

# IL N'Y A PAS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF SANS RÉFLEXIVITÉ :

l'enquête est toujours nécessaire pour comprendre  
les transformations du travail

ENTRETIEN AVEC

**Rachel Beaujolin**

Enseignante chercheuse en gestion à NEOMA Business school (Reims)

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

**R**achel Beaujolin, enseignante chercheuse en gestion à NEOMA Business school (Reims) a mené une trajectoire professionnelle qui l'a fait alterner trois postures : celle de consultante, d'enseignante-chercheuse et de manager. Elle est animée par une ambition fondamentale : comprendre ce qui se joue dans le travail et les organisations et comment les situations se transforment et évoluent. Cette posture s'est appliquée autour d'un de ses sujets de prédilections : les restructurations. Il fallait en comprendre les mécanismes de décisions, les relations sociales (les acteurs du processus de restructuration sur un territoire donné et en lien avec les politiques publiques), en tirer des enseignements sur les conditions de travail (au sens large) et le fonctionnement des organisations. Cette démarche a été nourrie par un dialogue constant entre plusieurs disciplines scientifiques : les sciences de gestion, la sociologie des organisations et les sciences politiques. Cette démarche compréhensive s'est intéressée également aux mécanismes de prises de décision. Aujourd'hui, le besoin de confronter l'action et la conceptualisation la stimule toujours. Rachel Beaujolin poursuit sa réflexion sur les évolutions du travail en débutant par une analyse sémantique stimulante : aujourd'hui, pourquoi, par exemple, ne dit-on plus « restructuration » mais « transformation permanente » ? Que révèle ce glissement de vocabulaire ? Plusieurs hypothèses peuvent se dessiner : phénomène de mode, volonté d'aseptiser le discours, paravent à des pratiques questionnables, individualisation des pratiques, etc. ? Mais il faut certainement dépasser les discours, aller voir comment les pratiques se forment sur le terrain de l'entreprise même, identifier ce qui change et ce qui connaît une certaine permanence. Une investigation empirique s'impose qui doit se doubler d'une tentative de conceptualisation. Il s'agit de comprendre comment les acteurs sociaux s'engagent dans l'action, avec l'appui de quelles ressources et pour quelles finalités. Le discours a son importance et façonne les pratiques. Mais il convient de le dépasser, d'aller au-delà et, une fois encore, de « comprendre » ce qui est en jeu dans les pratiques des acteurs. Une seule manière d'y parvenir : il est plus légitime que jamais, nous dit Rachel Beaujolin, de déployer des enquêtes *in situ* pour comprendre les situations de travail et le fonctionnement organisationnel.

## — LE MONDE DU TRAVAIL EST TRAVERSÉ PAR DE NOMBREUSES ÉVOLUTIONS. VOUS QUI OBSERVEZ CELA DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, QUELS CHANGEMENTS NOTABLES AVEZ-VOUS RELEVÉS ?

En premier lieu, ce qui paraît le plus visible concerne le changement de vocabulaire. On parle moins de « restructuration » mais plus de « transformations permanentes ». La « flexibilité », terme dominant il n'y a pas si longtemps, devient « l'agilité ». La « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) devient le « management des talents ». Ces terminologies sont aujourd'hui très présentes. Si nous nous retournions et chaussons les lunettes en usage dans les années 1990, nous aurions trouvé un vocabulaire très différent. Un article de Christophe Midler en 1986 analyse très bien ce phénomène : il y a une logique propre à la mode managériale. À l'époque, il s'était penché sur les cercles de qualité et la robotique. Aujourd'hui, les modes ne portent pas les mêmes habits mais la logique de la mode managériale n'a pas évolué fondamentalement. Midler démontrait ainsi la force d'un discours relayé par des experts, les médias, les pouvoirs publics mais aussi les chercheurs et des cadres en entreprise. Ce qui est problématique dans cette posture, c'est son postulat universaliste et le manque de débat sur les conditions de mise en œuvre de pratiques qui sont présentées comme intrinsèquement bonnes. Mais il faut prendre les modes très au sérieux car justement elles structurent la diffusion des pratiques. Aujourd'hui, d'autres mots sont usités (« agilité », « management des talents », etc.), mais la logique du discours est la même. Prenons « management des talents », c'est certainement plus facile à mobiliser que l'arsenal complexe de la GPEC. C'est aussi plus individualisant par l'interpellation qui est faite des compétences individuelles, voire d'un « potentiel ». Ce changement de vocable laisse entendre que ce serait sans doute moins à l'entreprise d'accompagner les trajectoires professionnelles ; son rôle serait alors d'opérer une sélection entre des « bons » et des « moins bons ». C'est un peu la même chose pour la notion d'agilité. C'est souvent une injonction un peu hors sol qui accrédite une certaine idée de la place de l'individu dans l'organisation, lequel devient non plus seulement flexible mais peut être prompt à accepter tout changement. Ce vocabulaire s'impose sans que l'on puisse le discuter. Comment comprendre cette évolution ? Qu'est-ce qu'il y a derrière ? Ces changements sont importants et se doivent d'être compris. De plus, le vocabulaire managérial s'étend et gagne tous les univers sociaux, de l'organisationnel au politique. C'est au point que l'on peut parler d'une sorte de « managérialisation » du monde.

## — QUELLES EXPLICATIONS DONNEZ-VOUS À CE GLISSEMENT DE VOCABULAIRE ? EST-CE RÉELLEMENT IMPORTANT ?

Il y a un danger à alimenter le seul registre du discours et c'est pourquoi il faut rester vigilant et toujours regarder ce qui se cache derrière. C'est important d'aller au-delà, de s'en défier pour revenir au réel. J'émetts donc plusieurs hypothèses sur les changements de vocabulaire. D'abord, est-ce une mode ? Toutes les époques ont eu leurs modes et discours du moment. Dans notre contexte, le dénominateur commun est de rechercher plus de « fluidité » dans un monde qui est qualifié d'incertain. La notion d'incertitude est très présente dans les discours. L'incertitude existe évidemment, mais que revêt concrètement son usage ? D'ailleurs, pourquoi en faire un recours aussi inflationniste. En fait, c'est un mot « valise » qui permet de recourir à l'idéal de la « société liquide », selon l'expression avancée par Zygmunt Bauman (2007). Affronter l'incertitude deviendrait une norme de vie. Face à celle-ci, il faudrait s'en protéger par la fluidité. Il faudrait toujours plus de liquidité, de fluidité comme gage d'adaptation à un monde incertain. Sauf que cela rentre obligatoirement en tension voire en contradiction avec le fait que les individus et les organisations ont besoin de repères ; et donc avec les enjeux de construction identitaire. Construire une identité dans une situation où la liquidité est

valorisée reste extrêmement compliqué. De plus, proposer l'idée que la fluidité résoudrait tous les problèmes de gestion est sans doute un mythe et il est possible de se demander quelle est la réalité de cet impératif qui se présente comme universellement bon.

### — CET IDÉAL DE FLUIDITÉ PROVIENT-IL DES EXCÈS DU CAPITALISME FINANCIER ? APRÈS TOUT, DE NOMBREUX ACTEURS ÉCONOMIQUES TENTENT DE SE DOTER DE LIQUIDITÉS IMPORTANTES ?

Le mythe de la liquidité renvoie sûrement à un certain état du capitalisme financier qui était à l'origine des crises bancaires et financières... Quelle réelle nécessité du « tout liquide » ? Ici, nous pouvons nous interroger. Ces modes managériales se décrètent universellement bonnes mais elles oublient la question de la pertinence de ce concept dans des contextes particuliers. La survie des organisations doit aussi beaucoup à une certaine stabilité (ce qui ne veut pas dire qu'elles ne doivent pas évoluer). Par exemple, la sécurité des citoyens nécessite une organisation stable avec des règles de droits, des processus et des procédures. La construction de repères identitaires devient impossible si l'idéal de la société liquide constitue le principe ordonnateur de l'organisation. D'ailleurs, il est significatif que l'on assiste au déploiement de chartes, d'écritures des valeurs organisationnelles de toutes sortes ; c'est une façon de suppléer un peu artificiellement au défaut de cohérence institutionnelle produit par ce recours à la fluidité. C'est comme s'il fallait d'autant plus l'afficher que le sens collectif est perdu. Et au milieu de cela, se réveillent des crises identitaires individuelles et collectives dont on voit les effets par des phénomènes de somatisation. On voudrait à la fois, de la part des salariés et de l'encadrement, la fluidité et l'engagement sans faille dans l'entreprise. Mais l'engagement suppose un horizon temporel dans lequel se projeter. C'est en contradiction avec l'inexistence de repères et de limites que proposent les entreprises liquides dans lesquelles chacun devient un entrepreneur de lui-même, sans même parfois disposer des ressources organisationnelles pour cela. Proposer les deux, c'est vouloir le feu et l'eau en même temps. Nous savons aussi que cela crée des bulles et favorise la financiarisation des relations de travail.

### — NOUS NE SERIONS DONC QUE DANS DES EFFETS DE MODE ?

Non, et c'est ma deuxième hypothèse, ce n'est pas qu'un changement de vocabulaire. Dans certains cas, cela peut être une façon d'aseptiser le discours ou une prise de distance par rapport à ce qui est perçu comme des erreurs du passé. Ainsi, la « restructuration » était vue sous l'angle d'une catastrophe totale. C'était une façon de pointer ce qui était considéré comme un échec : les acteurs regrettaient de ne pas avoir trouvé de solutions institutionnelles, collectives et individuelles à ces restructurations. Le changement de vocabulaire – en parlant, par exemple de « transformations permanentes » – aiderait donc à prendre de la distance pour s'affranchir de ce qui est vécu comme un insuccès collectif que ce soit en matière d'anticipation ou d'accompagnement des conséquences humaines et sociales des restructurations. Depuis, sont apparus les notions de *plans de départs volontaires* et les *ruptures conventionnelles*. Ces dispositifs marquent une volonté managériale de ne plus être dans une gestion conflictuelle des ruptures de l'emploi mais d'inscrire celles-ci dans un continuum en fonction des besoins de l'entreprise. Le terme de « flexibilité » induit le sens de « précarité » ; il est connoté et marqué en France alors qu'il demeure impossible d'obtenir un consensus social autour de cela. « L'agilité » est un objet managérial, la dimension des relations sociales y est moins prégnante. Nous entendons maintenant moins parler de la GPEC et un consensus semble s'être établi autour de l'idée que cela débouchait souvent sur de véritables usines à gaz. Le vocable de

« management des talents » s'inscrit davantage dans une logique de capital humain : le concept, « repackaging » la gestion des carrières, des mobilités, des compétences avec une tonalité plus individuelle. Bref, la question qui tourne autour de ce changement de vocabulaire est peut-être : a-t-on voulu prendre du recul par rapport aux erreurs du passé ou est-ce une injonction à communiquer de façon forcément positive en pensant que si on change les mots cela ira mieux ? Dans ce cas, il existe un risque de déni du réel.

### — ENTRE DÉNI DU RÉEL ET INFLEXION DES PRATIQUES, EST-IL POSSIBLE DE STATUER SUR LA DIRECTION QUE PRENNENT LES CHANGEMENTS ?

Absolument pas ! Il n'y a pas de réponse tranchée à cette question car tout cela dépend des contextes, des situations, des trajectoires organisationnelles. Les deux possibilités existent mais c'est très difficile de faire le tri. En fait, la nécessité de procéder à une clinique de l'activité s'impose pour ne pas s'arrêter au discours et éviter le double écueil du déni du réel et de la parole idéologique. Or, et c'est un point critique saillant et très préoccupant, nous rencontrons une difficulté croissante à interroger le discours, à l'objectiver. Il y a urgence à mener l'enquête pour voir ce qui se joue réellement dans le monde du travail actuel.

Il y a une troisième hypothèse qui peut expliquer cette inflation sémantique que l'on pourrait nommer « l'extension du domaine de la lutte ». Cette inflexion traduit la volonté de sortir du dialogue social traditionnel en appelant à une implication directe des salariés et à une forme de démocratie directe d'entreprise. Il en est alors pour appeler à la « transformation permanente » de l'entreprise dans un contexte d'incertitude radicale des marchés. Cette nouvelle terminologie semble prendre de la distance par rapport au droit du travail et aux processus d'information/consultation. Est-ce le dévoiement d'une contrainte juridique ou une façon novatrice de considérer les relations sociales en soutenant une négociation plus directe entre les acteurs sociaux ? Là encore, même constat, il est difficile de trancher, les deux situations cohabitent. Il faut encore aller voir de près.

### — LA RÉPONSE N'EST-ELLE PAS FINALEMENT DANS LE REGARD PORTÉ SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA MANIÈRE DONT LE TRAVAIL EST DISCUTÉ ?

C'est une quatrième hypothèse. Il y a aussi une tendance continue à l'individualisation des relations de travail. On veut mettre l'individu au centre en tenant compte des spécificités individuelles de chacun. Cela serait le cas avec les aspirations des générations Y ou Z. L'entreprise devrait changer pour accueillir ces générations et mieux tenir compte de leurs aspirations (autonomie, refus de la hiérarchie, etc.). C'est comme si leur rapport au travail était différent, ce qui n'est pas démontré car des aspirations comme l'autonomie sont largement partagées entre les générations. Ce mouvement peut aller jusqu'à considérer le salarié comme un client. C'est très utilisé en marque employeur où l'on met le salarié au centre. La question qui se pose alors : pourquoi y aurait-il tant besoin de vendre l'entreprise dans un contexte de chômage élevé ? Est-ce une opération de « blanchiment » ? Il y a autre chose et cela concerne, bien sûr, la question des conditions de travail. S'il s'agit de répondre aux aspirations, c'est parfait ! S'il s'agit uniquement de s'appuyer sur un discours de promotion, c'est déjà beaucoup plus problématique ! Plus on tient un discours de valorisation sur le management, plus il y a un risque de se faire prendre au piège du décalage entre le discours et la pratique. Plus on tient du discours positif, valorisant, tenant sur des promesses, plus le risque de se faire prendre en défaut est élevé.

## — LE DISCOURS PEUT DONC ÊTRE DÉVASTATEUR LORSQUE L'ÉCART ENTRE LES PROMESSES ET LA RÉALITÉ DEVIENT TROP PRONONCÉ...

Oui, on court le risque que le discours ne se traduise pas dans les vécus individuels et les pratiques, ce qui peut accroître le sentiment de rupture et générer un vrai problème de désengagement. C'est très bien renseigné par les enquêtes et cela nous renvoie à l'urgence d'aller vers le terrain, d'éclairer la diversité du réel. Chacun aura une pratique différente, la pertinence et la cohérence n'étant pas les mêmes d'une organisation à une autre. Nous avons donc un vrai besoin d'ethnographie derrière cette urgence. Les managers peuvent être des ethnographes. Puisque les mythes prennent des proportions importantes, renforcés par les tribus et les rites que décrivait Claude Riveline (1993). Il faut comprendre comment cela est approprié dans chaque entreprise par rapport à la puissance de la liquidité. Les rites sont importants pour redonner des repères.

## — MENER L'ENQUÊTE NOUS EST-IL PERMIS DANS LE CONTEXTE ACTUEL D'INVISIBILITÉ ET DE LIQUIDITÉ DE L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL ?

Il est vrai que les pratiques d'enquêtes deviennent rares. Il existe bien les questionnaires de satisfaction des salariés. Mais en dehors de l'analyse de causalités, ils ne disent pas le « comment » : comment tous les changements transforment les individus, comment ces derniers y mettent du sens, comment ils refont tribus, comment ils reconstituent des rites... Bien sûr, ce travail d'ethnologue et d'enquête est chronophage, il faut des ressources, avoir des suivis et des cahiers de bord quand on accompagne des entreprises dans leurs transformations... Mais soulever la question du « comment » est de plus en plus difficile. Un diagnostic en amont et une évaluation en aval peuvent être balayés par le torrent de la fluidité. C'est problématique. L'apprentissage collectif, sans réflexivité, est, à mon sens, une chose impossible. Le problème est que le regard critique est considéré comme un regard politisé. Alors que ce n'est pas un regard partisan, c'est un regard sur ce qui s'opère et c'est nécessaire. Le discours devient, en l'absence de réflexivité, une idéologie managériale, c'est-à-dire une rhétorique qui ne s'interroge pas sur ses fondements. L'action n'est alors pas éclairée par une véritable connaissance des situations. Une tolérance à l'informel et une capacité de réflexivité sont des conditions pour agir dans la complexité. Le regard critique (ce qui n'est pas synonyme de négatif ou positif *a priori*, mais de distance) est nécessaire pour que les processus de décision se fondent, non pas sur des croyances, mais bien sur le réel. Henry Mintzberg (1984) enquêtait il y a 30 ans pour comprendre comment travaillent les dirigeants et les managers. Pour cela, il les suit, il étudie leurs agendas... il démontre que les rôles les plus importants sont de l'ordre des relations interpersonnelles et informationnelles (et non de l'ordre de la planification ou du contrôle tel que cela pouvait être affirmé). Le même type de raisonnement peut être évoqué concernant l'absence d'évaluation *a posteriori* : de quoi parle-t-on si cette phase d'évaluation systématique n'existe pas et qu'elle n'est pas partagée ? Aujourd'hui, nous observons trop souvent des bulles et une inflation des modes managériales. C'est un risque de ne pas s'interroger et de ne pas rendre compte du fonctionnement effectif (et des implications) de certains concepts ou idées managériales en vogue.

## — EST-CE QUE LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION COMME L'ENTREPRISE LIBÉRÉE FONT ÉVOLUER CES RÉFLEXIONS ?

Il y a un article très intéressant de *Gérer et Comprendre* sur l'entreprise libérée (voir Gilbert, Teglberg et Raulet-Croset, 2017). Pour eux, il ne s'agit pas tant d'une innovation que l'on pourrait qualifier de « rupture » que de la rémanence sous une autre forme de la question de la participation. Mais cela

pose d'autres questions : le fondement de l'entreprise libérée est-il la disparition de la hiérarchie ou du management ? Ce qui n'est pas tout à fait la même chose. Cela donne une organisation en cercle plutôt que pyramidale, plate plutôt qu'à plusieurs niveaux. Ces interrogations ne sont pas totalement nouvelles et cela renvoie aux années 1970 au moment où Renaud Sainsaulieu parlait de la participation. La vraie question par rapport à l'émergence de l'entreprise libérée est ce qu'elle traduit : est-ce un échec du management ou une redéfinition nécessaire de son exercice ? Cela traduit-il le caractère presque impossible de l'exercice du management ? L'appel à des organisations plates n'est-il pas un ras-le-bol des managers ? Il faut se poser des questions car cette volonté « d'aplatir » l'organisation pourrait être un symptôme de la difficulté d'exercer des fonctions managériales. Et une difficulté à l'exercer dans le cadre d'une autonomie réelle sous couvert de délégation des responsabilités. Ces nouvelles formes d'organisation nous invitent à porter un regard critique sur l'exercice du management, les conditions de son autonomie, de sa fonction et de sa formation... Cela reste un point aveugle de la réflexion et les organisations qui se privent d'un levier précieux de fonctionnement.

#### — ENCORE UNE ENQUÊTE À MENER ?

Peut-être même la plus urgente ! Avant de vouloir tout aplatir, il faut regarder comment trouver l'équilibre entre l'élaboration stratégique, l'autonomie et la coopération. La tension est là. Les pratiques managériales actuelles sont marquées par l'alignement. L'autonomie devrait se calquer sur ce qui est demandé. Mais les façons de faire pour y arriver peuvent être très différentes. Que se passe-t-il lorsque l'atteinte des objectifs n'est plus confiée uniquement au manager de proximité mais attribuée à du collectif « en cercles » ? La logique est horizontale plutôt que verticale. Mais comment cela fonctionne-t-il ? Sous une forme ou une autre, nous retrouverons une forme de contrôle, de pouvoir et de jeux d'acteurs... Les managers de proximité sont sans doute un peu trop rapidement écartés dans ces expériences.

#### — DANS L'ENTREPRISE LIBÉRÉE, LES MANAGEURS INTERMÉDIAIRES SONT SOUVENT MIS SUR LA SELLETTE. EST-CE À TORT OU À RAISON ?

Les managers sont bien souvent dans des postures de loyauté et s'il y a des résistances, c'est souvent pour faire réussir le collectif et l'organisation, y compris en allant à l'encontre de certaines consignes. Ce potentiel de loyauté est formidable, et celui-là n'est pas autant « libéré » et valorisé qu'il faudrait. Le poids du *reporting*, des réunions... risque parfois d'assécher l'activité. Pourtant, il leur est aussi demandé d'assumer d'autres rôles pour accompagner les individus, donner du sens, créer de l'engagement. Ce n'est pas une mission impossible mais là encore, il faut montrer dans quelles conditions l'exercice de ces responsabilités – essentielles pour la réussite de l'entreprise – est réellement possible ? Le modèle de l'entreprise libérée introduit également la question de la justice sociale. Cette question ne peut être éludée en sciences de la gestion. Le sentiment de justice ou d'injustice est un déterminant des postures au travail et de l'engagement. Si le curseur est mis sur la liberté totale, la question de l'engagement et de la loyauté est occultée. Ces derniers sont liés au sentiment de justice organisationnelle. Il n'est pas possible d'ignorer cet enjeu.

## — LA LIBERTÉ PEUT-ELLE ÊTRE UN OBJECTIF EN SOI DANS UNE ORGANISATION ?

Le versant positif serait de laisser la place à la prise de parole, régulateur important de l'organisation du travail, le « voice » d'A-O. Hirschmann (1995). Si l'entreprise libérée est cette place prise par la parole, alors, c'est une invitation intéressante mais l'enjeu de justice sociale doit être abordé ainsi que la place laissée à cette parole... Ce n'est pas gagné car le système organisationnel est contraint. L'entreprise libérée est victime de l'écueil de son déploiement de manière systématique, un peu comme une potion magique. La « libération » ne peut pas être un objectif organisationnel en soi. Celle-ci n'est pas le gage automatique vers une forme d'entreprise démocratique. Revenons à une approche pragmatique, en regardant chaque situation. C'est toujours suspect d'avoir des propositions globales de modèles d'entreprise. Regardons les fondamentaux : *quid* de l'autonomie et de la prise de paroles et jusqu'où vont-elles puisqu'à un moment il faut bien décider ? Les modèles globaux qui prétendent être des solutions universelles sont suspects et les modèles qui prétendent savoir pour les individus ce qui peut être bon pour eux sont dangereux. Des modalités concrètes pour libérer l'autonomie et avoir un vrai exercice de la discussion, du débat, de la mise en débat, éventuellement contradictoire..., une vraie nécessité contemporaine. Tout cela s'organise et se prévoit. Comment le faire... c'est cela que nous devons approfondir.

---

## Bibliographie

**Midler, C. (1986)**, « La logique de la mode managériale », in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, p.74-85. hal-00278147.

**Baumann, Z. (2007)**, *Le présent liquide*, Seuil, 2007.

**Hirschman, A-O. (1995)**, *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Fayard, 158 p.

**Riveline, C. (1993)**, « La gestion et les rites », in *Gérer et Comprendre, Annales des mines*.

**Mintzberg H. (1984)**, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre, éditions d'Organisation, 1984, 220 p.*

**Patrick G., Teglborg, A-C. et Raulet-Croset, N. (2017)**, « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif », in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 127, mars 2017.