



11 études
de cas corrigées
et commentés

Stéphanie Mignot-Gérard

Comportements managériaux

Une approche organisationnelle

ellipses

Les règles dans l'organisation

L'importance des règles formelles pour le management des organisations a été soulignée par deux grands auteurs classiques, Max Weber et Frederick Winslow Taylor. Tous deux élaborent leurs théories respectives dans la première moitié du XX^e siècle, dans le contexte de l'épanouissement de la révolution industrielle en Europe et en Amérique du Nord.

Les deux auteurs partent d'interrogations initiales distinctes mais ils se rejoignent pour souligner chacun à leur manière les vertus de la règle dans les organisations.

Taylor, de son statut de contremaître dans une usine, cherche à résoudre le problème de la « flânerie systématique » des ouvriers (Taylor, 1919). Weber, l'un des pères fondateurs de la sociologie contemporaine, s'interroge quant à lui sur les fondements de l'autorité légitime (Weber, 1922), c'est-à-dire l'acceptation par les sujets du pouvoir de celui qui les domine.

En posant les bases du « management scientifique », Taylor propose une analyse rationaliste du travail : les règles du travail de production visent à réduire l'imprévisibilité des comportements individuels et collectifs, mais aussi à réconcilier les objectifs des ouvriers et de leurs patrons. En déterminant des normes de production à la mesure de l'effort physique de l'ouvrier, un système de sanction et de récompense peut être mis en place, concourant à la satisfaction des patrons (la productivité est optimale) mais aussi à celle des ouvriers (part du salaire indexée sur la productivité individuelle).

De son côté, Weber souligne l'efficacité, dans les organisations de la société industrielle, de la domination « rationnelle-légale » sur les types de domination « traditionnelle » et « charismatique » : l'autorité s'y impose « en vertu de la légalité, en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondées sur des règles établies rationnellement » (Bernoux, 1985 : 144). Cette domination « rationnelle-légale » constitue le socle de l'idéal-type de la bureaucratie weberienne.

Dans ses développements contemporains, la sociologie des organisations se démarquera toutefois de la vision de la règle proposée par Taylor et Weber. La première critique consiste à mettre en avant l'inefficacité des règles. Merton (1940) avance ainsi que la règle peut produire un effet pervers : pensée initialement comme un moyen pour atteindre des buts *a priori* rationnels, elle peut devenir une fin en soi, amenant certains acteurs à développer une « personnalité bureaucratique », c'est-à-dire qui considèrent la règle comme sacrée, au point qu'elle prend le pas sur l'objectif d'efficacité qu'elle visait initialement, pour finalement rigidifier l'organisation. L'étude de la *General Gypsum Company* par Gouldner (1954) illustrera d'une autre manière les effets délétères d'une rationalisation poussée à l'extrême : après le décès de son dirigeant paternaliste, un nouveau directeur est nommé et s'efforce de rétablir des règles drastiques pour mettre fin au « laxisme » de son prédécesseur, ce qui débouchera sur une grève dure (Ballé, 2009 : 41-42). Gouldner pointe ainsi du doigt les limites de l'idéal bureaucratique weberien.

Le renouveau de la pensée sur les règles s'appuie également sur une critique des apports de Taylor et de son idéologie sous-jacente, le taylorisme. Les fondateurs de l'école des relations humaines (Roethlisberger & Dickson, 1939) découvrent que l'efficacité de l'organisation ne repose pas uniquement sur son « organisation formelle » (règles, politiques, règlements, etc.) mais qu'elle dépend aussi dans une large mesure de son « organisation informelle », c'est-à-dire l'ensemble des sentiments, des interactions humaines qui façonnent tout autant les comportements des individus au travail que ne le fait l'univers des structures formelles. La mise au jour du système social informel de toute organisation formera l'un des points de départ de la sociologie des organisations « à la française » (Crozier & Friedberg, 1977) pour laquelle l'organisation est le fruit d'une interaction permanente entre les systèmes formel et informel. Comprendre le fonctionnement concret de l'organisation suppose par conséquent de révéler la structure des relations informelles dont les organigrammes et autres règles ne peuvent rendre compte.

En outre, cette théorie pose comme postulat l'autonomie irréductible des acteurs : aucun individu ou groupe d'individus ne se laisse entièrement « dominer » par un système de règles formelles ; réciproquement, aussi précises et exhaustives soient ces règles, elles ne parviennent jamais à éliminer complètement la présence de « zones d'incertitudes » offrant aux acteurs qui les contrôlent du pouvoir sur l'organisation ou sur leur hiérarchie. Il en résulte une capacité pour les acteurs de négocier leur participation à l'organisation, une plus ou moins grande liberté de suivre ou au contraire de contourner les règles.

Une débarrasseuse bien embarrassante

Après son Bachelor, Laura décide de prendre une année de césure afin de voyager, de s'émanciper et de perfectionner sa maîtrise de l'anglais. L'île de Malte est un bon compromis : la vie y est peu chère et l'anglais est la seconde langue officielle du pays, ce qui devrait lui permettre de parfaire ses compétences linguistiques.

À son arrivée sur l'île en octobre, elle postule en ligne à une offre de poste de serveuse au *Hun Luan*⁴, l'un des plus grands restaurants de cuisine asiatique de l'île, réputé pour sa carte haut de gamme. À sa grande surprise, la gérante de l'établissement répond à sa demande en quelques heures et lui propose de faire un essai le jour même, au service du soir. Elle arrive à l'heure prévue, avec une légère appréhension car elle n'a aucune expérience de la restauration et estime son niveau d'anglais médiocre. La gérante lui explique en une dizaine de minutes comment dresser une table ainsi que le fonctionnement des numéros de tables pour servir les commandes et hop, elle démarre son service. À la fin de la soirée, la gérante lui demande si elle souhaite revenir le lendemain soir, elle accepte, et déduit être engagée.

Les jours suivants, au gré de ses premières interactions avec les autres employés, Laura découvre rapidement le mode de fonctionnement du restaurant. Elle comprend que comme la plupart de la main-d'œuvre étrangère à temps partiel de l'établissement, elle sera payée toutes les deux semaines en liquide à hauteur de 4,50 euros de l'heure, et qu'elle n'aura ni contrat de travail ni assurance. Les autres serveurs lui font savoir que les emplois du temps sont établis par la gérante tous les dimanches soirs pour les quinze jours suivants, et s'ajustent selon les disponibilités des uns et des autres.

Dès les premiers jours, Laura se rend compte que son travail de serveuse consistera pour l'essentiel à dresser et à débarrasser les tables, l'accueil des clients étant assuré par les deux gérants et le barman, tous frères et sœurs. Le service dure entre 3 et 7 heures et les pourboires sont distribués collectivement. Bien que les pauses ne soient pas permises pendant le service, Laura ne tarde pas à découvrir que les employés s'octroient des breaks

4. En Chinois, *Hun Luan* signifie « désordre ».

de 10 à 15 minutes en période d'accalmie et en profitent pour manger rapidement un plat de leur choix préparé par les chefs du restaurant. Elle pressent que ces pauses non officielles doivent rester discrètes et ne pas se prolonger de manière exagérée. Au fil des semaines, une pratique un peu plus subversive attire son attention : les serveurs ont pour coutume de ramener de la nourriture chez eux après le service. Les gérants n'ont jamais établi de règle en la matière ni interdit formellement ces petits arrangements dont ils ont pourtant bien conscience. En dépit de l'œil réprobateur du plongeur qui semble ne pas apprécier cette pratique, Laura se prête au jeu et rapporte régulièrement chez elle les restes des repas non consommés par les clients.

Quant à l'organisation du service, elle est vécue par les serveurs comme chaotique. Aucune répartition des tâches ni des tables n'est instituée, si bien que chacun doit trouver sa place selon l'affluence et l'ordre des commandes, provoquant certains accrocs au cours du service : certaines commandes sont prises deux fois, d'autres sont oubliées ou retardées. Malgré tout, les dix serveurs, majoritairement des jeunes étudiants étrangers venus chercher un travail à temps partiel flexible, ont commencé à se lier d'amitié et ils font au mieux pour mener à bien le service de manière fluide.

Voilà deux mois que Laura travaille au *Hun Luan*, lorsqu'un événement va venir perturber cet équilibre précaire. À la veille de Noël, chacun se réjouit de rentrer dans son pays d'origine pour y passer les fêtes en famille, c'est le cas de Laura et de Barbara, sa meilleure amie au sein de l'équipe. Le 10 décembre, les deux serveuses sont impatientes de connaître le planning de leur dernière semaine de travail de l'année. C'est alors que Barbara découvre ne pas figurer au planning et s'en inquiète auprès de la gérante. Celle-ci réplique que le restaurant n'aura pas besoin de ses services cette semaine-là, d'autant que deux nouveaux serveurs doivent arriver et qu'elle va devoir leur consacrer du temps pour les former. D'abord incrédule devant cette décision surprise, Barbara comprend rapidement qu'elle est mise à pied. Coralie, une autre serveuse plus ancienne du restaurant confie à Laura que l'exclusion de Barbara était préméditée : les gérants lui reprochent un manque d'investissement au sein du restaurant, de rapporter de la nourriture chez elle le soir et de prendre des pauses trop longues pour dîner. Coralie assure en revanche à Laura qu'elle n'a pas à s'inquiéter pour son travail : le barman l'apprécie, et son poste n'est donc pas en danger.

Au retour des vacances, une nouvelle recrue, Emma, vient prêter main forte à l'équipe. Emma est expérimentée, elle connaît la restauration. Dès son arrivée, elle prend des initiatives et fait feu de tout bois. Elle va ainsi au-delà des missions assurées par les serveurs en intervenant sur les commandes au bar, et en prenant en main le nettoyage de celui-ci. Emma adopte un comportement inhabituel pour une nouvelle dans l'équipe : alors que d'ordinaire les nouveaux restent prudemment en retrait, observent et écoutent les anciens, Emma ne cesse de proposer ses services aux autres ou de terminer leurs tâches en cours. Les prises d'initiative d'Emma commencent à irriter les autres serveurs, et notamment Laura qui subit ses assauts ; un jour où celle-ci attend patiemment un plat de la cuisine, Emma se rue sur l'assiette déposée devant Laura par le cuisinier pour aller le servir à la table à la place de Laura. Les serveurs sont exaspérés par les excès de zèle d'Emma mais lorsqu'ils lui font part de leurs réserves, celle-ci se contente de sourire et de dire ne pas comprendre leurs récriminations. L'arrivée d'Emma accélère singulièrement le rythme de travail de l'équipe : l'enjeu de chacun est de ne pas se « faire piquer » sa place par la nouvelle débarrasseuse. Les gérants semblent pour leur part tout à fait satisfaits de leur nouvelle recrue.

ANALYSE

Laura se posait deux questions au sujet de son expérience : pourquoi le service est-il si désorganisé, et pourquoi aucune règle du fonctionnement du restaurant n'est-elle explicitée par les gérants du Hun Luan ?

Il faut d'abord mettre à jour les conditions de possibilité de l'absence de règles et du faible interventionnisme des gérants sur l'organisation de l'équipe de serveurs (ou plutôt des « débarrasseurs ») du restaurant. À Malte, la main-d'œuvre étrangère est abondante, souvent non déclarée. Cette fluidité de l'offre de travail pourrait constituer une contrainte pour les employeurs locaux puisque les employés peuvent à tout moment faire défaut. Les gérants du *Hun Luan* ont cependant tiré à leur avantage le contexte d'emploi fluide qui caractérise la saison touristique à Malte. Ils savent qu'ils peuvent en toute impunité employer des serveurs au noir, et les licencier tout aussi aisément : la mise à pied est ainsi la principale variable d'ajustement utilisée par les gérants. En outre, l'abondance de la main-d'œuvre disponible sur le marché permet aux gérants de limiter l'incertitude sur la productivité des « débarrasseurs » : étant donné la simplicité des tâches assignées aux serveurs et la taille importante de l'équipe, ils ont toutes les chances de trouver parmi les dix employés des individus suffisamment expérimentés et ou motivés pour prendre le leadership de l'équipe (comme l'illustre Emma) qui s'organisera suivant les règles de solidarité ou d'autorité auto-définies par le groupe.

L'absence de règles formelles sur les pauses est en outre profitable aux gérants. En maintenant le flou sur les droits et obligations des serveurs, en fermant les yeux sur leurs petits arrangements, ils se gardent la possibilité de l'arbitraire en mettant à pied ceux qui dépasseraient les bornes (cas de Barbara). Tant que les serveurs n'exagèrent pas sur les arrangements, se montrent disponibles, respectent le planning défini et assurent un minimum les tâches imparties, il est possible de laisser se développer la solidarité dans l'équipe à condition que celle-ci ne dérive pas sur un laisser-aller des serveurs qui pourrait nuire à l'efficacité du service. En outre, en laissant l'équipe s'auto-organiser, il y a de fortes chances qu'un élément se distingue, imprime le rythme et crée une émulation au sein de l'équipe. Cette délégation officieuse du leadership à l'un des serveurs présente un

autre avantage pour les gérants : en se tenant à distance de la salle et en évitant de manager l'équipe, ils se mettent à l'abri de la critique, et c'est finalement le serveur zélé qui devient la cible de tous les mécontentements. *Last but not least*, les gérants s'épargnent la tâche ingrate du dressage et du débarrassage des tables, tout en gardant la maîtrise des tâches nobles d'accueil et d'encaissement de la clientèle du restaurant.

On peut enfin formuler une toute dernière hypothèse : les gérants peuvent sans doute d'autant moins mettre en œuvre une régulation de contrôle étroite sur les serveurs, qu'eux-mêmes ne respectent pas les règles minimales de l'emploi en s'exonérant de la signature d'un contrat de travail en bonne et due forme. Ainsi au *Hun Luan*, le contexte du marché du travail local de la restauration et la régulation autonome des serveurs/débarrasseurs sont intimement liés : si l'équilibre entre solidarité et émulation au sein de l'équipe qui permet au restaurant de fonctionner est toujours précaire, il pourra à tout moment être corrigé par la fluidité des modalités d'emploi.