L'ENTREPRISE EN DÉBAT

dans la société démocratique

sous la direction de
Blaise Ollivier
Renaud Sainsaulieu

PRESSES DE SCIENCES PO

Extrait de la publication

Sous la direction de
Blaise Ollivier et Renaud Sainsaulieu

L'entreprise en débat

dans la société démocratique

2001

SciencesPo. Les Presses

Extrait de la publication

Présentation

Les années 1980 ont vu se développer le drame des plans sociaux à répétition, les souffrances du stress et du chômage, la puissance nouvelle des actionnaires. L'entreprise, comme entité autonome de la société libérale, est donc en questionnement. Les auteurs, issus du monde de l'entreprise (managers, consultants, DRH, chercheurs) proposent ici de développer les pratiques du débat entre acteurs afin de rapprocher la société d'entreprise de la société démocratique, caractéristique de notre époque libérale.

Extrait de la publication

Copyright

© Presses de Sciences Po, Paris, 2012.
ISBN PDF WEB : 9782724681086
ISBN papier : 9782724608489
Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

S'informer

Si vous désirez être tenu régulièrement informé de nos parutions, il vous suffit de vous abonner gratuitement à notre lettre d'information bimensuelle par courriel, à partir de notre site Presses de Sciences Po, où vous retrouverez l'ensemble de notre catalogue.

Avec le soutien du CNL Centre national du livre
www.centrenationaldulivre.fr

SciencesPo. Les Presses

Extrait de la publication

Table

Avant-Propos (Blaise Ollivier et Renaud Sainsaulieu)

Introduction (Blaise Ollivier)

L'entreprise en société démocratique

La démocratie : c'est-à-dire ?

Selon quelle problématique ?

Une entreprise est un monde social

Le débat

Organisation de l'ouvrage

PREMIÈRE PARTIE. ENTREPRISE ET MONDIALISATION

Chapitre 1. L'entreprise sociale (Annick Mallet)

De la sidérurgie à l'Europe

Une profession engagée

La crise lorraine : un défi, faire du social à l'usine

Deuxième étape : l'esprit d'une loi

Troisième étape : une envie d'Europe

Le social est engagement et invention permanente

Chapitre 2. L'entreprise instable et l'acteur divisé (René Padieu)

L'entreprise est un système d'acteurs

Quelle stratégie lorsque l'entreprise est une marchandise ?

Chapitre 3. L'entreprise durable (Thierry Defrance)

Dépasser la fascination de l'argent

Pour un nouvel étalon de la valeur de l'entreprise : la créativité

Inventer un modèle d'entreprise européen

Prospective

DEUXIÈME PARTIE. REQUÊTE DÉMOCRATIQUE

Extrait de la publication

RÉVOLTES ET CONTRADICTIONS

Chapitre 4. Du haut du rocher de Prométhée (Michel Dubois)
Penser l'entreprise
Du stress de la passivité à la dynamique du projet
La navigation hauturière : image de la vie en entreprise
Vision évolutionniste
Une dialectique de l'entreprise et de son environnement
De la démocratie à l'entreprise marchande

Chapitre 5. Urgence démocratique (Philippe Daubricourt)
Citoyen, en quelle société ?
Liberté
Égalité
Fraternité
Intérêt général
S'engager

Chapitre 6. Résurgence des fraternités (Véronique Hough)
De la cellule familiale à la cellule syndicale
La fraternité, remède à la crise ?

TROISIÈME PARTIE. RESSOURCES POUR L'ACTION

Chapitre 7. Le troisième pilier du social (Blaise Ollivier)

Chapitre 8. Repenser la liberté de l'acteur (Annie-Charlotte Giust)
« Démocratie d'abord »
Les effets de la déception
De la déception à la culpabilité
Les impasses de l'idéalisation
Les ressources du sujet
Les obstacles culturels
La dynamique intersubjective

L'exigence démocratique
Une liberté à retrouver

Chapitre 9. Un second souffle pour la gestion des ressources humaines (Renaud Sainsaulie)

Le renouvellement des demandes de sciences sociales appliquées à l'entreprise
Analyser le travail comme espace de socialisation
La gestion des dynamiques sociales du changement
Manager l'élaboration d'objectifs communs à partir de logiques diversifiées
Une gestion partenariale de sortie de crise
Un autre souffle pour la gestion des ressources humaines

Chapitre 10. L'entreprise désirable (Jean-François Claude)

La condition humaine dans l'entreprise aujourd'hui : changements incessants et replis individualistes
Mobiliser son système de valeurs
Contribuer à la définition des règles de coopération dans l'entreprise
Quelques principes d'action d'une entreprise désirable

QUATRIÈME PARTIE. SOCIÉTÉ, ÉCONOMIE, STRATÉGIE : PERSPECTIVES

Chapitre 11. L'entreprise défiée par la démocratisation de la société (Manfred Ertl)

La société, la belle inconnue dans le monde de l'entreprise
Le changement social trop rapide pour l'entreprise ?
La fraternité : une ressource sociale pour l'entreprise
Les chantiers de réforme de l'entreprise
Contexte culturel et perspectives pour la démocratie en entreprise

Chapitre 12. L'économie aux limites de ses certitudes (Elena Lasida)

Aux limites de la théorie économique

Extrait de la publication

Aux limites de la pratique économique

De la théorie à la pratique, une même logique

Chapitre 13. La stratégie peut-elle être l'affaire de tous ? (Thierry Defrance)

Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?

Qu'est-ce qui empêche que la gouvernance et la stratégie ne deviennent l'affaire de tous ?

Imaginer et construire d'autres formes d'action dirigeante

Vers une nouvelle gouvernance d'entreprise

Conclusion. Entreprise et société démocratique : oser le débat (Renaud Sainsaulie)

Entre aliénation et souffrances, quelle révolte ?

Entre Europe et mondialisation, quelles frontières pour l'entreprise ?

Entre débat et dialogue social, quelles institutions ?

Aux limites des sciences de la gestion, quelles références aux valeurs ?

Bibliographie (Renaud Sainsaulie et Blaise Ollivier)

Extrait de la publication

Avant-Propos

Blaise Ollivier

Renaud Sainsaulieu

Lorsque nous avons entamé, il y a près de deux années, dans le cadre de Confrontations[1], une réflexion collective sur l'éthique et la gestion d'entreprise, nous avions le sentiment que notre expérience complémentaire des milieux et des institutions du travail pourrait aider à mieux faire comprendre les enjeux sociétaux du développement des entreprises en période contrastée de modernisation, de crise et de mondialisation.

Notre approche de l'entreprise sous l'angle des sciences humaines (sociologie et psychanalyse), nos expériences de terrain à partir d'études, de formations et d'interventions ont suscité deux années de séminaire public sur l'éthique et l'entreprise en partenariat avec la FASSE de l'Institut catholique de Paris. Puis huit années de groupes de réflexion ont conduit à trois colloques et Cahiers : « Produire du sens en entreprise », « Transcendance et modernité », « L'entreprise source de démocratie ». Ces lieux d'échanges ont déplacé du monde et suscité des efforts considérables de réflexion entre divers praticiens de l'entreprise : consultants, cadres, formateurs, chercheurs, syndicalistes.

Une méthode d'élaboration collective, basée sur l'expression libre, la confrontation de commentaires afin d'approfondir le sens des actions des uns et des autres, nous a permis de réfléchir sur l'entreprise comme institution fondatrice de valeurs et d'humanisation, mais aussi de drames personnels et collectifs.

C'est de cette expérience qu'est née l'idée de cet ouvrage. Les auteurs

réunis pour ce projet appartiennent à deux générations et reconnaissent entre eux trois racines de pensées différentes.

L'une est l'expérience de l'action dans des entreprises en société libérale. En cette situation, la pensée s'alimente à la connaissance d'une diversité des mondes culturels, qui s'accroît du fait de l'évolution des métiers et des organisations. Cette pensée se nourrit aussi de confrontations culturelles avec des expériences de la société vécues par d'autres.

Une autre source de pensée est la pratique des sciences humaines appliquée aux changements des entreprises.

La troisième racine est une filiation intellectuelle qui marque plusieurs d'entre nous dans la lignée du personnalisme. Dans son ouvrage sur les intellectuels, Michel Winock a montré comment les intellectuels chrétiens ont contribué à faire avancer la pensée de la démocratie à partir des années 1930. Le caractère hiérarchique du catholicisme n'y portait pas, loin de là. Mais la gravité des menaces qu'ils discernaient dans les formes montantes du totalitarisme les ont poussés à chercher dans le développement de la démocratie et dans l'exploration à nouveaux frais de ses fondements une voie nécessaire vers une société qui produit du sens.

Parmi ces courants de pensée, le personnalisme qui s'est constitué autour d'Emmanuel Mounier et de la revue *Esprit* a été, pour plusieurs d'entre nous, une source originaire, pour laquelle nous cherchons présentement des formes d'expression pertinentes au contexte des mondialisations.

Ces trois racines se rejoignent pour vouloir penser en termes de régulation démocratique les insuffisances et les défauts qui affectent les mondialisations commerciales et financières. Les auteurs ont consacré du temps pour écrire les chapitres de cet ouvrage en prenant appui sur de multiples séances de relecture en commun. C'est ainsi que nous, cadres, consultants, formateurs, chercheurs, universitaires, auteurs de ce livre, avons voulu écrire ce débat sur l'entreprise. Notre témoignage et nos analyses, longuement discutés, montrent l'intensité d'un débat autour de la question fondamentale des rapports humains de travail pour le devenir des sociétés démocratiques.

Nous souhaitons que d'avoir osé dire la vérité de nos expériences serve à relancer un débat de société autour de l'entreprise.

Extrait de la publication

Notes du chapitre

[1] Confrontations, association d'intellectuels chrétiens, a été créée en 1978 dans la suite du CCIF. Elle réunit des personnes de la recherche, de l'action responsable et/ou de référence chrétienne. Leur objectif commun est d'accéder à un travail d'intellectualité sur notre époque, afin d'enrichir le sens de l'action individuelle et collective.

Extrait de la publication

Introduction

Blaise Ollivier

Sociologue, psychanalyste, consultant, fondateur du Centre ESTA

L'entreprise en société démocratique

Les auteurs de ce livre ont instauré entre eux, depuis plus de dix ans, un débat sur l'entreprise dans une société démocratique. Ils en proposent ici un résultat. Mais leur désir est surtout de contribuer à constituer ce débat, à ce qu'il s'étende et s'approfondisse.

Considérée du point de vue de l'impressionnante destruction d'emplois dont elle s'est accompagnée, la mondialisation de l'économie apparaît chargée de fortes menaces contre nos règles de vie sociale. La dynamique perverse de l'exclusion fait particulièrement violence aux manières de vivre dans les sociétés dont les mœurs et les fonctionnements ont progressivement, et à travers bien des avatars, intériorisé les choix d'une civilisation.

Sous ce choc, dans cet ébranlement, beaucoup se demandent à quoi joue l'entreprise. Se comporte-t-elle comme un îlot de féodalité qui a les moyens de mépriser superbement les mœurs démocratiques ? Est-elle l'instrument irresponsable d'un mouvement de marchandisation généralisée qui ignore les différences des civilisations ? Ou, au contraire, peut-elle se gouverner comme un lieu où le choix des objectifs, la formation des compétences, la construction des autonomies développent des processus individuels et collectifs aptes à consolider les bons fonctionnements de nos sociétés ? On sait à l'évidence que l'entreprise ne fonctionne pas comme une démocratie. Mais lorsqu'elle se trouve dans un tel contexte de société, on s'interroge sur la part

qu'elle prend à son devenir.

La démocratie : c'est-à-dire ?

En premier lieu, il faut définir cette démocratie dont la fibre nous conduit au débat. Je le ferai rapidement en cinq points.

– Nous la représentons d'abord comme un système de valeurs. Il peut trouver son expression dans la devise républicaine : Liberté – Égalité – Fraternité. Les décalages évidents entre ces valeurs et les pratiques sociales n'empêchent pas qu'elles contribuent d'une manière non négligeable à la formation de l'idéal, qui structure les personnalités vivant dans cet enveloppement culturel.

– Elle est aussi un ensemble de goûts. Ceux qui vivent dans ce type de société préfèrent s'être exprimés avant d'obéir à une décision, plutôt que de sentir que ce qu'ils pensent n'importe pas. Ils préfèrent être considérés comme autonomes, plutôt que traités comme des exécutants manipulables. Ils préfèrent être sollicités à trouver leur place dans un ensemble différencié, plutôt que de devoir se couler dans un moule uniforme.

– La démocratie est encore un faisceau de savoir-faire. Elle peut se décrire en termes de pratiques de recherche du vrai par l'écoute et la consultation du plus grand nombre. Car la vérité n'y est pas reconnue comme le monopole de quelques-uns. Elle est réputée pouvoir venir de tous côtés.

– La démocratie est aussi une expérience de la règle commune et de sa production. Elle sait inventer des dispositifs pour faire en sorte que la loi instituée l'emporte sur celle des mafias. Elle se remarque à des pratiques de médiation qui veulent protéger le citoyen contre l'obligation brutale de céder en tout point à la règle du plus fort.

– Il convient aussi de définir la démocratie par quelques refus spécifiques et insistants : le refus de valoriser ce qui supprime la liberté de l'acteur ; le refus de valider les objectifs et les stratégies dont les promoteurs sont incapables de penser le sens à long ou à

Extrait de la publication

moyen terme ; le refus des pratiques et des solutions individualistes qui font perdre aux personnes qui s'y impliquent l'aptitude à créer des solidarités ; le refus des exclusions qui aboutissent à livrer ceux qui y sont emprisonnés à leurs violences mutuelles. Et, à travers ces refus, se forme une disposition à se mobiliser pour la partie humiliée de l'Humanité.

Ces valeurs et cette expérience ont une influence sur les modalités de gouvernement que les personnes seront disposées à légitimer. C'est pourquoi, parmi les thèmes qui seront mis en débat, celui de l'action dirigeante dans les entreprises apparaîtra, au cours des chapitres et particulièrement à la fin de l'ouvrage, comme un des plus importants. Les questions qui concernent les stratégies de l'entreprise doivent-elles rester l'affaire de comités auxquels seuls quelques individus ont accès, ou bien peuvent-elles utilement devenir l'objet de délibérations ouvertes à un plus grand nombre ? L'action dirigeante, en effet, ne saurait se réduire à ce que, à la suite des Américains, on appelle la gouvernance, laquelle se définit par la manière d'adapter la politique de l'entreprise à la pression des actionnaires. Les valeurs et les goûts qui définissent la démocratie, ces savoir-faire et cette expérience accumulée sont évidemment pour beaucoup dans le besoin dont témoigne ce livre d'ouvrir un débat sur le positionnement des entreprises d'Europe dans le fonctionnement de nos sociétés.

Selon quelle problématique ?

Celle que nous avons choisie comporte deux éléments déterminants : une problématique de l'« autre » et la problématique de l'articulation « entre deux scènes », celle de l'organisation et celle de la culture.

La problématique de l'autre

Pour représenter la problématique de l'autre, j'évoquerai quatre problèmes significatifs des contradictions que les entreprises ont besoin de dépasser et des complexités qu'elles ont quotidiennement à assumer. On verra que chacun de ces problèmes indique le passage obligé pour se développer aujourd'hui correctement. C'est celui par où les acteurs de

Extrait de la publication

l'action dirigeante et du management sont amenés à prendre davantage en considération que l'« autre » existe inéluctablement, qu'il est donc de l'intérêt de chacun d'entreprendre tout ce qui est possible pour passer d'une situation où l'autre est perçu dangereux et mauvais à la situation où les autres sont constitués comme suffisamment bons, pour que les rapports avec eux présentent quelque utilité. La passion de soumettre, de dominer, d'exclure ne permet pas d'avancer bien loin dans la complexité. Cependant, aussi nécessaire soit-il, ce sens de l'altérité, comme on le verra dans les problèmes évoqués, n'est pas évident. Nous sommes trop habitués à produire du social grégaire, du collectif hiérarchisé de type militaire, en France sans doute plus qu'ailleurs. Or l'entreprise offre un champ nouveau d'obligation à l'altérité. Comment le reconnaître, en sorte d'y faire face suffisamment bien ?

Pour illustrer cette exigence nouvelle, un premier problème est d'équilibrer la tension entre la tendance à exploiter les individus et l'obligation de leur témoigner suffisamment de reconnaissance et de considération pour obtenir leur concours. Tout le monde peut observer que, dans les difficultés qu'elles rencontrent, les entreprises mettent au point des méthodes de travail qui, pour certaines catégories de personnel, font de plus en plus appel à l'individu. On lui demande une grande souplesse d'adaptation, éventuellement de sacrifier des dispositions personnelles ou familiales, en vue d'assurer un rythme performant de réactivité aux contraintes urgentes et imprévues. La nécessité où se trouve l'entreprise de demander aux individus de consentir à impliquer leur compétence, voire leur inventivité, fait qu'il peut être de son intérêt de ne pas heurter ouvertement les valeurs et les normes éthiques que ces personnes ont intériorisées au cours de leur itinéraire personnel.

Une autre difficulté des entreprises est de disposer de moyens pour saisir suffisamment le réel, afin de se gouverner au mieux du possible. Des événements se produisent qui affectent le vaste champ de la vie économique. Il est très difficile de les percevoir en temps réel, et de les interpréter correctement, avec les tendances qu'ils représentent. Que fait l'autre ? Que désire-t-il ? Que prépare-t-il ? Qu'attend-il ? La réalité du contexte, les inconnues de l'environnement sont l'« autre » de l'entreprise. Le risque existe pour elle de s'enfermer dans l'univers virtuel de ses organigrammes. Dans et à travers l'organisation, qu'est-ce qui vit ? Quelle cécité demeure ? Quels désirs vers l'autre

Extrait de la publication

amélioreront la sensibilité aux faits et ouvriront le système aux connaissances qui lui seront utiles ?

Un troisième problème résulte du fait que la mondialisation accroît, ou contribue à faire mieux apparaître de profondes inégalités entre les groupes économiques. On peut ne pas traiter ces inégalités, et c'est généralement le cas. Mais, lorsqu'elles produisent un certain niveau de violence, des tueries ou des guerres, il devient nécessaire au marché de les traiter. On voit alors qu'il est intéressant de le faire en sorte d'améliorer l'équilibre des échanges. Or, cette nécessité est tout à fait exclue tant que chacun des partenaires reste incapable de remettre en question la place qu'il fait à l'autre. Sur cette voie, la seule considération des systèmes de rapports de force ne permet pas d'inventer des régulations satisfaisantes. Les expériences qui contribuent à l'élaboration de l'Europe montrent que les moyens qui permettent la reconnaissance mutuelle des potentiels, des préférences et des limites des uns et des autres dans un cadre localisé, sont essentiels. Sans la compréhension de l'autre, on ne peut arrêter le cycle des violences et des exploitations, ni inventer le traitement des inégalités qui déboucherait sur des échanges améliorés.

Une quatrième donnée qui s'impose à la vie interne des entreprises est la différenciation accrue des manières dont les professionnels s'identifient au travail. De ce fait, les fonctionnements qui demandent des relations transversales entre des intérêts, des contraintes, des rationalités différentes souffrent particulièrement. Sans renforcer les conditions de reconnaissance et de compréhension mutuelle, on n'améliorera pas la confiance réciproque. Les entreprises pour lesquelles cet objectif est inenvisageable n'ont de ressource que l'accroissement de la contrainte. Et, lorsqu'elle domine, on voit surgir de plus en plus de questions sur l'autonomie. Comment concilier celle-ci avec l'augmentation et le resserrement des contrôles, comment élaborer des objectifs communs, tandis que la différenciation augmente à l'intérieur des métiers ? Les démarches Qualité, les procédures de certification contribuent présentement à placer les entreprises au carrefour de ce choix : avec ou sans une problématique de l'autre ?

Tel est le premier élément de notre problématique. Il conduit à discerner les formes d'organisation et de structure sociale de l'entreprise en fonction de la place qu'elles donnent, ou non, à la dynamique de l'altérité. Ce choix commence à donner un cadre au débat. Nous

Extrait de la publication

envisageons l'entreprise dans un procès actuel de démocratisation, entre des régressions et des avancées, entre un vécu dur de brutalités et une insistance de la fibre démocratique qui demeure une des composantes de nos identités. Il est manifeste que la dynamique opposée, celle de l'exclusion, dont les entreprises ne sont pas indemnes, fait vivre à beaucoup, même à ceux qui ne sont pas personnellement exclus, une blessure démocratique. Les professionnels, qui sont aussi des citoyens, et des personnes, souffrent précisément à l'endroit où ils ont intériorisé cette culture. Nous aurons beaucoup à dire de cette souffrance largement partagée. Nous avons choisi de le dire dans l'énergie d'une réplique. Cela consistera à mettre en lumière les débats, les initiatives, les regroupements concernant l'activité économique et la vie des entreprises qui contribuent à un élargissement à venir de la démocratie.

Plusieurs travaux ont analysé cette dynamique. Le sociologue Dominique Martin rassemblait, en 1990, les expériences participatives qui lui permettaient de dessiner le profil d'une « entreprise démocratique[1] ». Précédemment, Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier, Marie-Odile Marty, dans leur ouvrage *La démocratie en organisation*[2], avaient montré que les recherches d'une organisation alternative démocratique et autogérée se heurtaient à la difficulté culturelle de comprendre l'autre. Par ailleurs, Gérard Mendel, dans son ouvrage *Vers une entreprise démocratique*[3], poursuit une approche socio-psychanalytique et institutionnelle de l'entreprise.

On voit par ces études que la dynamique participative, à la fois, se heurte à bien des obstacles, et cependant insiste en sa recherche inventive. Globalement, elle bute sur des effets imprévus qui rendent ambigus ses résultats. Mais si, à cause de ces échecs partiels, on veut ignorer les aspirations propres aux personnes qui vivent dans une société démocratique, on voit les directions perdre leur crédibilité et l'action perdre son sens. Cette oscillation continuelle entre des pôles opposés nous conduit à penser l'entreprise dans un espace culturel. Dans cet espace, les logiques économiques et les valeurs de nos sociétés ne peuvent ni se convenir adéquatement ni s'ignorer. Aussi le deuxième élément de notre problématique consiste-t-il à articuler deux scènes.

L'articulation de deux scènes

Deux scènes en effet forment notre espace socioculturel. Sur l'une, les organisations évoluent en fonction de déterminismes techniques et financiers. Sur l'autre, des personnes cherchent le sens de leur action. Dans la culture, la rationalisation des tâches et la théâtralisation des désirs s'articulent en correspondances changeantes. De cette articulation, les formes évoluent mais la fonction est, dans tous les cas, vitale. C'est pourquoi, pour construire la réalité culturelle de l'entreprise, nous avons à construire l'articulation entre des contraintes externes et une réalité interne, entre des systèmes anonymes de contraintes et un monde vécu par des sujets.

À l'extérieur, l'entreprise est déterminée par des grands systèmes, tels les règles et les aléas du marché, les rapports de pouvoirs entre alliés ou concurrents, les avancées de la technologie, les contraintes administratives légales, les systèmes de règles coutumières informelles. Ces grands systèmes de contraintes peuvent être dits aveugles parce qu'ils imposent aveuglement leurs raisons. Ils n'éclairent en rien le sens de l'action. Ils n'apportent aucune lumière aux questions que les personnes se posent sur leur avenir. Ils s'imposent, comme ça : au motif que c'est ainsi pour le moment. Et ils poussent fortement à vivre dans l'urgence du présent, à renoncer aux visées à long terme.

Mais l'entreprise n'existe pas seulement par ces grands systèmes de contraintes. Son existence commence à l'articulation, au confluent de ces jeux aveugles et anonymes et d'une réalité intérieure. De cette réalité, la règle n'est plus l'aveuglement par l'urgence, « le nez sur le guidon », mais ce que Habermas a appelé l'agir communicationnel. Il s'agit là de penser l'action dans sa complexité. Elle ne peut se réduire à l'obtention d'un résultat objectif. Elle provoque aussi l'individu à produire une cohérence entre les résultats et le monde vécu. Dans les équipes de travail, les échanges qui donnent du sens à l'action font place au vécu, c'est-à-dire à la culture du milieu environnant, aux valeurs hors desquelles l'individu ne se reconnaît pas vraiment légitimé à faire ce qu'il fait. C'est par ces communications que l'action donne à chacun la possibilité de s'identifier, de se construire dans son travail et d'être ainsi protégé contre la menace d'être exclu par le changement, de perdre sa compétence, son honneur et son utilité.

Certains diront que la mondialisation réduit tout à l'unique. Les auteurs de ce livre ont en commun de ne pas croire tout ce qu'on raconte sur la mondialisation. Elle n'est pas une. Certes, elle peut apparaître comme

Extrait de la publication

une destruction de la démocratie, lorsqu'on n'envisage que la globalisation financière. À ce niveau, le contrôle des concentrations mondiales se pratique entre quelques-uns. La caste qu'ils forment ressemble plus à la cour des monarques d'Ancien Régime, qui réduisait le Tiers État à n'avoir rien à dire, qu'à des citoyens partenaires d'une société démocratique. Les contrats qu'ils passent entre eux ignorent la réalité sociale des entreprises dont ils dessinent, découpent et décident l'avenir. La globalisation commerciale aussi menace tout particulièrement la démocratie. La concurrence donne au prix un pouvoir de détermination qui risque de faire rupture entre l'économique et le social. La logique de flexibilité qui en résulte impose la précarité au salarié. Si le coût réel du professionnel doit disparaître entièrement sous la tyrannie aveugle du prix, c'est que la rupture est accomplie entre le système de la concurrence, et le vécu interne de l'entreprise.

Mais là ne sont pas les seuls acteurs de la mondialisation. D'ailleurs, ceux-ci ne pourraient jouer leur intérêt si n'existaient pas aussi les autres formes de la mondialisation. Celle des produits, celle de la science, celle de la recherche en de multiples directions. À mesure que les pratiques de production, de recherche, de connaissance, d'information, impliquent de plus en plus de gens, c'est-à-dire se mondialisent, le besoin de former des sujets plus responsables, plus ouverts, plus autonomes et mieux reliés se répand également. Et l'on peut dire que les globalisations financières et commerciales contribuent, elles aussi, à mondialiser le besoin de créer des corps intermédiaires ou regroupements d'entreprises, comme la construction européenne en donne un exemple. C'est donc aussi le désir de règles communes, et la demande de réformes à l'encontre de l'arbitraire peu éclairé des décideurs financiers qui se mondialise.

En ce temps de mondialisation, l'institution de l'entreprise ne peut pas être comprise seulement comme une organisation destinée à produire des résultats économiques performants. Ce qui est saisi à ce niveau n'est qu'une entreprise virtuelle. Ce mode de compréhension laisse de côté la question essentielle posée aux managers qui est de trouver comment faire vivre cette organisation par des êtres humains réels. L'entreprise existe à la confluence de ces nécessités. Des articulations y sont impérativement exigées entre les systèmes de contrainte et la communication sur le vécu. Faire vivre une décision implique sa socialisation.

Extrait de la publication

Une entreprise est un monde social

Ces deux éléments d'une problématique imposent une direction au débat. En combinant deux règles, d'une part devoir articuler deux scènes de la culture dans l'entreprise, d'autre part devoir analyser les effets de la dynamique de l'altérité sur les fonctionnements des organisations, nous avons donné un cadre à notre débat. Il doit nous permettre d'éclairer des différences significatives entre des structures sociales d'entreprise. Il n'y a pas d'entreprise sans quelque structuration sociale, sans quelque culture des relations entre les sujets, sans quelques représentations d'une transcendance, qui permet de mettre en cohérence des intérêts divergents et des rationalités hétérogènes.

Ces structures sociales peuvent être très différentes, comme l'ont empiriquement démontré les travaux rassemblés dans l'ouvrage *Les mondes sociaux de l'entreprise*[4].Ces travaux nous permettent d'éclairer les différences significatives entre des structures sociales d'entreprise. Selon notre problématique, ce qui détermine ces différences est fonction de la manière dont l'organisation des rapports internes à l'entreprise fait remonter le vécu des personnes au travail et le prend en compte dans l'action quotidienne. On trouvera donc des structures sociales qui ne peuvent connaître les antagonismes qu'idéologiques ou stratégiques, tandis que d'autres feront place à la pluralité culturelle et seront organisées pour aider les acteurs à développer leur sens de l'altérité et des débats élaboratifs. On trouvera des structures sociales d'entreprise conçues pour servir l'illusion managériale selon laquelle l'organisation suffit, à elle seule, à produire l'action. Elles facilitent au maximum le pouvoir de contrôler tous les secteurs de l'action. Mais elles ne peuvent reconnaître la valeur des ajustements hors consignes, que la créativité des individus leur inspire, au bénéfice de la qualité de l'action. D'autres structures sociales font appel, chaque fois qu'il est possible, à la capacité des individus de pouvoir s'organiser, et à trouver eux-mêmes les bonnes solutions. Elles laissent remonter la manière dont les individus éprouvent les changements. Elles disposent à cet effet des lieux pour que les personnes puissent s'aider à réussir le deuil de ce qu'elles ont à perdre inéluctablement et à élaborer de l'intérieur l'énergie de leurs évolutions.

Le débat sur l'entreprise porte sur la manière d'inventer l'articulation

Extrait de la publication