

Revue Internationale de

ISSN 0980-1472

systemique

Vol. 11, N° 4, 1997

afcet

DUNOD

AFSCET

Revue Internationale de
systemique

Revue
Internationale
de Sytémique

volume 11, numéro 4, pages 415 - 421, 1997

L'état de l'existant

Jacques Mélèze

Numérisation Afcet, mars 2016.



Creative Commons

5. Jacques MÉLÈSE, « La gestion par les Systèmes », Édition Hommes et Techniques, 1968.
6. Michael HAMMER, James CHAMPY, Le Reengineering, Éditions Dunod, 1993.
7. Michael S. SCOTT MORTON, L'Entreprise compétitive au futur : Technologies de l'Information et Transformation de l'Organisation, Les Éditions d'Organisation, 1995.
8. Hubert TARDIEU, Bernard GUTHMAN, « Le Triangle Stratégique : Stratégie, Structure et Technologies de l'Information », Les Éditions d'Organisation, 1993.

L'ÉTAT DE L'EXISTANT *

par Jacques MÉLÈSE
Consultant

Ce titre vous intrigue ?

Sans doute n'avez-vous pas suivi des cours d'organisation ou n'avez-vous pas été un jeune ingénieur dans un cabinet d'organisation ; car alors, vous auriez entendu répéter que la première phase de toute étude consiste à établir l'état de l'existant.

C'est clair et logique : le réel est là, devant nous, saisissable, objectivable et de plus immobile, car parler d'état implique qu'il est arrêté. Pour tous ceux qui sont allés, ne serait-ce qu'une fois, sur le terrain, ces présupposés apparaissent hardis, si ce n'est délirants. Mais ce n'est pas tout : comme l'analyse de l'état de l'existant suivant les méthodes professées depuis des décades (qui fait quoi, quand, où, comment ?) est longue, et fastidieuse, on la confie aux jeunes et aux débutants.

Mon propos, dans cet exposé, est de proclamer : « Attention ! tout se joue là, dans la rencontre observateur observé. La simplification si ce n'est la trivialisat-ion du processus de prise de connaissance est la principale cause d'échec des interventions. »

Cette simplification reflète d'ailleurs l'ambiguïté du concept d'Organisation, analysé dans le Rapport sur les Sciences de l'Organisation (1) ; en effet, l'acception scolaire de l'état de l'existant renvoie à la mise en ordre d'un domaine factuel, déterminé et stable.

L'organisation n'est pas que cela, bien heureusement, mais cette vision réductrice reste prégnante, peut-être parce que c'est la seule qui soit commode à enseigner.

* Exposé présenté lors du Colloque de Cerisy de Juin 1988, parue dans AFCET/INTERFACES n° 84, octobre 1989, pp. 14-18.

Pour en sortir, il faut prendre la mesure de la variété des situations et des questionnements sur les organisations pour en inférer la nécessité d'accroître la variété du processus de prise de connaissance.

I. LA VARIÉTÉ DES SITUATIONS

L'intervenant (l'organisateur) se trouve devant une variété de situations face auxquelles la nature et la qualité de l'interaction observateur-observé doivent être adaptées.

La variété des situations peut, en première approche, être caractérisée par :

- le niveau du problème exprimé, qui correspond au type de questionnement posé sur l'organisation
- le moment de l'intervention
- la culture de l'intervenant et sa position par rapport à l'institution.

Examinons les divers états de ces trois dimensions.

A. Le niveau du problème exprimé

En première analyse, je vous propose de distinguer quatre niveaux :

1. La mise en ordre d'un domaine factuel, déterminé et stable (ou considéré comme tel).
2. L'amélioration du bilan coût-efficacité d'une fonction codifiée.
3. La remise en question d'une fonctionnalité de l'entreprise (souvent transversale ou diffuse dans la structure).
4. Le questionnement multidimensionnel (multifonctionnel) sur tout ou partie de l'entreprise visant à concevoir un processus de changement organisationnel.

Remarque

Je n'ai pas cité l'Informatisation qui pose un problème bâtarde en logique d'organisation : généralement elle se situe plus ou moins à cheval sur les niveaux 1 et 2, sous contrainte des modèles de données et de traitement.

Le tableau ci-joint donne quelques exemples d'échelonnement des quatre niveaux.

Niveaux	DOMAINES			
	Personnel	Approvisionnement ^{1s}	Qualité	Gestion
1) Mise en ordre	Paye	- Procédure de commande - Organisation de magasin	Procédure de contrôle de qualité	Saisies de données comptables et physiques
2) Fonction codifiée	Administration du personnel	Achats	Assurance qualité	Comptabilité analytique Contrôle de gestion
3) Fonctionnalité	Gestion des ressources humaines	Acquisition	Qualité des produits	Pilotage
4) Questionnement multidimensionnel	- Développement de l'entreprise et des personnes - Qualité totale - Stratégie, structure et organisation			

B. Le moment de l'intervention

Il est classique d'identifier quatre phases :

1. Le diagnostic.
2. La recherche de réponses (scénarios de solutions).
3. L'élaboration de la solution retenue.
4. La mise en œuvre (déroulement du processus de changement).

Les deux premières sont des moments d'ouverture, de quête, de créativité alors que les deux dernières sont des temps de fermeture, de formalisation, de rôdage.

Suivant les cas, l'intervenant parcourt ces quatre moments ou alors il est mandaté pour l'un ou l'autre : par exemple, on lui demande un diagnostic et cela s'arrête là ; ou encore, dans les projets d'informatisation l'intervenant démarre au 3^e moment pour adapter la situation actuelle au modèle informatique.

Ces restrictions sont fréquentes et dommageables, d'autant plus qu'il serait souvent utile de placer en amont des 4 phases classiques un moment (0) :

0. Questionnement sur le problème exprimé :
 - son énoncé et la légitimité de celui qui l'énonce,
 - le champ opératoire,
 - les dimensions à prendre en compte,
 - la hiérarchie des questions,

– le processus d'intervention adapté au contexte institutionnel : prescripteur, pilotage, acteurs, intervenants.

Chacun de ces cinq moments, requiert un regard particulier sur l'entreprise et sur sa problématique, une « mise au point » spécifique de l'appareil d'observation et un style de relation différent avec les acteurs concernés.

C. La culture et la position de l'intervenant

Dans l'interaction observateur-observé, il est évident que la personne de l'observateur (notre intervenant) est partie prenante.

Or les enseignements d'organisation ou encore les présentations des méthodes d'analyse (informatique, notamment) posent implicitement le postulat d'objectivité : schématiquement, l'intervenant (l'organisateur, le concepteur, l'analyste) est considéré comme neutre ; par contre, on insiste sur son nécessaire talent de communication.

D'autres disciplines ne tombent pas dans ce travers, certaines ont même centré leurs recherches sur les processus d'intervention ou d'interaction : citons l'ethnologie et la psychanalyse.

A l'opposé, dans certaines sociétés de conseil on dit encore qu'un ingénieur en organisation fait un chantier (l'ingénieur étant par exemple un littéraire ou un sociologue et le chantier, l'étude de la gestion des carrières) ; comment avec ce langage décalé, traiter correctement la problématique de l'intervention ?

Le sujet est vaste et mon intention se limite, dans cet exposé, à rappeler que l'intervenant fait partie de la situation dans laquelle il insère sa subjectivité, sa culture, ... sa personne ; par là-même, la désignation de l'intervenant contribue à accroître la variété des situations.

Je n'aurai pas la naïveté de prétendre que les prescripteurs d'études ne sont pas attentifs à certaines caractéristiques des intervenants : le diplôme, la formation, l'expérience, le contact humain ; mais d'autres dimensions sont plus implicites ou moins travaillées, par exemple, l'effet de position : l'organisateur externe à l'entreprise, l'organisateur interne dépendant hiérarchiquement du prescripteur, celui rattaché à un service fonctionnel (avec le cas fréquent où ce service est l'informatique), etc.

Associée à cet effet de position, se pose la question « l'autonomie mentale » de l'intervenant : pour combien est-il l'émissaire d'une idéologie ou d'une manière de voir dominante ? (qu'annonce d'ailleurs le nom des grands cabinets).

A la réflexion, l'organisation devrait être vue (et donc enseignée) comme plus proche de l'ethnologie que de la gestion et de l'informatique.

D. Pour conclure ce paragraphe, je ne vais pas vous ennuyer en dressant un tableau à triple entrée combinant les dimensions repérées, car je pense qu'il apparaît à l'évidence que face à la variété des situations, il est vraiment court de dire : « l'organisateur, dans la première phase, dressera l'état de l'existant ».

II. LA VIE SUR LE TERRAIN

Revenant à la pratique, observons la vie de l'organisateur sur le terrain.

On va trouver, confronté à une organisation vivante, un intervenant (ou un binôme)

– dont la culture, l'expérience et le style sont spécifiques,

– muni d'un message codé (ou au mieux d'une lettre de mission) désignant un problème, par exemple les stocks, la qualité, le schéma directeur,

– parfois contraint par une surcodification : p. ex., avoir le contrat quitte à faire des avenants, ne pas empiéter sur le territoire de M. X.,

familier ou non de telle méthode ou encore obligé d'appliquer la méthode Maison,

– jouissant d'une certaine crédibilité et légitimité (liées notamment à sa position dans l'institution ou à l'extérieur),

et l'on s'attend que cet intervenant dise ce qui existe objectivement et en fasse une photographie lisible explicative et acceptable pour tous !

Quelle illusion et quel risque ! Et pourtant cela se passe souvent ainsi. Certes, s'il s'agit de problèmes du niveau 1 touchant à la mise en ordre d'un domaine factuel et déterminé, cela est concevable car les métiers de l'organisation classique se sont spécialisés sur ce que j'appelais dès 1968 « la révision des facteurs » (2).

Mais hors de cela, attention danger ! car cet existant n'existe pas comme tel ; ce qui est là, ce sont des faits et des dire.

Certes, l'intervenant va rencontrer des faits reconnus comme tels par les acteurs et/ou par lui-même ; ces faits se manifestent par des réglementations ou des règles, des mesures, des données ou des ratios.

Mais, tout propos à leur sujet est jugement par rapport à des normes (établies par qui ?) ou basé sur des comparaisons, ou se référant à des modèles

plus ou moins explicites ; il faut donc juger de ces jugements en recadrant les faits et les propos.

Les dires au sujet de ces faits (qualifiés d'objectifs) et de bien d'autres choses expriment les représentations des acteurs et leur stratégie personnelle, qui sont des composantes essentielles de la problématique.

Mais ces composantes sont rarement pures et les dires les agrémentent de mouvements d'humeur, de pièges, de ruse ou même de tentatives de désinformation.

Revenant à notre intervenant à qui l'on demande de photographier l'existant, il risque d'avoir des ennuis pour tirer le portrait des domaines qu'il visite et de leurs propriétaires ou légitimes occupants.

Pour s'en sortir et ramener à ses mandants des images nettes, propres et présentables, il doit utiliser des filtres puissants qui éliminent le flou, l'ambiguïté et l'incertain (citons à titre d'exemple les ratios financiers, l'analyse ABC, la liste des besoins des utilisateurs, etc.).

Cette caricature (espérons-le) illustre un comportement sur le terrain, restrictif et passif qui jette le discrédit sur l'organisation en la cantonnant au niveau de la mise en ordre : on cherche à éliminer le bruit, à se rassurer et à rassurer les autres, ce qui d'ailleurs permet à bon compte d'être convivial.

III. LA PRISE DE CONNAISSANCE EST UN ACTE DE CRÉATION

Il s'agit de créer un discours sur l'observé, pertinent dans le contexte socio-économique, culturel, réglementaire, c'est-à-dire recevable et apte à enclencher une évolution souhaitable, se traduisant par des actions de changement effectives.

Ce discours n'est pas une énumération de faits, de points forts ou faibles mais est un construit élaboré progressivement lors des spires successives d'interaction avec les acteurs au cours desquelles l'intervenant sélectionne des faits et des dires, les interprète, les met en rapport, les restitue.

Au cours de ce processus de compréhension (d'assimilation-accommodation), l'observateur joue sur la focale et le pouvoir séparateur pour trouver la distance et la mise au point qui lui feront apparaître des éléments signifiants ; ce faisant, il doit rester conscient des possibles déformations qu'apportent à ses observations des filtres techniques et culturels, les siens et ceux des autres.

Enfin, comme tout analyste engagé dans un processus de transfert et contre-transfert, il faudrait qu'il soit sous contrôle, afin de débattre de ses observa-

tions et de ses interprétations avec un interlocuteur distancié ; or, trop souvent, l'organisateur est seul, sa hiérarchie lui demandant un rapport.

Revenant maintenant à mon propos introductif, j'espère avoir montré non seulement que la qualité de la prise de connaissance est essentielle, mais de plus que tout, ou presque, se joue lors des premières spires de contact avec le terrain et d'observation, quand le questionnement est encore malléable, quand les orientations, les frontières, les démarches sont encore ouvertes et adaptables.

Alors, convenez avec moi que trop souvent l'on procède à l'envers !

Ce prétendu état de l'existant, cette rituelle première phase devrait être confiée aux intervenants les plus expérimentés (accompagnés au besoin de juniors en compagnonnage) ; les jeunes peuvent ensuite manipuler les faits, les modéliser, simuler sous contrôle des seniors, etc.

Malheureusement, nombre de ceux qui auraient les compétences d'intervenants expérimentés ont été promus à des postes de gestion et n'ont plus le temps d'aller sur le terrain (ou bien certains croiraient déchoir).

En conclusion, je suis convaincu que si l'organisation veut être prise au sérieux, il est indispensable de gommer les slogans simplificateurs et de développer une réflexion théorique et appliquée sur l'intervention.

Notes et références

1. P. DAVOUS et J. MÉLÈSE, Rapport sur les Sciences de l'Organisation. Les Editions d'Organisation, 1986.
2. J. MÉLÈSE, La gestion par les systèmes. Editions Hommes et Techniques, 6^e édition, 1986.