

Revue Internationale de

ISSN 0980-1472

systemique

Vol. 5, N° **2**, 1991

afcet

Dunod

AFSCET

Revue Internationale de

systemique

**Revue
Internationale
de Sytémique**

volume 05, numéro 2, pages 211 - 222, 1991

Information, professionnalisme et management

Norbert Alter

Numérisation Afscet, août 2017.



Creative Commons

et l'on aura ainsi, pour les six lignées finales :

$$\begin{aligned} [AB] &\rightarrow 1_{1,1} = (I - YX) Y(0) \\ [C] &\rightarrow 1_{4,3} = X^2 (I - YX) Y(0) \\ [E] &\rightarrow 1_{6,3} = XYX (I - YX) Y(0) \\ [MSt] &\rightarrow 1_{2,3} = -X (I - YX^2) Y(0) \\ [P_4] &\rightarrow 1_{16,4} = X^4 (I - X) Y(0) \\ [D] &\rightarrow 1_{8,4} = -X^3 (I - YX) Y(0) \end{aligned}$$

la situation initiale correspond à $[P_0] \rightarrow 1_{1,0} = (I - X) Y(0)$ et les situations intermédiaires : $[P_1]$, $[P_2]$, $[EMSt]$, $[P_3]$ respectivement à $1_{2,1}$, $1_{4,2}$, $1_{2,2}$, $1_{8,3}$.

Pour dégager quelques régularités, notamment en ce qui concerne les compatibilités entre lignées dans la constitution tissulaire, écrivons chaque « identité » sous la forme générique $f(X, Y) Y(0) = h(X, Y) (I - YX^q) Y(0)$; on peut alors faire les remarques suivantes :

L'indépendance de f par rapport à Y (symboliquement $\partial f / \partial Y = 0$) est caractéristique de la lignée (clonale pour les gonades) germinale $[P]$. En revanche si h dépend à la fois de X et de Y on caractérise la lignée (clonale pour l'intestin) $[E]$. Si $\partial h / \partial Y = 0$, c'est-à-dire si h ne dépend que de X , c'est la parité de la fonction qui semble pertinente dans l'établissement des « parentés » associées aux compatibilités; ainsi $h(-X) = h(X)$ (fonction paire) correspondrait à la parenté entre les lignées $[AB]$ et $[C]$ de même que $h(-X) = -h(X)$ (fonction impaire) correspondrait à la parenté entre les lignées $[MSt]$ et $[D]$ dont on a déjà fait mention dans le texte.

Remarquons enfin que si l'on prenait en considération la représentation qui fait intervenir les suites virtuelles $[E']$ et $[MSt']$, c'est-à-dire si les souches déterminées se limitaient à $[AB]$, $[EMSt]$, $[C]$ et $[D]$ (cf. dans le texte la discussion de la cinétique, au paragraphe 3.3), la suite des identités de ces souches présenterait alors une régularité évidente :

$$\begin{aligned} [AB]: (I - YX) Y(0); [EMSt]: -X (I - YX) Y(0); \\ [C]: X^2 (I - YX) Y(0); [D]: -X^3 (I - YX) Y(0), \end{aligned}$$

la souche germinale $[P_4]$ conservant sa formule : $X^4 (I - X) Y(0)$.

INFORMATION, PROFESSIONNALISME ET MANAGEMENT

N. ALTER

Conservatoire National des Arts et Métiers ¹

Résumé

Les entreprises contemporaines se caractérisent par la « logique informationnelle » : une succession cohérente d'éléments les conduisant à consommer et à produire de l'information. Cette mutation s'accompagne d'une transformation du système social : de nouveaux professionnels font de l'information une stratégie d'innovation qui bouscule les règles, procédures ou idéologies développées par le management. Le conflit permanent entre ces deux acteurs conduit au désordre, à un déficit de régulation sociale.

Abstract

Today-enterprises are characterised by the "information logics" an organised serie of events leading them to use and produce informations. This change goes with a social system transformation : "New Professionals" have an innovation strategy-built upon information as opposed to usually management developped rules, procedures and ideologies. The permanent conflict between these two actors generates disorder and a lack of social regulation.

Certaines entreprises demeurent arc-boutées sur l'ordre industriel. D'autres, pour produire et pour vendre, doivent consommer de plus en plus d'informations, de savoirs et de signes, de moins en moins de matière et de force. Les contraintes d'innovation y prennent le pas sur les contraintes de production.

Ce déplacement des contraintes ne permet pas de gérer les organisations de manière rationnelle. Une dilution des règles et des procédures, des jeux d'acteurs complexes, transitoires et innovants amènent au dépassement des cercles vicieux des systèmes bureaucratiques. Mais le management participatif ne se substitue pourtant pas à l'organisation antérieure. Il s'use sur les

1. 292, rue Saint-Martin, 75141 Paris Cedex 03.

résistances des acteurs de la participation informelle et spontanée : celle de nouveaux professionnels.

À l'ordre industriel succède alors le désordre de la logique informationnelle. Ce désordre est nécessaire mais imparfaitement régulé.

1. La logique informationnelle

Certains secteurs des entreprises deviennent informationnels. Ils se définissent par leur capacité à traiter, à consommer, à produire et à diffuser de l'information. Ce mouvement est une tendance qui mérite attention : du tryptique solide, matière, travail et croissance, une autre logique est en œuvre. Elle s'étire vers trois nouveaux pôles : services, information et concurrence.

Henri Ford avait fondé le succès de son entreprise sur la mise en œuvre d'un processus de production de masse. Les constructeurs automobiles japonais ont pu s'octroyer une large part du marché mondial en faisant le contraire : en multipliant le nombre d'options, de modèles et de prestations. Les grandes banques découvrent avec un enthousiasme mitigé que la seule gestion de leurs produits traditionnels ne garantit ni le succès, ni la survie : elles doivent faire évoluer, dynamiser et personnaliser leurs prestations.

Cette modification des clés du succès est centrale : la capacité à produire est devenue banale ; seule la capacité à innover permet de « faire la différence ». Cette mutation s'accompagne d'une métamorphose de la nature de l'investissement des entreprises : l'immatériel progresse trois fois plus vite que le matériel¹. C'est en effet la connaissance, qu'elle prenne la forme d'activités concernant les logiciels, la formation, la recherche ou le marketing, qui permet d'assurer le dépassement de la standardisation des biens et de réagir aux aléas du marché. C'est également la consommation de connaissances qui permet de disposer de professionnels, à même de gérer, en partie ou totalement, un produit ou un procédé de travail, « en fonction des circonstances » et non de normes de productions stables.

À cette mutation des investissements se superpose une transformation de la nature des emplois : en 1960 plus de la moitié de la population active tirait son revenu d'une activité industrielle ou agricole. En 1984, cette même population ne représente qu'un peu plus d'un tiers des actifs.

Ce développement du tertiaire ne représente à l'évidence pas un flot continu d'informaticiens, de chercheurs, de formateurs et de technico-commerciaux.

1. M. C. Kaplan, « La montée de l'investissement intellectuel », in *Revue d'Economie Industrielle*, n° 40/41, 1987.

Il n'existe pas de relation directe, causale, entre le développement de l'immatériel et l'évolution des qualifications. Ainsi aux États-Unis, les taux de croissance relative les plus élevés concernent les professions hautement qualifiées du tertiaire mais les taux de croissance absolus les plus élevés sont au contraire les emplois de gardiens, de caissiers et d'employés².

En France la situation semble différente. Les travaux d'O. Bertrand³ montrent que ce sont les secteurs du tertiaire les plus qualifiants qui se développent le plus rapidement (services non marchands, organismes financiers et d'assurance, services marchands, aux entreprises et aire socio-culturelle).

Cette évolution vaut également pour le « tertiaire industriel » : passant de 18,5 % de l'emploi industriel en 1970 à 23,4 % en 1986, il correspond à la substitution « de la matière grise à l'huile de coude »⁴.

Les statistiques les plus récentes et sur courte période (1984-1987) permettent de saisir ce double mouvement d'élévation de qualification et de la complexification du travail⁵. L'effectif des professions axées sur l'encadrement direct ou la réalisation des tâches répétitives et/ou concernant le traitement de la matière diminue rapidement (O.S., employés non qualifiés, cadres de fabrication). À l'inverse, les professions dont l'effectif augmente le plus rapidement se définissent par le traitement d'informations et de l'innovation (cadres ou techniciens de l'informatique, du commerce et d'études, ouvriers et employés utilisant des nouvelles technologies).

L'emploi, comme l'investissement change donc progressivement de nature. Au cœur même de la montée du chômage et des « petits boulots », autre caractéristique majeure de l'évolution des trente dernières⁶, se constitue ainsi une population active axée sur le traitement de l'information.

L'organisation du travail évolue cependant moins vite que la structure des qualifications. Un peu comme si le mouvement décrit s'opérait à « l'aveuglette » ou en tout cas avec de longs temps de réponse de l'organisation par rapport aux contraintes d'innovation.

2. C. Ratier-Coutrot, « Haute technologie et emploi aux États-Unis », in *Sociologie du Travail* n° 1, 1986.

3. O. Bertrand, « Qualité et hétérogénéité des emplois de service », in *Formation Emploi*, n° 23, 1988.

4. O. Ruysen, « Le tertiaire industriel en mutation », in *FAST Occasional Paper*, n° 72, 1984.

5. P. Choffel, A. Echardour et F. Kramarz, « L'évolution récente des professions dans l'industrie, le commerce et les services », in *Economie et Statistiques*, n° 213, 1988.

6. B. Belloc, N. Marc et O. Marchand, « Des séries longues sur la population active, l'emploi et le chômage », in *Economie et Statistiques*, n° 205, 1987.

2. Les professionnels et la règle

La production de masse et l'organisation scientifique du travail s'accompagnent de certitudes techniques et économiques permettant la stricte définition des tâches. L'innovation repose au contraire sur une modification permanente du contenu et du sens de ces tâches. Cette mobilité ne peut sérieusement être planifiée. L'autonomie accordée aux opérateurs et l'inventivité deviennent alors les maîtres mots de cette évolution. Elle représente la qualification réelle et la nouvelle contrainte des opérateurs, qui doivent adapter, améliorer ou réguler un processus de production incertain.

Le professionnalisme, caractéristique des situations marquées par de nombreuses exceptions, supposant pour être traitées de l'expérience et « de l'intuition, autant que des connaissances scientifiques formalisables »⁷, devient la clé de voute de la logique informationnelle.

Quatre incertitudes, plus ou moins cumulées sur un même poste de travail, représentent les ressorts obligés de ce professionnalisme :

1. L'obsolescence, l'indétermination, la complexité et la fragilité des outils nécessite des aménagements et bricolages permanents. Dans les ateliers⁸ ou les bureaux⁹, les nouvelles technologies ne fonctionnent que si leurs utilisateurs finaux parviennent à les approprier suffisamment pour leur donner sens et efficacité.

2. La mobilité, la personnalisation, les contraintes de qualité des biens ou des services reposent sur des initiatives et des corrections permanentes. Dans les activités commerciales et d'études en particulier il existe une part de libre arbitre obligée, un espace de travail non défini. C'est cette vacuité réglementaire qui permet d'optimiser le produit, d'inventer son adaptation à des situations toujours aléatoires, imparfaitement prévisibles. Ceci vaut par exemple pour les employés qualifiés des banques et assurances ou les technico commerciaux d'une grande entreprise.

3. L'approfondissement et l'élargissement des champs de connaissance suppose une redéfinition permanente des savoirs. Elle s'appuie plus sur des échanges avec les pairs, que sur des plans de formation. De façon paradoxale

7. D. Monjardet, « Organisation, technologie et marche de l'entreprise industrielle », in *Sociologie du Travail*, n° 1, 1980.

8. C. Mahieu, « Organisation et gestion de la production dans une unité d'emboutissage », in *Sociologie du Travail*, n° 3, 1986.

9. N. Alter, *La bureaucratie dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation*. Les Editions Ouvrières, Paris, 1985.

le travail complexe s'accompagne ainsi d'un apprentissage sur le tas qui permet seul de découvrir les savoirs-faire *ad hoc*. Un cadre fonctionnel ou un ouvrier utilisant une machine outil à commande numérique n'ont ainsi jamais fini d'apprendre leur métier : leurs compétences sont aussi évolutives que les problèmes qu'ils ont à résoudre.

4. Le marché enfin, plus contraignant et plus ouvert, suppose des interventions fondées sur l'imagination de solutions nouvelles. Les ouvriers techniciens et ingénieurs des ateliers robotisés vivent plus directement au rythme de la mobilité et de la nature des accords passés : la qualité et les délais des lots réalisés varient directement, grâce à d'infiniment complexes systèmes d'information, en fonction des échanges commerciaux. L'atelier doit se « débrouiller » pour suivre le marché. Les salariés des banques ou des assurances ont des missions de sélection et de diffusion de produits qui les contraignent à opérer en permanence des micro décisions et à « faire avec » ou plutôt « malgré » les contraintes administratives et procédurières.

A l'évidence ce professionnalisme est inégalement partagé, dans une même entreprise ou un même service.

— Demeurent à l'écart de cette mutation ceux qui n'interviennent pas directement dans la gestion des incertitudes quotidiennes : les dirigeants, pour cause de distance; les ouvriers employés et ouvriers non qualifiés, faute de connaissances suffisantes.

— Les hiérarchies intermédiaires exercent une fonction contrôle, ou au mieux de canalisation des activités inventives.

— Les professionnels sont « les autres » : cadres ou non cadres, ils disposent des savoirs et savoirs-faire suffisants pour occuper largement le champ de l'inventivité.

Les directions d'entreprise ne se satisfont pas de ce fonctionnement dans l'a peu près. Elles tendent à formaliser et à rationaliser ces pratiques en intégrant l'exercice de l'autonomie professionnelle dans un savoir-faire institutionnel. Le management participatif, entendu comme méthode de résolution collective et ordonnée des problèmes a ainsi eu un beau succès. Mais éphémère¹⁰.

Son échec est lié à son caractère vertical et abstrait, à un excès d'ordonnement et un refus des incertitudes. Il tend à trop contraindre les entreprises

10. Sur ce mécanisme et les indicateurs de ce désintérêt, voir :

— F. Chevalier, « Les cercles de qualité à bout de souffle? », in *Gérer et Comprendre*, juin 1987.

— Le sondage réalisé par *Liaisons Sociales*. Mensuel, n° 35, 1989.

— *Business Week*, *Who's who excellent now?*, novembre 1984.

en privilégiant les méthodes au détriment des résultats. Il tend à résoudre les dysfonctionnements, des écarts répétés aux règles d'organisation, alors que ceux-ci sont fonctionnels, utiles.

La logique informationnelle se caractérise alors par une distorsion organisationnelle. Elle représente le tiraillement incessant des entreprises, à la fois contraintes, bon gré mal gré, au développement du professionnalisme, et à la fois contraintes de trouver des règles de fonctionnement stables, générales, assurant la prévisibilité du processus de production.

Les règles d'organisation rationnelle, plus ou moins modernistes, demeurent donc en place mais sont transgressées par les pratiques quotidiennes. Trois d'entre elles sont particulièrement représentatives du phénomène.

1°) La structure hiérarchique s'effrite et se dilue : les « courts circuits », le fait accompli, les négociations directes entre professionnels et directions, l'appel à des instances fonctionnelles ou des experts extérieurs, sont autant de moyens « de faire avec la loi » sans s'y heurter frontalement.

2°) La division du travail (entre conception et exécution) est partiellement remise en cause. Les bureaux des méthodes intègrent plus largement les propositions et usages des opérateurs mais ne se départissent pas pour autant de leur fonction de mise en cohérence. La rationalisation du travail s'opère donc plutôt ex post et représente à ce titre un véritable changement.

3°) Les hésitations institutionnelles les plus nettes concernent la remise en cause de la division horizontale du travail. Les zones de compétence demeurent assez strictement définies pour chaque département, alors que le développement du professionnalisme suppose une horizontalisation accrue des échanges. La dérive informelle est d'autant plus grande : les opérateurs interviennent à l'intérieur d'un réseau de pairs qui transgresse les territoires institutionnels.

L'écart entre le fonctionnement réel, quotidien et l'image que la seule lecture des règles et des organigrammes en donne s'accroît donc sensiblement.

La montée du professionnalisme se trouve en contradiction avec le besoin d'ordonner. La rencontre entre ces deux logiques, investies de leurs acteurs et stratégies respectives, amène à concevoir le trouble organisationnel comme un désordre.

3. La logique du désordre

Le caractère désordonné de la logique informationnelle repose sur des jeux sociaux conflictuels entre professionnels, hiérarchiques et directions. Cette situation construit le trouble décrit précédemment¹¹.

11. Il s'agit d'un « construit social », C. F. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, novembre 1977.

A propos de situations diverses, mais concernant toutes des investissements immatériels (changement technique, contraintes de qualité, développement des activités commerciales ou transformation de l'organisation), le même phénomène se répercute : ces investissements introduisent de larges incertitudes dans le fonctionnement des services. Ces incertitudes font alors l'objet d'une lutte pour leur contrôle. Quatre acteurs y mènent des stratégies contradictoires mais interdépendantes.

1) Les professionnels se caractérisent par leur capacité à innover.

Ils contrôlent, par leur compétence, une bonne partie des incertitudes. Cette situation, ainsi que leur appartenance au réseau informel des pairs leur permet de mener des stratégies de développement de l'innovation ayant pour but de conquérir autonomie, influence et reconnaissance sociale. Leur pouvoir est cependant limité par les contraintes réglementaires, le jeu résistant de la majorité des hiérarchies intermédiaires et l'existence de « métiers fermés » où se retrouvent des professionnels qui défendent les territoires acquis. La pérennité de leur jeu tient à la force de leurs alliances : ils intègrent dans leurs rangs tous ceux qui sont prêts à jouer, même momentanément la logique de l'innovation : experts extérieurs et certains hiérarchiques.

2) La majorité des hiérarchiques intermédiaires et plus largement ceux qui disposent d'avantages dans l'« ordre établi », s'opposent majoritairement au jeu des professionnels.

Leur enjeu majeur est de préciser les fonctions et les rôles au fur et à mesure que se développent les stratégies d'innovation des professionnels : de les intégrer dans le giron institutionnel. Pour ce faire ils disposent de deux atouts essentiels : leur collaboration directe avec les directions et la gestion administrative des affaires. Leur handicap tient à la faible légitimité économique de leur position. Leur jeu est alors délicat : s'ils s'opposent trop frontalement aux professionnels ils ne sont plus que légaux ; s'ils acceptent de s'allier avec eux ils doivent changer de jeu et prêtent alors le flanc aux critiques des directions.

3) Les employés et ouvriers non qualifiés sont les exclus du jeu social.

Faute de ressources stratégiques suffisantes ils ne peuvent intervenir dans le système social décrit. Ils en sont plutôt des spectateurs.

4) Les dirigeants arbitrent partialement l'opposition professionnels/hiérarchiques.

Ayant besoin des premiers pour assurer le développement de l'entreprise et des seconds pour assurer un contrôle social sur les turbulences de l'innovation, ils représentent le « tiers garant »¹² qui permet de sortir d'une opposition sans issue.

Leur jeu s'observe de manière diachronique, en fonction des étapes du jeu des autres acteurs.

- Dans un premier temps les directions incitent à l'innovation.
- Dans un deuxième temps elles « laissent faire », les professionnels s'appropriant, donnant sens aux investissements immatériels.
- Dans un troisième temps les directions interviennent sur les innovations réalisées par les professionnels; elles les institutionnalisent de façon régressive : elles les transforment en règles, obligatoires pour tous, en en rejetant les pratiques excessivement « troublantes » pour l'ensemble de l'institution. Il s'agit d'une normalisation de l'innovation spontanée.
- Mais l'histoire ne s'arrête pas avec le retour d'une règle modernisée. L'opposition entre ces différents acteurs n'est que momentanément régulée.

Au cœur même de ce jeu social les différents acteurs ont en effet réalisé un « apprentissage culturel »¹³ fondamental : celui du caractère largement imprévu des usages des investissements immatériels, et donc de la liberté d'en faire un espace de jeu.

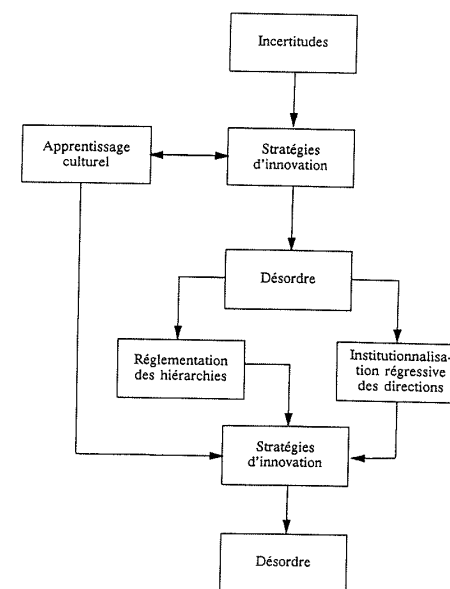
L'intervention des directions ne règle donc que momentanément le désordre. Celui-ci devient consubstantiel à la logique informationnelle (cf. tableau 1).

La cohérence réglementaire devenue impossible, les directions tentent alors d'assurer la canalisation du désordre par la cohésion culturelle. Cette deuxième face du management participatif a pour objectif de faire acquérir à l'ensemble de salariés une mentalité d'entrepreneurs tout en guidant leurs actions dans le sens souhaité par l'entreprise. Projets d'entreprise, créations d'événements, politiques de communications et chartes d'entreprises agissent ainsi sur deux aspects de la culture des salariés : les normes de relations, centrée sur « l'esprit d'équipe », et les valeurs occultées vers le « goût de l'efficacité ».

12. J. D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Ed. Armand Colin, Paris, 1989.

13. R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*. Presses de la FNSP, Paris, 1977.

Tableau 1. *Le désordre : un conflit permanent*



L'effet de ces actions culturelles (qui doivent d'ailleurs être conçues comme une autre forme d'investissement immatériel) est paradoxal : il légitime, et donc renforce, l'esprit d'initiative des professionnels. Mais ceux-ci n'adhèrent pas pour autant à la totalité du message des directions. Entre les deux groupes il existe ainsi deux référents communs : le refus des fonctionnements ritualisés et la recherche de la réussite de l'entreprise. Mais d'autres référents sont largement antagoniques :

- au consensus les professionnels opposent la notion de « dissensus », moyen de négociation et non de fusion avec les partenaires du jeu social;
- à la volonté de créativité « dans l'ordre », les professionnels préfèrent celle de créativité dans le désordre, moyen pour eux d'assurer la permanence de leurs espaces de jeu;
- à la notion d'efficace ils préfèrent celle d'efficacité, d'une réussite économique globale ne croisant pas nécessairement les seuls objectifs définis par les directions;

— à l'esprit maison, de la « la » maison, ils préfèrent l'esprit d'entreprendre qui prend le contrepied intégrateur des actions destinées à forger des cultures unifiées.

Cette opposition n'a rien de surprenant. Les valeurs ne s'injectent pas dans un tissu social comme un liquide anesthésiant dans un muscle douloureux. Les travaux de R. Sainsaulieu¹⁴ montrent au contraire que les valeurs, les normes de relations et les représentations proviennent d'un apprentissage lent, issu de la position de travail et de pouvoir occupées dans l'organisation.

La « participation » des professionnels demeure donc « critique », largement informelle et relativement autonome par rapport aux enjeux des directions.

4. La logique des professionnels

Cette position se structure de façon durable autour de ressources stratégiques et culturelles qui font apparaître un profil nouveau de l'acteur en organisation¹⁵.

La force des professionnels tient d'abord à leur imaginaire organisationnel. Contraints d'inventer, au moins partiellement leur tâche, les procédures de fabrication et l'organisation, ils acquièrent progressivement une conscience aigüe du « jeu », au sens mécanique et stratégique du terme. A force de se trouver dans des situations à forte incertitude, ils finissent par concevoir l'organisé comme globalement incertain. Ils disposent ainsi d'une véritable spécificité culturelle : celle de pouvoir anticiper et donc projeter leur action tant sur le plan des savoirs utiles, de l'organisation, du pouvoir et du mouvement de l'entreprise.

Cet imaginaire permet l'inventivité, qui doit être considérée comme une ressource majeure. Elle permet de créer une incertitude cruciale dans le système social puis d'en tirer influence, autonomie et reconnaissance. L'optimisation d'un système technique, l'amélioration de procédés de travail ou d'organisation, l'enrichissement des relations avec la clientèle ne peuvent ainsi être lus comme une volonté seulement « fonctionnelle », celle de mieux servir l'entreprise. Ces actions doivent être considérées comme le moyen de donner

14. L'identité... *op. cit.* Voir également : *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*. Ed. FNSP/Dalloz, Paris, 1988.

15. Il s'agit d'un acteur offensif et mobile. Il est à ce titre à l'écart du modèle de l'acteur des systèmes bureaucratiques. Cf. M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, Paris, 1963.

au poste de travail un caractère nécessaire et une technicité que le professionnel maîtrise. L'exercice de l'inventivité représente ainsi un moyen pour accéder au pouvoir, avant de l'exercer. Cette situation est à l'opposé de l'univers bureaucratique où chacun se contente de gérer les sources d'influence dégagées de l'exercice de la règle ou de son contournement.

De même, l'acteur de la logique informationnelle doit, pour pouvoir « jouer », travailler et le montrer. Il n'est en quelque sorte autorisé à déroger à la règle qu'à partir du moment où il légitime sa « déviance » par une réussite économique visible. Et celle-ci passe par un investissement en travail considérable.

L'exemple d'une grande entreprise technique qui découvre ainsi depuis peu le métier commercial est parlant : l'activité nouvelle demeure encadrée et contrainte par les impératifs et les acteurs du secteur de la production. La situation amène les pionniers du commercial à développer des stratégies de valorisation de leur activité. Au plan des procédures contractuelles, des relations d'assistance à la clientèle et de la définition de ligne de produits, ils distendent le cadre réglementaire de leur activité. Cet effort a pour objectif et pour effet de disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour réaliser des opérations visibles et rentables. Mais à la charge de travail « normale » s'ajoutent alors la définition de nouvelles cibles et méthodes de travail commerciales d'une part, et la gestion des conflits avec les partenaires du secteur production d'autre part.

La « productivité organisationnelle », entendue comme capacité de l'organisation à se transformer, en fonction de contraintes internes et externes, est l'un des fondements des investissements immatériels et de la logique informationnelle. Mais cette nouvelle forme de productivité n'est pas acceptée par tous les acteurs. Bon nombre considèrent encore qu'un investissement, même immatériel, doit être porteur de retours visibles, quantifiables et chiffrables comme le sont les investissements matériels dans une logique industrielle traditionnelle.

La définition même de la productivité est donc un enjeu entre les acteurs. Les professionnels privilégient largement les usages des investissements amenant à des formes de productivité globale¹⁶, qualitative¹⁷ ou

16. CERC, *La productivité globale dans l'entreprise*, Ed. d'Organisation, Paris, 1989.

17. O. Bertrand et T. Noyelle, « L'emploi dans les banques et les assurances », in *Économie et Humanisme*, n° 297, 1987.

organisationnelle¹⁸. Celles-ci se traduisent en effet, non pas par une augmentation, en volume ou en valeur, du rendement du travail, mais par une élévation du niveau de qualité des produits, de la flexibilité de l'organisation et de la réactivité¹⁹ des services.

La nature économique de la logique informationnelle ne peut donc être réduite à un effet des investissements immatériels sur la structure des entreprises ou à l'effet des décisions du management. Il s'agit d'une décision conjointe entre la base professionnelle et le sommet de la hiérarchie, même si ce caractère conjoint n'est jamais explicite.

La logique d'acteur des professionnels rencontre donc largement celle de l'action économique d'une entreprise, mais pas toujours au moment ou dans les circonstances où elle le souhaite.

Le désordre décrit précédemment s'articule durablement sur cette ambiguïté. La déviance des professionnels est nécessairement tolérée parce qu'elle repose sur une légitimité économique profonde.

Mais cette déviance n'est pas gérée simultanément en tant que telle, pas « exploitée ». Les acteurs de l'innovation peuvent alors se lasser d'un jeu où la lutte permanente est lourde et les reconnaissances sociales ponctuelles. Ils préfèrent parfois se replier sur des positions de travail plus tranquilles, qui habitent toujours l'entreprise, et préférer les douceurs des « fonctions » aux rigueurs de l'action²⁰.

Un véritable problème est posé aux entreprises qui avancent dans la logique informationnelle, à propos de la gestion de leur désordre et de leur déviance. Il ne s'agit plus de tenter de neutraliser l'une ou l'autre, mais d'en tirer parti. Et ceci suppose de mettre le management au service de l'esprit d'entreprendre. Et non l'inverse.

18. N. Alter, « Gagner en productivité organisationnelle », in *Projet*, n° 201, 1985.

19. C'est-à-dire la capacité collective à trouver une réponse à un problème ou à tirer parti d'une opportunité de marché.

20. N. Alter, *La gestion du désordre*, Ed. l'Harmattan, Paris 1991.

HYPNOSE ET PSYCHANALYSE (*)

Léon CHERTOK

On sait que Freud avait pour objectif une psychothérapie scientifique et rationaliste. C'est ainsi qu'il a fondé la Psychanalyse, et l'a constituée en domaine propre avec l'abandon de l'hypnose (technique qu'il avait d'abord utilisée après l'avoir observée – et appréciée – auprès de Charcot à la Salpêtrière).

L'intérêt suscité au siècle dernier par l'hypnose, considérée non seulement comme un outil thérapeutique, mais comme un sujet respectable d'étude scientifique (au moins en tant que phénomène physiologique, comme la présentait alors Charcot) disparaîtra rapidement.

Cet intérêt semble ressurgir vigoureusement, si on en juge par un symptôme objectif tel que les publications suivantes :

– Léon Chertok et Isabelle Stengers : « Le cœur et la raison; l'hypnose en question de Lavoisier à Lacan ». *Payot*, 1989.

– Léon Chertok : « Hypnose et Suggestion ». *P.U.F.* 1989.

– Léon Chertok, Mikkel Borch-Jacobsen *et col.* « Hypnose et Psychanalyse ». *Dunod*, 1987.

« *Hypnose et Psychanalyse* » présente, sous une forme vivante (et parfaitement accessible), un texte de Borch-Jacobsen *l'hypnose dans la psychanalyse*, et un certain nombre de controverses déclenchées par ce texte. Ces controverses tournent essentiellement autour du problème de la parenté profonde, proclamée par Borch-Jacobsen, entre hypnose et phénomène psychanalytique de transfert. L'enjeu de ce problème dépasse, ne nous y trompons pas, les liens hypnose et psychanalyse et la filiation historique de cette dernière. Il touche à l'ensemble de nos conceptions des rapports entre cognitif et affectif, sur les plans intra- et inter-individuels; en effet, dans la mesure où on considère les phénomènes d'hypnose et de transfert comme des « conditions aux limites » de ces rapports, ces phénomènes (à l'instar des conditions aux limites de la physique) ouvrent de nouvelles voies pour en explorer les mécanismes.

Les confrontations autour du texte de Borch-Jacobsen, après une

(*) Mikkel Borch-Jacobsen *et col.* (Dunod).