (France), Chronique Sociale ;, 1994.
- Huskisson EC, « Measurement of pain », *Lancet*, 1974, vol. 2, n° 7889, pp. 1127-31.
- INRS, « Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider ».
- International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010 guidance on social responsibility*, Geneva, Switzerland, International Organization for Standardization, 2010.
- Jakubowski S., « Les effets des changements organisationnels sur les représentations professionnelles. Le cas de la gendarmerie française », *Studia Europaea, Roumanie*, 2006, n° n°1, pp. p. 193-216.
- Jakubowski S., « Ressorts de l'autorité et du management dans les armées aujourd'hui », *Les Cahiers de Mars*, janvier 2003, n° 194, pp. p. 62-65.
- Jean XXIII, *Pacem in terris: Paix sur la terre: l'encyclique du 11 avril 1963*, Vatican, Librairie Vaticane, 1963.
- Jean XXIII, *Mater et Magistra: l'Église mère et éducatrice, encyclique du 15 mai 1961*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1961.
- Jean-Paul II, *Novo millennio ineunte: « Au début du nouveau millénaire » lettre apostolique au terme du grand jubilé de l'an 2000*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 2001.
- Jean-Paul II, *Evangelium Vitae: Lettre encyclique « L'évangile de la vie »*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1995.
- Jean-Paul II, *Sollicitudo rei socialis: Pour un vrai développement, lettre encyclique*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1987.
- Jensen M. C. et Meckling W. H., « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, octobre 1976, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

- Land K., « Comment définir les indicateurs sociaux », *Revue Française de Sociologie*, 1971, vol. 12, n° 12-4, pp. 569-578.
- Larousse, *Dictionnaire Larousse de la langue française*, Paris, Larousse, 1989.
- Lécuyer J., *Études sur la collégialité épiscopale.*, Le Puy, Éditions X. Mappus, 1964.
- Lefèvre D., *Marc Sangnier : l'aventure du catholicisme social*, Paris, Mame, 2008.
- Legrand H. et Theobald C., « Les évêques, les églises locales et l'Église entière », Evry, Cerf, 2001.
- Leon XIII, *Rerum novarum : De la condition des ouvriers : lettre encyclique du 15 mai 1891*, Librairie Vaticane., 1891.
- Lewin K., *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris, Presses universitaires de France, 1959.
- Liu M., « Les organisations démocratiques », in Patrick Obertelli (dir.), *Penser « entreprise-société »*, Paris, L'Harmattan, coll. « Action et savoir. Rencontres », 2011, pp. 55-136.
- Liu M., *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1983.
- Liu M., « Organisation du travail et comportement des salariés », *Revue Française de Sociologie*, 1981, XXII, pp. 205-221.
- Louart P., « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », *Les Cahiers de la Recherche*, 2002, « CLAREE ».
- Luhmann N., *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica, 2006.
- Maaloul I. et Mezghani L., « L'implantation des ERP et ingénierie du changement: Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un ERP », 2003, vol.52.
- Mangematin V. et Zucker L., « La confiance », in Christian Thuderoz et Denis Harrisson (dirs.), *La Confiance : approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Europe, 1999.
- Manning C. D., Raghavan P. et Schütze H., *Introduction to information retrieval*, New York, Cambridge University Press, 2008.
- Martinot D., « Impact des comparaisons ascendantes et descendantes sur l'estime de soi », *L'année psychologique*, 2003, n° 104, pp. 411-444.
- Martinot D., *Le Soi : les approches psychosociales*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1995.
- Marzano M., « Qu'est-ce que la confiance ? », *Études.*, 2009, vol. 412, n° 1, p. 53.
- Mauss M., *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses universitaires de France, 2007.
- Mead G. H., *L'esprit, le soi et la société*, Paris, Presses universitaires de France, 1963.
- Miguelez R., *L'analyse des formations sociales*, New York, Legas, 1972.
- Millon-Delsol C., *Le principe du subsidiarité*, Paris, PUF, 1993.
- Mintzberg H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.

- Morin E., « Le concept de sujet », in François Dubet (dir.), *Penser le sujet - Colloque de Cerisy*, Paris, Fayard, 1995.
- Mounier E., *Traité du caractère.*, Paris, Éditions du Seuil, 1947.
- Mounier E., « Manifeste au service du personnalisme », *Revue Esprit*, 1936, vol. 49.
- Nelson M., *La conception informatique au-delà de l'entreprise*, Ecole Central - Paris, Paris, 2010.
- Neumann J. Von et Morgenstern O., *Theory of games and economic behavior.*, Princeton, Princeton University Press, 1953.
- Neuville J.-P., « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, 1998, vol. 39-1, pp. 71-103.
- Nursie B. de et Schmitz P., *La règle des moines : texte latin et français*, Gembloux, J. Duculot, 1948.
- Obertelli P., *Penser « entreprise-société »*, Paris, l'Harmattan, 2011.
- Obertelli P., « Une recherche-action collaborative dans les métiers de gros oeuvre du bâtiment. ».
- Observatoire de l'Immatériel, *Qui sommes-nous ?*, www.observatoire-immateriel.com, consulté le 10 juin 2010.
- Orlean A., « Comportements mimétiques et diversité d'opinions sur les marchés financiers », Paris, *Economica*, 1989.
- Ounevdhou T., *La Djemaa« ou »Tajmaait*, <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-10391.html>, consulté le 3 août 2009.
- Parsons T. et Bales R. F., *Family, socialization and interaction process.*, Glencoe, Ill., Free Press, 1955.
- Perotin P., *Les Progiciels de Gestion Intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle ?*, Montpellier II, 2004.
- Perrenoud P., « L'autonomie, une question de compétence ? », *Résonances*, septembre 2002, n° 1, pp. 16-18.
- Perret B., « Évaluer l'économie sociale : l'enjeu de la lisibilité d'une rationalité complexe », *Économie et Solidarités*, 2008, vol. 39, n° 1.
- Pie XI, *Quadragesimo anno : sur la question sociale, lettre encyclique du 15 mai 1931*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1931.
- Prigogine I., *Pluralité des futurs et fin des certitudes - Discours d'ouverture « Dialogues du XXI^e siècle » - 16 au 19 septembre 1998 - UNESCO*, <http://www.humanite.fr/node/319100>, consulté le 21 mai 2013.
- Prigogine I. et Stengers I., *La nouvelle alliance : métamorphose de la science*, Paris, Gallimard, 1986.
- Rakotomalala R., « Analyse de corrélation - Étude des dépendances - Variables quantitatives ».
- Rapoport A., *Decision Theory and Decision Behaviour*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 1998.
- République Française, *Qu'est-ce que la collégialité ? Les principes de la justice - Découverte des institutions*, <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/justice/definition/principes/qu-est-ce-que-collegialite.html>, consulté le 11 mai 2013.
- République Française, « LOI n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social ».

République Française, « Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains ».

République Française, « Convention collective nationale de l'industrie agroalimentaire du 20 mai 1955, modifiée et recodifiée par avenant n° 34 du 29 juin 2006 - Annexe III Classification - Accord du 15 décembre 1992 ».

Reynaud J.-D., *Les Règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1997.

Ricoeur P., « La différence entre le normal et le pathologique comme source de respect », *Neuropsychiatrie : Tendances et Débats*, 2001, vol. 13, pp. 9-12.

Ricoeur P., « Les paradoxes de l'autorité », *Philosophie*, février 1995, n° 7, pp. 6-12.

Ricoeur P., *Histoire et vérité*, Paris, Ed. du Seuil, 1978.

Rogier L. J., Bertier de Sauvigny G. de, Hajjar J., Aubert R. et Knowles D., *Nouvelle histoire de l'Église tome 2 : le moyen-âge*, Paris, Éd. du Seuil, 1968.

Rogier L. J., Bertier de Sauvigny G. de, Hajjar J., Aubert R. et Knowles D., *Nouvelle histoire de l'Église tome 4 : Siècle des Lumières, révolutions, restaurations*, Paris, Éd. du Seuil, 1966.

Rosanvallon P., « Légitimité démocratique et gouvernance », in *Chroniques de la gouvernance - 2009-2010*, Paris, Charles Léopold Mayer, 2009, pp. 13-17.

Rosnay J. de, *Le macroscopie : vers une vision globale.*, Paris, Éditions du Seuil, 1975.

Roux-Dufort C., *Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision*, Paris, Dunod, 2003.

Rummler G. A. et Brache A. P., *Improving performance : how to manage the white space on the organization chart*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.

Saget M. Le, *Le Manager intuitif : une nouvelle force*, Paris, Dunod, 1992.

Sainsaulieu R., *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Science Po ; Dalloz, 1997.

Sainsaulieu R., *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1988.

Sarboni E., « 1968, les communautés libertaires post 68 », in *Mai 68, par eux-mêmes : le mouvement de Floréal, an 176*, Paris, Monde libertaire, 1989.

Sauquet M., *L'intelligence de l'autre : prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Paris, Mayer, 2007, 330 p.

Schuman R., *La déclaration de Schuman du 9 mai 1950*, http://europa.eu/about-eu/basic-information/symbols/europe-day/schuman-declaration/index_fr.htm, consulté le 20 mai 2012.

Second concile du Vatican, *Constitution pastorale « Gaudium et Spes » du Concile Vatican II sur l'Église dans le monde de ce temps.*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1967.

Second concile du Vatican, *L'éducation chrétienne: déclaration conciliaire « Gravissimum educationis » du 28 octobre 1965*, Cité du Vatican, Librairie Vaticane, 1965.

Second concile du Vatican, *Constitution dogmatique Lumen gentium du promulguée le 21 novembre 1964*, Librairie Vaticane.

Secrétariat central de l'ISO, « [discovering_iso_26000.pdf](#) ».

Secrétariat général de la commission Européenne, « Lettre du Secrétariat Général de la Commission Européenne au Président du Sénat - Ares(2012) 775028 ».

Selye H., *Stress without distress*, Philadelphia, Lippincott, 1974.

Selye H., *The stress of life*, New York, McGraw-Hill, 1956.

Sénèque le Jeune, *Lettre à Lucilius n°71*, Hachette., Traduction par J. Baillard, 1914.

Servant M. et Association Tout restaurer dans le Christ, *L'Escroquerie de la collégialité dans l'Église*, Saint-Germain-en-Laye (B.P. 34, 78103, cedex), Association Tout restaurer dans le Christ, 1978.

Sleiman H., Bernier C. et Roy V., « Gestion de projets ERP : Étude exploratoire du profil managérial des chefs de projet », *Systèmes d'Information et Management*, 1 juillet 2001, vol. 6, n° 3.

Sojecki S., *Autonomie et gouvernance dans les nouvelles formes de régulations sociales*, Thèse de sociologie, Paris Dauphine, 2006.

Tajfel H. et Turner J., « The social identity theory of intergroup behavior », in Stephen Worchel (dir.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago, Nelson-Hall Publishers, 1986.

Tap P., « Préface », in Monique Bolognini, Yves Prêteur et Françoise Bariaud (dirs.), *Estime de soi : perspectives développementales*, Lausanne, Suisse, Delachaux et Niestle, 1998.

Thoenig J.-C. et Crozier M., « La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France », *Revue française de sociologie*, 1975, vol. 16, n° 1, pp. 3-32.

Thuderoz C., Mangematin V. et Harrisson D., *La Confiance: approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Europe, 1999.

Tiran A., « Confiance sociale confiance primordiale en partant de Georg Simmel », in Jean-Michel Servet (dir.), *La construction sociale de la confiance*, Paris, Association d'économie financière: Montchrestien, 1997.

Toczek M.-C. et Martinot D., *Le défi éducatif: des situations pour réussir*, Paris, A. Colin, 2004.

Union européenne, « Traité sur l'Union européenne ».

Union européenne, « Traité de Lisbonne modifiant le traité sur l'Union européenne et le traité instituant la Communauté européenne ».

Union européenne, « Protocole sur l'application des principes de subsidiarité et de proportionnalité ».

United Bible Societies, *La Bible : Ancien et Nouveau Testament*, Alliance biblique universelle, 1997.

Vaillé J., « La Statistique au service des données », *La Revue MODULAD le monde des utilisateurs de l'analyse des données*, 2011, n° 43.

Vallières E. et Vallerand R., « Traduction et validation canadienne-française de l'échelle d'estime de soi de Rosenberg », *International Journal of Psychology*, 1990, n° 25, pp. 305-316.

Villemin L., *Pouvoir d'ordre et pouvoir de juridiction : histoire théologique de leur distinction*, Paris, Cerf, 2003.

Weber M., *Economie et société T2 - L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie.*, Paris, Pocket, 1995.

- Weber M. et Dampierre E. de, *Economie et société T1 - Les Catégories de la sociologie*, Paris, Pocket, 1995.
- Wittorski R., *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- Wittorski R., *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Zapelena T., *De ecclesia Christi summarium*, Rome, Apud aedes Universitatis Gregorianaee, 1932.
- Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, Rueil-Malmaison, France, Ed. Liaisons, 2001.
- English dictionary and thesaurus.*, London, Collins, 2005.
- Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*, Toulouse, France, Érès, 2002.
- La Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1988.



Table des matières détaillée

PARTIE I : INTRODUCTION

1 Introduction.....	13
1.1. Collégialité et subsidiarité, des notions sous fortes critiques.....	13
1.1.1. Critiquées pour leur inefficacité.....	13
1.1.2. Critiquées pour limiter le pouvoir.....	14
1.1.3. Critiquées en période de crise.....	14
1.1.4. Critiquées car mal comprises.....	15
1.2. Enjeu de cette recherche.....	16
1.3. Objet et raisons de l'étude.....	17

PARTIE II : CONTEXTE HISTORIQUE, ÉTAT DE L'ART ET PROBLÉMATIQUE

1 Remplacement dans le contexte du XX^e siècle de la collégialité et de la subsidiarité	
1.1. Méthodologie de l'étude historique.....	21
1.2. L'histoire de la construction européenne.....	21
1.2.1. L'Union européenne, une vieille idée.....	21
1.2.2. Oser la fondation de la CECA.....	22
1.2.3. Élargissement progressif des compétences et des pays signataires.....	23
1.2.4. Le pas de la monnaie unique et de la libre circulation des personnes.....	24
<i>Le traité de Maastricht.....</i>	<i>24</i>
<i>Le traité de Lisbonne.....</i>	<i>24</i>
<i>La charte des droits fondamentaux de l'Union.....</i>	<i>25</i>
<i>L'Union à 27 pays.....</i>	<i>25</i>
1.2.5. Sources d'inspiration de la construction européenne.....	25
<i>Emmanuel Mounier.....</i>	<i>25</i>
<i>Le mouvement personnaliste.....</i>	<i>26</i>
1.3. L'histoire de l'Église catholique au 20 ^e siècle.....	27
1.3.1. La crise moderniste.....	27
<i>Pie IX et la crise moderniste.....</i>	<i>27</i>
<i>Le premier concile du Vatican et la condamnation du modernisme.....</i>	<i>27</i>
1.3.2. L'émergence d'une approche scientifique et politique dans l'Église.....	28
<i>Le pontificat de Léon XIII.....</i>	<i>28</i>
<i>La publication de l'encyclique Rerum Novarum.....</i>	<i>28</i>
1.3.3. Un retour à des positions conservatrices.....	29
<i>Le pontificat de Pie X.....</i>	<i>29</i>
<i>Le pontificat de Benoît XV.....</i>	<i>29</i>
1.3.4. Bilan d'une crise.....	29
<i>Des évolutions nécessaires dans un contexte nouveau.....</i>	<i>29</i>
<i>Une remise en cause des certitudes.....</i>	<i>30</i>
1.3.5. Première guerre mondiale et l'entre-deux-guerres.....	31
<i>La guerre de 1914-1918.....</i>	<i>31</i>
<i>L'entre-deux-guerres.....</i>	<i>31</i>
<i>La dénonciation des nationalismes naissant.....</i>	<i>31</i>
1.3.6. Seconde guerre mondiale.....	32
<i>La poursuite de l'élaboration de la Doctrine sociale.....</i>	<i>32</i>

<i>La guerre de 1939-1945</i>	32
1.3.7. Le second concile du Vatican.....	33
<i>L'élection du pape Jean XXIII</i>	33
<i>Le début du dialogue œcuménique, de la réforme du fonctionnement de l'Église</i>	33
<i>Paul VI et le 2° concile du Vatican</i>	33
<i>Le 2° concile du Vatican comme tournant de l'Église</i>	34
1.3.8. En conclusion.....	34
<i>La collégialité</i>	34
<i>La subsidiarité</i>	35
2 Problématique et hypothèses	39
2.1. Éléments de réflexion préliminaires.....	39
2.1.1. L'émergence de la notion de « bonne gouvernance ».....	39
2.1.2. Des pressions croissantes sur les résultats des entreprises	40
2.1.3. La construction européenne basée sur la collégialité et la subsidiarité	42
2.2. Des situations qui induisent des effets inquiétants sur les collaborateurs et les organisations.....	44
2.3. Une autre gouvernance possible ?.....	46
2.3.1. D'autres approches qui font leurs preuves.....	46
2.4. Hypothèses de recherche.....	47
2.4.1. Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeurs économiques et sociales.....	47
2.4.2. Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement.....	48
2.4.3. Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de l'environnement.....	50
3 État de l'Art	53
3.1. Introduction.....	53
3.2. La collégialité, un système politique ? Une façon de répartir le pouvoir ?.....	53
a) Avant tout, une brève tentative de définition de la collégialité.....	53
3.2.2. Dans l'histoire et dans le temps.....	54
a) Benoît de Nursie et la réforme du monachisme européen.....	54
<i>Une nouvelle règle pour les moines occidentaux</i>	54
<i>Le chapitre des moines, une assemblée collégiale</i>	55
b) En Kabylie et en Afrique de l'Ouest.....	55
L'assemblée des pères de famille.....	55
L'arbre à palabre.....	56
L'autorité confiée à l'assemblée sous l'autorité des Anciens.....	56
c) Le Schisme d'Occident.....	56
Des crises qui entravent le fonctionnement de l'Église Catholique.....	57
<i>Une situation issue de luttes d'influence autant spirituelles que politiques</i>	57
<i>De nombreuses tentatives pour sortir de la crise</i>	57
Les conciles comme moyen de discussion pour sortir des crises.....	57
Les conciles, organes au fonctionnement collégial ?.....	58
d) Révolutions et lutte contre l'occupant.....	58
Conduire une révolution nécessite une forme de pouvoir spécifique.....	58
Pendant la révolution russe.....	59
La résistance en France pendant la seconde guerre mondiale	59
<i>La unification des mouvements de résistance et la publication d'un programme</i>	59
<i>Le fonctionnement du Conseil National de la Résistance</i>	60

La guerre de libération de l'Algérie.....	61
<i>La mise en place d'une instance collégiale.....</i>	61
<i>Un fonctionnement finalement peu collégial.....</i>	61
e) Le droit et la justice.....	62
Les enquêtes d'utilité publique.....	62
Les décisions collégiales en droit français.....	62
f) Le concile Vatican II.....	63
La place du pape et celle des évêques.....	63
<i>Une question ancienne.....</i>	63
<i>Une question qui fait débat.....</i>	63
<i>Une question renouvelée par les recherches sur l'histoire des premiers siècles.....</i>	64
<i>Une question qui reste très controversée pendant le concile.....</i>	64
Entre l'autorité du pape et celle du collège des évêques.....	65
<i>Une double autorité constituée.....</i>	65
<i>Une double autorité à lire dans le contexte de la foi catholique.....</i>	66
<i>L'unité de l'Église comme clef de lecture.....</i>	66
Une gouvernance difficile à qualifier.....	67
<i>Une gouvernance paradoxale.....</i>	67
<i>Une gouvernance qui peine à trouver un nom.....</i>	68
<i>Une gouvernance qui suscite le débat.....</i>	68
g) Les conférences de consensus dans le domaine des soins médicaux.....	69
<i>Partage des résultats thérapeutiques et optimisation des soins.....</i>	69
<i>Conférence consensuelle et pas toujours collégiale.....</i>	69
3.2.3. Que peut-on tirer de ces situations comme éléments de réflexion ?.....	69
<i>La collégialité attendue comme une forme d'autorité consensuelle.....</i>	69
<i>Un collègue d'égaux, réunis par un leader</i>	70
a) La collégialité comme limite à la vitesse de prise de décision.....	70
<i>La collégialité comme obstacle à la prise de décision.....</i>	70
<i>La collégialité, incompatible avec l'efficacité bureaucratique.....</i>	71
<i>Décider vite, c'est décider bien !.....</i>	71
b) Action collective et action collégiale.....	72
Ce qui est collectif.....	72
Ce qui est collégial.....	72
c) Les différences entre participation, concertation et collégialité.....	73
La participation.....	73
<i>Un simple recueil des avis.....</i>	73
<i>Le lien avec le management de l'organisation est faible.....</i>	73
<i>Ils sont souvent une source de démotivation.....</i>	73
La concertation.....	74
<i>Un moyen formel de prendre l'avis des parties en présence.....</i>	74
<i>Le lien avec le management de l'organisation est fort.....</i>	74
<i>L'utilisation contrainte ou volontaire de la concertation.....</i>	74
La collégialité.....	75
<i>L'engagement conjoint des membres du collège et de l'autorité.....</i>	75
d) Au bilan.....	75
<i>Une limite commune, le temps.....</i>	75
<i>Une nécessité de clarifier les approches par un vocabulaire sans ambiguïté</i>	76
3.2.4. La collégialité, une gouvernance idéale ?.....	76
a) Le dépositaire de l'autorité est pleinement responsable de ses décisions.....	76
b) Les membres du collège partagent de fait une partie de l'autorité.....	77
c) La collégialité participe de l'enrichissement social.....	78

3.3. Subsidiarité, un concept ancien, encore pour aujourd'hui ?.....	81
3.3.1. Un concept ancien encore d'actualité.....	81
a) La Grèce classique et les prémisses de ce qui deviendra la subsidiarité.....	81
b) Une racine romaine probable.....	81
c) Thomas d'Aquin, la société du Moyen-Âge.....	82
d) Althusius, ou la gestion d'une cité.....	83
<i>Une organisation où les niveaux sont liés par contrat.....</i>	83
<i>Une organisation où chaque niveau a son rôle spécifique.....</i>	84
e) Hegel et Alexis de Tocqueville.....	85
f) Pierre Joseph Proudhon et les penseurs libéraux français.....	85
g) L'émergence d'une « doctrine sociale » de l'Église catholique.....	86
<i>La subsidiarité comme une réponse au libéralisme social.....</i>	86
<i>La subsidiarité, élément fondateur de la doctrine sociale.....</i>	87
<i>Les termes de la subsidiarité se précisent.....</i>	88
<i>La notion de subsidiarité est intégrée par les Pères conciliaires.....</i>	90
h) Les Déclarations Universelles dont celle sur les Droits de l'Homme.....	91
3.3.2. L'Allemagne d'après-guerre et la construction de l'Union européenne.....	91
<i>La subsidiarité devient un élément du droit européen.....</i>	92
3.3.3. Quelques développements parmi les plus récents.....	93
a) Poursuite de la réflexion au sein de l'Église catholique.....	94
<i>L'effet des idées de la théologie de la libération.....</i>	94
<i>La subsidiarité comme un droit d'ingérence.....</i>	94
<i>La subsidiarité comme moyen pour préserver le bien commun.....</i>	95
<i>Le type de gouvernance nécessaire est à clarifier.....</i>	96
b) Les derniers développements dans le domaine économique.....	97
<i>La régulation par les règles.....</i>	97
<i>La régulation par les risques.....</i>	97
<i>Des approches globalement inefficaces.....</i>	98
c) L'élaboration d'une norme de responsabilité sociétale.....	98
3.3.4. La subsidiarité comme un élément possible de la gouvernance.....	99
a) La subsidiarité, une notion aux concepts divers.....	99
b) La subsidiarité, entre principe politique et principe social.....	101
<i>La limitation du pouvoir central.....</i>	101
<i>La protection des plus fragiles.....</i>	101
<i>La place de l'individu comme acteur dans la société.....</i>	102
<i>Des relations claires entre les niveaux au sein de l'organisation.....</i>	103
c) La subsidiarité appelle à l'autonomie, au courage, à l'altérité.....	104
<i>L'autonomie.....</i>	104
<i>Le courage.....</i>	105
<i>L'altérité.....</i>	105
d) Subsidiarité montante ou descendante.....	105
3.3.5. En conclusion.....	106
<i>La subsidiarité, une condition nécessaire pour construire l'aveni.r.....</i>	106
<i>... mais une condition qui n'est pas suffisante.....</i>	107
3.4. Autonomie et Confiance.....	111
3.4.1. L'autonomie.....	111
a) Définitions.....	111
3.4.2. Le développement de la personne comme autonomisation.....	111
3.4.3. Autonomie et socialisation.....	112

a) Le processus d'autonomisation.....	112
<i>L'indépendance</i>	I 3
<i>La socialisation</i>	I 3
b) L'autonomie, une dynamique de transformation.....	114
<i>La coopération</i>	I 4
<i>La construction de l'identité</i>	I 5
c) Autonomie et complexité.....	116
<i>Prise en compte des relations d'interdépendance</i>	I 6
<i>Prendre en compte le monde</i>	I 7
d) L'autonomie comme capacité à dire « je ».....	118
<i>Conquérir les niveaux d'autonomie</i>	I 8
<i>Conquérir un espace de liberté</i>	I 9
<i>Acquérir les compétences de l'autonomie</i>	I 9
e) L'autonomie comme capacité à dire nous.....	120
<i>Les niveaux d'autonomie d'un groupe</i>	120
3.4.4. Autonomie et confiance.....	121
3.4.5. La confiance.....	123
a) Définitions.....	123
b) La confiance vu par la socio-économie.....	124
<i>La théorie des jeux comme modèle de la confiance interpersonnelle</i>	124
<i>Les modèles de dilemmes sociaux</i>	124
<i>Les modèles interactifs</i>	125
<i>La théorie de l'agence, modèle de la confiance institutionnelle</i>	126
<i>La confiance comme condition à la coopération</i>	127
<i>Limites des théories socio-économiques</i>	127
<i>La confiance se construit sur l'histoire de la relation</i>	127
c) La confiance vue par la sociologie.....	129
<i>La confiance au risque de se tromper</i>	129
<i>La confiance et le don</i>	130
<i>La confiance primordiale</i>	130
d) La confiance en soi.....	131
<i>La confiance interpersonnelle</i>	131
Contexte et signification de l'« estime de soi ».....	132
<i>L'estime de soi</i>	132
Le concept de « soi ».....	132
<i>L'évolution de la confiance en soi</i>	134
<i>L'estime de soi comme image de notre relation aux autres</i>	135
e) La confiance interpersonnelle et institutionnelle.....	135
La confiance et le rapport au temps.....	135
<i>La confiance demande du temps</i>	135
<i>Le temps n'est pas linéaire</i>	136
La confiance et l'autonomie.....	137
La confiance et le pouvoir.....	138
La confiance et les valeurs communes.....	139
La confiance et la coordination.....	139
<i>Échanges formels et échanges informels</i>	140
<i>Des échanges déviants</i>	140
<i>Des échanges opportunistes</i>	141
f) La confiance, une question de coopération.....	141
La confiance, au sein de la coopération, donne du sens à l'action.....	143
3.4.6. En conclusion.....	144

a) Autonomie et confiance, bases d'une gouvernance collégiale et subsidiaire.....	144
<i>La confiance, expérience de vie.....</i>	144
<i>Autonomie et confiance, socle de nos relations sociales.....</i>	145
b) La confiance et l'autonomie, compétences ou valeurs ?	145
<i>Confiance et autonomie comme valeurs.....</i>	145
<i>Confiance et autonomie comme compétences.....</i>	145
<i>Confiance et autonomie, base d'un management démocratique.....</i>	146
3.5. Pouvoir et autorité.....	149
3.5.1. Introduction.....	149
3.5.2. Définitions.....	149
a) L'autorité.....	149
b) Le pouvoir.....	150
3.5.3. Les notions de pouvoir et d'autorité.....	150
a) Les critères de choix des auteurs.....	150
b) Présentation des auteurs retenus.....	150
c) L'autorité comme légitimité du pouvoir - Max Weber.....	152
d) Pouvoir et autorité, éléments de régulation sociale - Jean-Daniel Reynaud.....	154
e) L'autorité comme dignité du pouvoir - Hannah Arendt.....	155
f) L'autorité comme service - Paul Ricœur.....	157
3.5.4. Pouvoir et autorité ? Pouvoir ou autorité ?	159
3.5.5. La gestion des conflits.....	162
a) Les sources de conflit.....	162
b) Les conflits sont inévitables et nécessaires.....	163
<i>Les structures de régulation des conflits.....</i>	163
c) Les conflits bloquants pour les organisations.....	165
d) Les conflits non bloquants sont un levier pour ré-inventer l'organisation.....	166
e) Les conflits sont un signe de la vitalité de l'organisation.....	167
3.5.6. En conclusion : les caractéristiques du pouvoir et de l'autorité dans le cadre d'un principe-dual basé sur la collégialité et la subsidiarité.....	168
a) L'exigence d'un pouvoir non violent.....	168
b) Les critères de l'autorité légitime.....	168
c) La capacité à gérer les conflits.....	169
4 Pour conclure la partie II	173

PARTIE III : ÉTUDES DE TERRAIN

1 Introduction préliminaire.....	177
1.1. Choix des terrains.....	177
1.2. Présentation des terrains d'étude.....	177
1.2.1. Présentation du Groupe JN.....	177
a) Le Groupe JN dans son contexte historique.....	178
<i>Le développement d'un groupe agro-alimentaire familial.....</i>	178
<i>Une croissance externe soutenue et très rapidement hors des frontières.....</i>	178
<i>Une croissance diversifiée.....</i>	179
b) Le développement d'un système de management	179
<i>Un fondateur au cœur des problématiques de son temps.....</i>	179
<i>Un projet entrepreneurial basé sur des valeurs humanistes fortes.....</i>	179
c) Éléments d'analyse du modèle de gouvernance.....	181

<i>Une culture-maison basée sur la collégialité et la subsidiarité.....</i>	<i>181</i>
<i>Une culture-maison partagée.....</i>	<i>181</i>
<i>La subsidiarité et la collégialité proposées comme principes pour l'action</i>	<i>182</i>
d) Évolution de la culture du Groupe JN.....	183
<i>Une acquisition qui double la taille du Groupe JN.....</i>	<i>183</i>
<i>Une convergence des cultures faite en douceur.....</i>	<i>184</i>
<i>Une évolution nette du rôle des services fonctionnels.....</i>	<i>184</i>
<i>La culture-maison est assimilée.....</i>	<i>184</i>
e) Le changement de génération à la tête du Groupe JN.....	184
f) Conclusion de la présentation du Groupe JN.....	185
1.3. Méthodologie et conduite des études de terrain.....	186
2 Construction des questionnaires d'étude.....	187
2.1. Objectifs des questionnaires d'étude.....	187
2.1.1. Éléments à évaluer.....	187
2.1.2. Méthodologie d'élaboration des questionnaires d'étude.....	188
2.1.3. Objectifs des questionnaires d'étude.....	188
2.2. Détermination des éléments-clefs caractéristiques des notions étudiées.....	188
2.2.1. Processus de validation des éléments-clefs.....	189
2.3. Construction du questionnaire d'évaluation de la compréhension des notions étudiées - type 1.....	190
3 Analyse des résultats des questionnaires d'évaluation de la connaissance des notions étudiées - type 1.....	193
3.1. Administration de l'enquête.....	193
3.1.1. Première enquête avec la première version du questionnaire.....	193
3.1.2. Deuxième enquête avec la seconde version du questionnaire.....	193
3.2. Analyse et comparaison des résultats entre les deux organisations.....	194
3.2.1. Analyse de l'enquête réalisée auprès de l'entreprise K.....	194
a) La collégialité.....	194
b) La subsidiarité.....	196
3.2.2. Analyse de l'enquête réalisée auprès de l'association U.....	198
a) La collégialité.....	198
b) La subsidiarité.....	199
c) L'autonomie.....	200
d) La confiance.....	201
e) La prise en compte de la complexité.....	202
3.2.3. Comparaison des résultats entre les deux organisations.....	202
a) Comparaison des résultats sur la collégialité.....	202
b) Comparaison des résultats sur la subsidiarité.....	203
c) Comparaison des résultats sur la prise en compte de la complexité.....	204
3.3. Analyse factorielle des correspondances sur les résultats de l'enquête de type 1 auprès de l'association U.....	205
3.3.1. Principes méthodologiques.....	205
3.3.2. Présentation des résultats.....	206
3.3.3. Analyse des résultats.....	207
a) Description du groupe d'items « Prise en compte de la complexité ».....	207
b) Description du groupe d'items « Consensualité ».....	208

c) Description du groupe d'items « Responsabilité ».....	209
d) Description du dernier groupe d'items « Aptitude ».....	210
e) Description des axes de facteur F1 et F2.....	210
3.3.4. Conclusion sur l'analyse factorielle des correspondances des notions étudiées.....	212
<i>Axe système - individus</i>	212
<i>Axe décision collective - décision personnelle</i>	213
a) Impacts sur la compréhension de la collégialité.....	213
b) Impacts sur la compréhension de la subsidiarité.....	213
c) Impacts sur la compréhension des notions connexes.....	214
4 Le cas de l'entreprise N.....	217
4.1. Introduction.....	217
4.2. Le contexte général de l'étude.....	218
4.2.1. L'entreprise N.....	218
a) L'histoire de l'entreprise N.....	218
b) Les produits de l'entreprise.....	218
c) La diversification de l'entreprise.....	219
d) L'entreprise N au sein du Groupe JN.....	220
e) L'entreprise N dans son marché.....	220
f) L'entreprise dans son bassin d'emploi.....	221
g) Évolution du contexte de l'entreprise N entre 2000 et 2010.....	222
h) Conclusion sur la présentation de l'entreprise et de son contexte.....	222
4.2.2. Observations sur les méthodes de management.....	223
a) Délimitation de la zone d'observation.....	223
b) Description des trois méthodes de management par la qualité choisies.....	223
L'approche processus.....	223
L'amélioration continue.....	225
Les certifications par tierce partie.....	228
Éléments de cohérence entre ces trois méthodes de management par la qualité...230	
c) Évaluation globale du système de management et de gouvernance.....	230
4.3. Choix des indicateurs de mesure de la performance économique et sociale.....	232
4.3.1. Indicateurs économiques.....	232
a) Mesure de la création de valeur économique.....	233
Évaluation de la croissance.....	233
4.3.2. Indicateurs sociaux.....	234
a) Les indicateurs du point de vue des collaborateurs.....	236
La notion d'identité professionnelle.....	236
La notion de bien-être au travail.....	239
<i>Une notion polymorphe</i>	239
b) Méthodologie pour une évaluation de la notion de bien-être au travail	243
Analyse documentaire des facteurs de bien-être ou de souffrance au travail.....	243
Enquêtes d'opinion utilisables pour constituer les indicateurs sociaux.....	246
c) Indicateurs d'évaluation du bien-être au travail et de l'identité professionnelle.....	248
Rapprochement entre les différentes enquêtes disponibles pour l'entreprise N.....	249
d) Choix des indicateurs sociaux du point de vue de la direction générale.....	252
Indicateurs dans le champ de l'identité professionnelle.....	252
Indicateurs dans le champ du bien-être au travail.....	252
4.3.3. Autres indicateurs issus de l'observation directe.....	255

4.4. Hypothèses opérationnelles dans le cas de l'entreprise N.....	256
4.5. Analyse des résultats de l'entreprise N.....	258
4.5.1. Événements significatifs advenus durant la période d'étude.....	258
a) Événements techniques.....	258
b) Événements managériaux.....	258
c) Événement extérieur.....	258
4.6. Analyse de la création de valeur de l'entreprise N.....	259
4.6.1. Création de valeur économique.....	259
a) Analyse de la variation du Résultat Brut de Gestion (RBG).....	259
b) Analyse de la variation de la production.....	260
4.6.2. Création de valeur sociale.....	261
a) Analyse de l'index « bien-être au travail » issu de l'enquête d'opinion.....	262
b) Analyse de l'indicateur du taux d'accidents du travail.....	263
c) Analyse des indices d'identité professionnelle issus de l'enquête d'opinion.....	264
d) Analyse de l'indicateur du nombre de Certificats de Qualification Professionnelle (CQP).....	265
e) Synthèse sur la création de valeur sociale.....	266
4.6.3. Évaluation de l'approche managériale.....	266
a) Approche méthodologique de l'observation managériale.....	266
b) Premiers éléments d'analyse.....	266
c) Synthèse des observations sur l'approche managériale avant 2003.....	269
d) Synthèse de l'observation de l'approche managériale après 2003.....	271
e) Évaluation des pratiques de management par la qualité.....	276
4.6.4. Analyse du discours managérial après 2003.....	277
4.7. Analyse des conditions durant la période d'étude.....	278
4.7.1. Les éléments de stabilité.....	278
4.7.2. Sources d'information.....	279
4.8. Synthèse de l'observation de l'entreprise N entre 2000 et 2010.....	279
4.8.1. Les causes probables de l'efficacité des actions conduites après 2003.....	279
a) Le rôle du directeur général.....	279
b) Le rôle du sens de l'action.....	281
c) Le rôle de la gestion de crise.....	281
4.8.2. Conduite de l'action durant la crise de 2003.....	282
a) Des plans d'action simples.....	282
b) Un leadership affirmé.....	282
4.8.3. Conduite de l'action post-crise.....	283
4.9. Apport aux hypothèses de recherche.....	285
4.9.1. Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeur économique et sociale.....	285
4.9.2. Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement.....	288
4.9.3. Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de l'environnement.....	292
4.10. Conclusion.....	293
5 Le cas du projet R.....	299

5.1. Présentation du projet.....	299
5.1.1. Un projet majeur.....	299
5.1.2. Le choix du prestataire.....	300
5.1.3. Le contexte du projet R au sein du Groupe JN.....	300
5.1.4. Périmètre du lot pilote.....	301
5.1.5. Périmètre des lots de déploiements.....	302
5.1.6. Soutien managérial du projet R.....	302
5.1.7. L'organisation du projet.....	303
a) Méthodologie de gestion de projet.....	303
b) Planning du projet.....	304
c) L'équipe projet.....	304
5.2. Évaluation des résultats du projet.....	306
5.2.1. Délai de mise en œuvre du lot pilote.....	306
5.2.2. Résultats du lot pilote.....	307
5.2.3. Le bilan du démarrage du lot pilote.....	307
5.3. Analyse des résultats du projet R.....	309
5.3.1. Remarques préliminaires à l'analyse des résultats.....	309
5.3.2. Relations et des modes de travail au sein du projet R.....	310
<i>Le changement de direction du projet.....</i>	<i>310</i>
5.3.3. Les relations entre équipe projet central et les équipes projets filiales pilote.....	310
5.3.4. Relations entre les acteurs au sein de l'équipe projet central.....	311
5.3.5. Effet de la localisation du plateau projet.....	311
5.3.6. Coordination entre direction du projet central et filiale pilote.....	312
5.3.7. Distanciation des équipes lors de la conduite du projet	313
5.4. Analyse des observations sur la mise en œuvre de la collégialité, la subsidiarité dans le cadre du projet R.....	313
5.4.1. Le champ de contraintes de la temporalité.....	313
5.4.2. Enjeux autour d'un système d'information.....	314
5.4.3. Implication du management opérationnel.....	315
5.4.4. La taille du projet et les compétences clefs.....	315
5.5. Analyse des résultats du questionnaire d'évaluation de la mise en œuvre des notions étudiées - type 2.....	316
5.5.1. Construction du questionnaire.....	316
a) Première version du questionnaire de type 2.....	316
b) Seconde version du questionnaire de type 2.....	318
5.5.2. Administration de l'enquête de type 2.....	318
5.5.3. Dépouillement de l'enquête	319
5.5.4. Analyse des résultats de l'enquête de type 2.....	320
a) Les échelles de mesure.....	321
b) Indicateurs utilisés pour l'analyse.....	322
Analyse de la corrélation.....	322
Représentation de la corrélation.....	323
Analyse des réponses et de leur dispersion.....	323
5.5.5. Analyse des données.....	324
a) Analyse de la corrélation inter-individus.....	324
Corrélation inter-individus.....	324

<i>Indicateurs d'accord</i>	325
<i>Indicateurs basés sur la fréquence d'observation</i>	325
<i>Dendrogramme de la corrélation inter-individus</i>	326
b) Analyse de la moyenne et des écarts médians absolus sur les résultats.....	327
Analyse globale des réponses	327
<i>Indicateurs d'accord</i>	327
<i>Indicateurs de fréquence d'observation</i>	329
Analyse des questions relatives à la collégialité.....	331
<i>Indicateurs d'accord</i>	331
<i>Indicateurs de fréquence d'observation</i>	332
Analyse des questions relatives à la subsidiarité.....	332
<i>Indicateurs d'accord</i>	332
<i>Indicateurs de fréquence d'observation</i>	333
Analyse des questions relatives à l'autonomie.....	333
<i>Indicateurs d'accord</i>	333
Analyse des questions relatives à la prise en compte de la complexité.....	335
<i>Indicateurs basés sur la fréquence d'observation</i>	335
Analyse des questions relatives à la confiance.....	337
Analyse des questions miroirs impliquant personnellement les répondants.....	338
<i>Sur les questions ayant trait à l'autonomie</i>	338
<i>Les questions n'ayant pas trait à l'autonomie</i>	339
c) Analyse de la corrélation inter-questions.....	339
<i>Indicateurs d'accord</i>	340
<i>Indicateurs basés sur la fréquence d'observation</i>	341
5.5.6. Conclusions de l'analyse des résultats du questionnaire d'évaluation de la mise en œuvre des éléments-clefs des notions étudiées.....	342
5.6. Apports aux hypothèses de recherche.....	342
5.6.1. Transformation en hypothèse de travail.....	342
5.6.2. Analyse des résultats du projet R par rapport à la deuxième hypothèse de recherche.....	343
a) Analyse de la collégialité.....	343
b) Analyse de la subsidiarité.....	344
c) Synthèse des éléments d'observation sur la confiance et l'autonomie.....	344
La confiance.....	346
L'autonomie.....	347
5.6.3. En conclusion.....	347
<i>Rôle des référents fonctionnels</i>	347
<i>Le management du projet</i>	348
<i>Crise de confiance managériale</i>	349
<i>Une gouvernance du projet entachée d'un vice important</i>	350
<i>La collégialité</i>	350
<i>La subsidiarité</i>	351
<i>La prise en compte de la complexité</i>	351
<i>L'autonomie</i>	351
<i>La confiance</i>	351
5.6.4. Validation de la seconde hypothèse de recherche.....	351

PARTIE IV : ANALYSES ET CONCLUSIONS

1 Analyses	359
1.1. Analyses des observations sur les organisations étudiées.....	359
1.1.1. Analyse des observations sur la collégialité.....	359
1.1.2. Analyse des observations sur la subsidiarité.....	360

1.1.3. Analyse des observations sur les notions connexes.....	361
a) Analyse des observations sur l'autonomie.....	361
b) Analyse des observations sur la confiance.....	362
c) Analyse de la prise en compte de la complexité.....	362
1.1.4. Synthèses de l'analyse des caractéristiques des organisations étudiées et création de valeur économique et sociale.....	363
1.2. Analyses croisées des études de terrain et des éléments théoriques.....	365
1.2.1. Résultats des observations des différentes notions étudiées.....	365
a) La collégialité.....	365
b) La subsidiarité.....	366
c) L'autonomie et confiance.....	367
d) Le pouvoir et l'autorité.....	368
e) Prise en compte de la complexité.....	369
1.2.2. Liens d'interactions entre les éléments explorés.....	369
1.3. Retour sur la problématique.....	370
1.3.1. Validation des hypothèses de recherche.....	370
a) Première hypothèse : Dans une entreprise, un mode de gouvernance basé sur la collégialité et la subsidiarité contribue à la création de valeur économique et sociale.....	370
b) Seconde hypothèse : Ce mode de gouvernance a besoin pour s'initialiser d'un niveau minimum de confiance et d'autonomie et sa mise en œuvre contribue à leur renforcement.....	371
c) Troisième hypothèse : Une entreprise est durable lorsque ses membres prennent en compte la complexité de l'environnement.....	371
d) Limite à la validation des hypothèses.....	372
1.3.2. Place des résultats par rapport aux éléments théoriques.....	372
2 Conclusions.....	373
2.1. Le contexte.....	373
2.1.1. Le monde est complexe.....	373
2.1.2. L'approche systémique.....	374
2.2. Collégialité et subsidiarité un principe dual pour l'action.....	375
2.2.1. Collégialité et subsidiarité des principes efficaces.....	375
2.2.2. Le principe pour l'action de la collégialité.....	376
a) Caractéristiques et conditions de la collégialité.....	376
b) Effets de la collégialité.....	377
c) Limites de la collégialité.....	377
2.2.3. Le principe pour l'action de la subsidiarité.....	378
a) Caractéristiques et conditions de la subsidiarité.....	378
b) Effets de la subsidiarité.....	379
c) Limites à la subsidiarité.....	380
2.2.4. Couplage de la collégialité et de la subsidiarité.....	380
a) Premier intérêt.....	381
b) Deuxième intérêt.....	381
c) Troisième intérêt.....	381
d) Quatrième intérêt.....	382

2.2.5. Conditions de mise en œuvre d'un principe dual.....	382
a) L'autonomie et la confiance.....	382
b) Le pouvoir et l'autorité.....	383
2.2.6. La collégialité et la subsidiarité : un principe pour "agir ensemble".....	383
a) La collégialité, une tension créatrice au sein d'un même niveau.....	384
b) La subsidiarité, relation entre deux niveaux.....	384
c) La subsidiarité et la collégialité, source d'équilibre dans le temps.....	385
2.3. Discussion sur les définitions.....	385
2.3.1. À propos de la collégialité.....	385
2.3.2. À propos de la subsidiarité.....	387
2.3.3. À propos d'un principe dual pour l'action.....	388
3 Perspectives.....	388
3.1. Enjeu pour le dirigeant dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action	388
3.2. Enjeu pour les acteurs dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action	389
3.3. Les défis à relever pour une organisation qui souhaiterait mettre en œuvre la collégialité et la subsidiarité comme principe dual pour l'action.....	390
3.3.1. La situation actuelle et les blocages qu'elle induit.....	390
3.3.2. Les défis à relever.....	391
3.4. Pistes de réflexion pour une éducation des dirigeants dans la perspective de la collégialité et de la subsidiarité comme principe dual pour l'action	392
3.4.1. Faire siennes les valeurs sous-jacentes.....	392
3.4.2. Réinvestir le métier de dirigeant.....	392
3.4.3. Prendre conscience des changements nécessaires.....	393
3.5. Poursuite des travaux de recherche.....	394
ANNEXES.....	395
Annexe 1 : Première version des éléments-clés retenus pour l'exploration des notions.....	397
Annexe 2 : Seconde version des éléments-clés retenus pour l'exploration des notions.....	399
Annexe 3 : Comparaison entre les deux versions des éléments-clés.....	401
Annexe 4 : Première version du questionnaire de type 1.....	402
Annexe 5 : Seconde version du questionnaire de type 1.....	404
Annexe 6 : Tableau de contingence de résultats de l'enquête de type 1 auprès des membres de l'association U.....	406
Annexe 7 : version du questionnaire de type 2 utilisée pour le projet R.....	408
Annexe 8 : Caractéristiques des branches du dendrogramme de la corrélation inter-individus - enquête de type 2.....	413
Annexe 9 : Analyse des questions miroirs impliquant personnellement les répondants.....	414
Annexe 10 : Caractéristiques des branches du dendrogramme de la corrélation inter-question - enquête de type 2.....	417
Annexe 11 : Autres diagrammes d'analyse factorielle des correspondances.....	420
BIBLIOGRAPHIE.....	423
TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE.....	433

RESUME

La problématique de la thèse est relative à la gouvernance d'entreprise. Elle s'interroge sur la collégialité et la subsidiarité comme principes d'action. Les deux notions ont tout d'abord été abordées sous l'angle de leur clarification, resituées notamment dans le contexte socio-historique de leur émergence.

Une enquête par questionnaire est effectuée auprès de salariés de l'organisation ayant servi de support aux études de terrain, un Groupe industriel. Une enquête complémentaire, réalisée auprès d'une organisation externe au Groupe a enrichi les résultats. Le traitement via l'analyse factorielle des correspondances met en évidence des différences significatives entre les éléments clefs des définitions théoriques de la collégialité et de la subsidiarité et ceux associés à ces notions par des acteurs des organisations étudiées.

Deux études de terrain ont été conduites : la réalisation d'une monographie d'une filiale, est basée sur des collectes d'informations continues pendant dix ans, et une observation de terrain relative à une organisation en mode projet. Cette dernière est complétée par une étude par questionnaire, sur la mise en œuvre au quotidien de la collégialité et de la subsidiarité. La mise en perspective des deux études montre principalement que l'utilisation de la collégialité contribue à une création de valeur économique et sociale. Elle souligne également l'importance du dirigeant en tant que figure d'autorité et sa responsabilité première quant à l'établissement d'un niveau de confiance initial qui s'avère indispensable pour la mise en œuvre effective de la collégialité au sein des équipes.

Enfin, nous confirmons que la collégialité et la subsidiarité utilisées comme un principe-dual pour l'action contribuent à la prise en compte, par les acteurs, de la complexité de l'environnement de l'organisation dans une perspective de développement durable.

ABSTRACT

The issue of this thesis is relating to business governance. It enquires about corporate management and subsidiarity as principles for action. As a first step, both concepts were addressed with a view to their clarification, and situated in the socio-historical context in which they emerged.

A questionnaire-based inquiry was made among employees of the reference business selected for on-site studies, namely an industrial group. The results were enhanced by a supplementary inquiry carried out in a business outside the group. The processing, made through the factorial analysis of correspondences, highlights significant differences between key elements of the theoretical definitions of corporate management and of subsidiarity, as well as those associated to them by agents of the businesses under study.

Two on-site studies were conducted: the writing up of a monograph on one branch of the group, based on continuous information collecting over a ten years period, and one on-site survey relating to a business in its project phase. This survey was complemented with a questionnaire-based survey about the day-to-day implementation of corporate management and subsidiarity. Considering both studies from a common angle mainly reveals that using corporate management contributes to creating economic and social value. Furthermore, the importance of the manager as an authoritative character is highlighted, as well as his primary responsibility in establishing the initial level of confidence that proves to be indispensable for the effective implementation of corporate management inside the teams.

Finally, we confirm that corporate management and subsidiarity, when used as a dual-principle, contribute to the taking into account by the actors of the complexity of the business's environment in a sustainable development perspective.