

## Crise et changement de modèles dans nos organisations

Cette fin de millénaire voit se multiplier les phénomènes de dérégulation dans les systèmes d'organisation de la société. Sous le terme flou de « crise », terme « à la recherche d'une signification scientifique », comme l'indique J. Robinson dans l'« International Encyclopedia for Social Crises », on range tous les effondrements des concepts et des valeurs qui touchent tous les aspects de la vie sociale, à commencer par les principaux : le travail, la famille, les valeurs collectives... Le même phénomène atteint l'individu : en quête de sens et de raisons pour orienter son action et sa parole, il vit une crise d'identité qui le détache de ses ancrages psychiques, de ses « étayages psychosociaux » dirait R. Kaës, et l'amène à s'interroger sur l'existence de motivations plus profondes que les objets qui lui étaient proposés jusque-là en modèle.

Ces phénomènes de crise, bien que frappant des « domaines de vie » (au sens de Curie/Hajjar/Baubion, 1988) fort différents, ont en commun une dynamique d'apparition, de gestion et de résolution comparable. Nos modèles d'analyse scientifique, eux-mêmes en crise par ailleurs, nous ouvrent des possibilités nouvelles d'analogie que seul le manque d'audace ou d'envergure intellectuelle ne nous permet pas d'exploiter. Cet exercice de rapprochement des processus critiques met en évidence l'existence de relations cohérentes dont l'organisation peut être modélisée. Il s'agit de caractériser un mouvement global d'évolution, dont l'une des particularités est de mettre à mal les catégorisations,

et d'inscrire un changement d'état dans la continuité d'un processus : autant dire que le recours au paradoxe devient indispensable pour avancer dans ce champ d'analyse où l'on trouve, étendu aux phénomènes de crises sociales, la paradoxalité même qui caractérise l'« objet transitionnel » (Winnicott 1951).

Cet exposé ne constituant pas un travail de recherche mais un support pour la réflexion, une proposition intellectuelle expérimentale et quelque peu aventureuse, nous soutiendrons donc que « la multiplication des crises débouche sur un mouvement de transition qui laisse entrevoir un nouveau modèle que je propose d'appeler « modèle relatif », qui s'inscrit dans l'évolution de la pensée organisationnelle et s'appréhende par de nouveaux outils ».

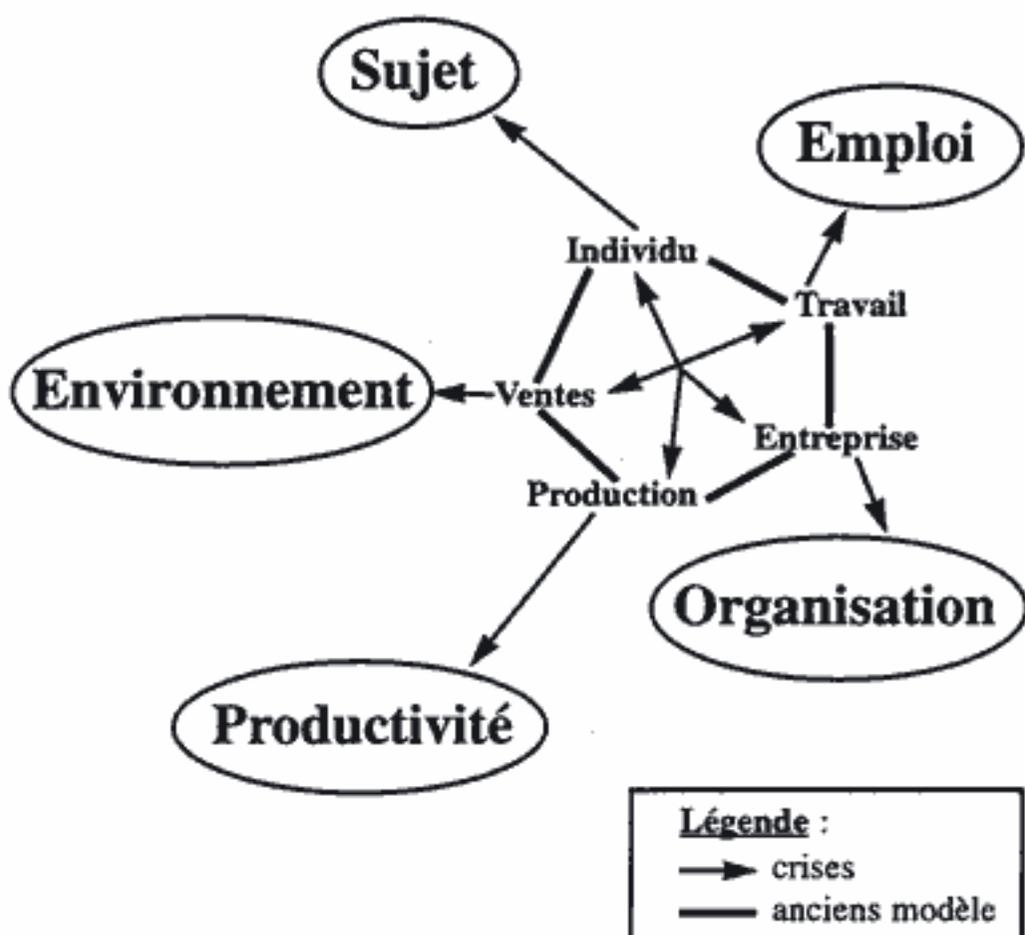
### MULTIPLICATION DES CRISES

La cohérence d'une structure est liée à la solidité des liens qu'elle tisse entre ses éléments constitutifs (ou contributifs). Lorsque l'un de ces éléments, ou bien l'un des systèmes de relation, est confronté à la perturbation, l'ensemble de la structure se mobilise pour maintenir sa cohérence, opérant des soutiens ou des relais, le temps que se rétablisse l'aspect défaillant (cf. E. Morin, plaidoyer pour une « crisologie » 1976). Mais les choses en vont autrement lorsque ce n'est plus un seul sous-système mais l'ensemble des éléments qui se trouve mit en crise ; « l'instance de contrôle » du système (Curie et al. 1990), soit le « modèle », ne peut plus mettre en œuvre les ajustements nécessaires au maintien de l'homéostasie, se trouve à son tour mise en crise et contrainte au changement.

Il y a modèle dès que sont mis en relation organisée différents composants, faisant ainsi « système ». Dans la vision qui nous occupe, l'un des modèles économiques forts de notre société est celui de l'individu travaillant dans une entreprise aux fins de produire des objets de vente à d'autres individus etc... : il s'agit là d'un cycle classique (l'entreprise peut être une Administration, une Institution..., les objets de vente pouvant être des services, etc...) agissant comme repère identificatoire pour l'individu autant que vecteur d'une organisation sociale pour le groupe.

A l'observation, on se rend compte que tous les termes de ce modèle sont actuellement sous l'effet d'une crise, qui délie les anciennes relations : l'individu objet est secoué par des remises en question qui l'incitent à tenir de plus en plus des positions de sujet ; la notion classique du travail est battue en brèche devant la problématique du

chômage et de l'insertion, un «nouveau rapport au travail global» est appelé par tous (et récemment par le rapport Boissonat), évolution qui amène à reconsidérer le travail sous l'angle de l'emploi ; l'entreprise dans sa complexité grandissante ne peut plus être appréhendée qu'en termes d'organisation de type systématique ; la production se subordonne à une nouvelle notion-phare qui est celle de la productivité ; les ventes enfin, sont de plus en plus contingentes d'un autre facteur, l'environnement, qui bouscule le classique rapport marchand.



La crise des différents paramètres évoqués entraîne ainsi la déliaison du modèle pris pour exemple, ce que nous appellerons « explosion lente » dans la sphère psychosociale.

On pourrait à juste titre s'interroger sur les circonstances qui favorisent aujourd'hui le développement de ces crises. Nous nous contenterons d'indiquer comme pistes de réflexion explicative, la multiplication des informations à intégrer qui tend à saturer les systèmes

(n'est-ce pas l'une des raisons avancées pour justifier l'explosion de la fusée Ariane 4 en avril dernier ?), la sur-disponibilité des énergies de toutes sortes générée par un système encore sous le traumatisme de l'an-goisse de pénurie de la crise pétrolière de 1974, la surabondance de sens (ou plutôt de proposition de sens) qui, par un phénomène d'agrégats de « signifiants creux », bloque en réalité l'ouverture au « sens-pour-soi »...

### VERS UN MOUVEMENT DE TRANSITION

Les crises en elles-mêmes, marquées par la souffrance de la rup-ture, mais aussi par la rapidité de leur durée de vie, caractérisent un état de déliaison... mais pas le processus lui-même, qui relève davantage de la transition. Ainsi, la perte d'un travail ou d'un être cher met le sujet concerné en crise, mais engage ensuite une dynamique transitionnelle que vont lui faire franchir les étapes du « travail de deuil ». Ces proces-sus de transition, si génialement observés par Winnicott (1951), fon-dent l'aspect « constructif » de la crise, permettant au sujet ou au sys-tème concerné, de muter vers de nouvelles identités et d'établir de nouvelles relations signifiantes.

Dans cet exemple, ce sont les processus de transition qui entraî-nent les différents éléments du système à « dériver » vers de nouveaux états inattendus : le sujet se voit rapproché des actes qu'il pose et des énergies qu'il consomme ; l'emploi se définit et se relie par les notions d'activité et de gestion de projets et d'outils ; l'organisation qui relève le gant de la notions d'activité et de gestion de projets et d'outils ; l'or-ganisation qui relève le gant de la notion d'entreprise se caractérise par le fait de gérer des projets et des outils, et d'observer - en même temps - que proposer des valeurs particulières et une volonté spécifique ; la production ne peut s'envisager en dehors d'une volonté d'entreprise et des valeurs qu'elle suggère, ni en-dehors d'un certain rapport à l'en-vironnement ; l'environnement lui-même, dont l'entité prolonge la réflexion commerciale, se conçoit ici selon un type particulier de mar-keting social s'adressant aux sujets dans le cadre d'une nouvelle consommation.

La mise en transition des différents éléments du système laisse entrevoir l'établissement de nouvelles réalités et de nouvelles relations à un échelon plus élaboré du système.

Ces différents mouvements ne s'opèrent pas selon un rythme continu, ni évident, pour l'observateur immergé dans le système

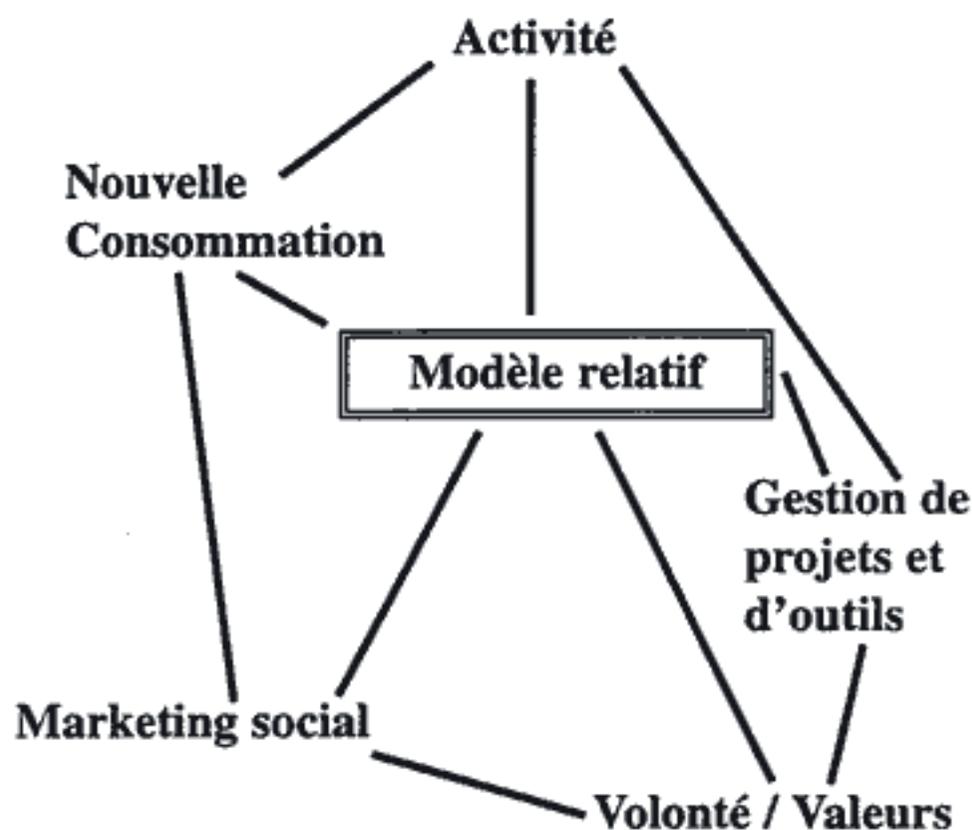
I. Prigogine constatait en 1979, qu'un système en perte d'équilibre se comporte de façon irrationnelle, non linéaire, et plus du tout selon un schéma cartésien régulier. Les mutations sont marquées de soubresauts importants (voir « la crise de la vache folle » pour la nouvelle consommation, ou bien la crise annoncée du Code du Travail pour dégager la notion d'activité), et fatalement de leur cortège de souffrances. Les processus à l'œuvre ont bien été décrits en termes d'accommodation / adaptation (H. Wallon)\*, de transitions psychosociales ou « psychico-sociales » (nous nous permettons ce néologisme à partir de l'œuvre de R. Kaës) ; cependant à notre connaissance peu d'auteurs mettent en relation les différents processus transitionnels observables.

#### LE « MODÈLE RELATIF »

Supposant réalisées les transitions observées plus haut, et établies les relations signifiantes entre les pôles d'arrivée des éléments en mutation, l'on peut voir se dessiner un nouvel ensemble cohérent dont le sens s'est entièrement déplacé, élargi, enrichi. Ce nouvel ensemble, censé contenir davantage de possibilités de mise en crise de ses éléments, et proposer de nouvelles articulations de sens et d'actions aux personnes et aux groupes s'y référant, est coordonné par un nouveau modèle central plus opérationnel et actuel que le modèle classique. Je propose de le nommer « modèle relatif », car la relativité semble être le maître mot de son mode d'action et de régulation.

Le modèle relatif propose d'envisager toute organisation sociale autour des pôles de co-signifiante que sont l'activité, la gestion de projets et d'outils, la volonté / les valeurs de l'engagement, le marketing social, la nouvelle consommation. D'autres pôles de signifiante sont appelés à s'articuler au modèle proposé ; le mode constitutif spécifique de ce modèle entraîne que se grefferont harmonieusement à ce schéma, les éléments qui répondront à deux paramètres : le fait de caractériser une relation plus qu'un élément, que cette relation soit établie entre des éléments qui eux-mêmes, auront effectué une certaine mutation depuis leur état original classique (autrement dit se situeront en « sortie de crise » et en fin de mutation transitionnelle).

\* Piaget a aussi défini les deux mécanismes cognitifs constitutifs de l'adaptation : l'assimilation, qui vise à agir sur le milieu d'après les schèmes personnels, et l'accommodation, qui est l'effet du milieu sur les schèmes du sujet. De son concept d'« équilibration » décrivant la recherche de rétablissement de l'ancien système après perturbation, nous retenons l'étroite inter-action entre les effets du système sur les schèmes représentatifs du sujet et les effets du sujet sur le système.



## PRÉFIGURATION DU « MODÈLE RELATIF »

Indiquons schématiquement que le modèle relatif se caractérise par :

- l'abandon de l'idéologie du modèle (et dans les modèles). Le modèle sert plus à repérer ce qui ne s'y réfère pas qu'à rechercher l'adéquation de la réalité à l'abstraction. Sur le même registre, le pragmatique est aux commandes : on n'utilisera le modèle relatif que dans la mesure où il servira utilement à éclairer le présent ; par exemple le recours aux conceptions tayloriennes doit être intégré sans état d'âme lorsque la situation ou l'analyse l'impose ;

- l'avènement du « configurationnel » et du « conditionnel » : sans reprendre les théories classiques de la forme ou plus récentes de la contingence, la construction du modèle relatif employé répond à un paramètre d'adéquation aux conditions, possibilités et limites de réali-

sation de l'action ou de la réflexion ; un modèle théorique unique proposé à des situations toujours différentes n'a aujourd'hui qu'une utilité très relative, même si certains s'attachent toujours à défendre d'anciens principes scientifiques (cf. K. Popper, 1995) ;

– l'avènement du « spécifique » : il n'y a de modèle qu'appliqué à chaque situation pour le temps que dure l'intervention ou l'observation sur le système ; trop éloigné du temps de l'action, le modèle perd de sa vitalité et surtout de son exactitude ; trop inspiré de situations analogues, le modèle perd de sa productivité et de son utilité ; le modèle relatif, posant l'adéquation sans cesse renouvelée au présent et la vulnérabilité acceptée au temps, permet l'ajustement permanent aux mesures du système ;

– l'avènement de l' « incertitude structurante » : c'est dans le changement permanent que la stabilité doit se tenir - c'est à peu de choses près, ce que disait le Bouddha il y a 2 500 ans ; convenir qu'aucun aspect de nos approches des systèmes ne repose a priori sur une certitude est un principe de maintien paradoxal du modèle relatif qui permet de suivre et comprendre l'organisationnel vivant, par conséquent évoluant sans cesse ;

– l'avènement du « communicationnel » : le modèle relatif rend compte des réalisations qui réunissent les éléments entre eux, dans ce sens il est résolument systémique ; nous posons que toute réalité est communicationnelle, même si *a minima* cela signifie la simple gestion ou traitement de l'information ; la communication est intégrée dans notre modèle comme principe de production tout autant que principe de régulation.

#### EVOLUTION DE LA PENSÉE ORGANISATIONNELLE NOUVEAUX OUTILS

Faisant suite aux trois grands courants de la pensée organisationnelle, caractérisée par l'Organisation Scientifique du Travail au début du siècle, le courant plus humaniste des années 50, les approches plus « néo-rationalistes » des trente dernières années, le modèle relatif propose un cadre de référence susceptible d'intégrer les turbulences de cette fin de siècle. Aucun modèle strict ne peut permettre aujourd'hui de donner du sens à des réalités disparates, évolutives, contradictoires. On a vu se développer depuis les années 60, de nombreuses propositions, parmi lesquelles nous remarquerons avec I. Fogliolini

(1993) les approches contingentes, systématiques, décisionnelles ou managériales. Un « fatras de déterminismes différents » disait A. Toffler en 1987. Aucun modèle actuel ne peut rendre compte dans le fond et surtout sur le temps, de l'organisation dans sa dimension globale et évolutive.

Un méta-exemple nous est fourni au travers des écrits de T. Peters et R. Waterman : leur best-seller « Le prix de l'excellence » décrivait en 1983 le modèle de réussite de quarante trois grandes entreprises américaines selon huit attributs spécifiques. Deux années après, le magazine « Business week » démontrait que quatorze de ces entreprises avaient déjà abandonné tout ou partie de ces principes. Les auteurs ne s'étaient probablement pas trompés dans leur observation de ces structures, mais bien dans l'idée que ces observations fondaient un modèle stable de l'excellence.

Le modèle relatif basé sur l'incertitude permanente, permet de dire que des principes d'échec ou de retard peuvent constituer d'excellents supports de réussite, compte tenu de facteurs endogènes et exogènes propres à la situation examinée. Les mêmes conditions ne sont jamais réunies à l'identique, les principes mis à jour doivent faire l'objet d'une relecture et d'une réinvention pour être intégrés en tant que modèles.

Un modèle tout en relativité n'est pas d'usage aisé. Les réalités à décrire et à contenir doivent être mises à jour avec pertinence et sans a priori. Le modèle relatif, pragmatique, autorise l'emploi d'outils conceptuels de nature très diverse, voire contradictoire, si le paradoxe ouvre sur une « 3<sup>ème</sup> dimension » créative. Il n'est pas exclu que dûssent être créés des outils nouveaux, soit de toutes pièces, soit issus d'outils anciens mis en crise / transition.

Nous développons une approche expérimentale visant à appréhender les réalités des systèmes organisationnels conjointement à partir de leurs évolutions transitionnelles, décodées selon un schéma conceptuel d'inspiration psychanalytique, à partir de leurs constructions immédiates dans la relation, selon un schéma systémique. Dans notre pratique de consultant en organisation, le « modèle relatif » permet d'intégrer l'objectif de compréhension des modes de fonctionnement des différents éléments composant l'entreprise, pour lequel nous nous référons préférentiellement à l'approche historique et analytique, et l'objectif de transformation du système par modification des

systemes de relations établis entre ces différents éléments, pour lequel nous utilisons les clés issues de la démarche opérationnelle systémique.

On admettra que « le modèle relatif », en son état actuel, est davantage le fruit d'observations constantes mais dispersées, que le fruit d'une élaboration rationnelle très construite. Notre propos n'est rien moins que tenter une application - risquée - de la théorie des « structures dissipatives » de Prigogine à l'évolution des modèles organisationnels.

Le concept proposé nous paraît cependant prometteur. Il ne nous étonnerait pas que d'autres chercheurs ou d'autres praticiens ne viennent approfondir ce qu'il recouvre.

Jean-Philippe TOUTUT  
Psychosociologue  
Directeur d'Alpha Conseil