



HAL
open science

Le changement dans l'entreprise. Tradition, charisme et règles dans l'organisation ?

François Bafoil

► **To cite this version:**

François Bafoil. Le changement dans l'entreprise. Tradition, charisme et règles dans l'organisation ? : Cahiers du CEFRES N° 16f, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque. Cahiers du CEFRES, 1990, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque, 16f, pp.13. halshs-01163893

HAL Id: halshs-01163893

<https://shs.hal.science/halshs-01163893>

Submitted on 15 Jun 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Cahiers du CEFRES

N° 16f, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque
Antoine Marès (Ed.)

François BAFOIL

Le changement dans l'entreprise. Tradition, charisme et règles dans l'organisation ?

Référence électronique / electronic reference :

François Bafoil, « Le changement dans l'entreprise. Tradition, charisme et règles dans l'organisation ? », Cahiers du CEFRES. N° 16f, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque (ed. Antoine Marès).

Mis en ligne en / published on : août 2010 / august 2010

URL : http://www.cefres.cz/pdf/c16f/bafoil_1999_changements_entreprise.pdf

Editeur / publisher : CEFRES USR 3138 CNRS-MAEE

<http://www.cefres.cz>

Ce document a été généré par l'éditeur.

© CEFRES USR 3138 CNRS-MAEE



Le changement dans l'entreprise. Tradition, charisme et règles dans l'organisation ?

François Bafoil

Le terme de charisme s'emploie volontiers pour désigner en politique ceux dont la caractéristique est de ne pas respecter les règles du jeu en vigueur, au motif qu'elles représentent un ordre figé et bureaucratique, contraire aux vues extraordinaires que la destinée favorise. En passant outre les obligations communes, ces individus font état de qualités exceptionnelles. Cela justifie, à leurs yeux, l'attachement porté à leur personne et fonde le principe même de l'obéissance des individus. En cela, ils ne sont guère éloignés de la définition que donne M. Weber du charisme : celui d'être le propre des personnalités révolutionnaires inscrites dans des époques « pré-rationalistes » et « liées à la tradition ». ¹ Mais ce qui vaut en politique vaut-il dans le champ de l'action économique ? Prétendre parler du charisme dans l'entreprise, semble paradoxal car comment associer deux termes qui, de prime abord, s'excluent ? On admet, en effet, que le ressort intime du charisme est l'attachement à une personne, celle du chef, tandis que celui de l'organisation propre au marché est l'agencement rationnel des relations humaines. Autrement dit, le premier terme renvoie à un ordre fondamentalement irrationnel - il s'agit ici de l'ordre de la croyance et de l'affectif - tandis que le second se définit précisément par la légalité de ses procédures rationnelles, qui imposent neutralité et impersonnalité des relations.

Le paradoxe est d'autant plus fort si on rappelle le contexte dans lequel a lieu le changement dans les entreprises post-communistes. On peut désormais les classer en deux grands types, selon qu'elles sont contraintes de se transformer sans assistance extérieure ou selon qu'elles sont reprises par un partenaire occidental. Le premier type a davantage illustré la notion de recombinaison des anciens équilibres pour les différents acteurs de l'entreprise. L'approche dite de la « dépendance du chemin » (« path dependency ») s'est efforcée de rendre compte des notions de bricolage et de réinvestissement des ressources pour la production de compromis précaires et fragiles, mais également de blocage pérennisant certains héritages. Par ce terme d'héritage, on entend ici les positions hiérarchiques occupées sous le précédent régime, et les relations informelles, davantage individuelles, construites au sein des anciens contextes de jeu comportementaux (North, 1990, 1994, Stark, Grabher, 1996, Szelenyi, 1996, Delorme, 1996, Stark Bruzst 1997, Rona-tas, 1998). Les entreprises relevant, en revanche, du second type sont soumises à un contrôle externe et, pour cette raison, à des règles exogènes contraignantes. Ici domine la notion de contrat qui illustre la capacité des acteurs à fonder un système de règles dont l'un des effets est d'ouvrir des possibilités de jeu à d'autres contextes (Menard, 1996). La règle qu'impose le repreneur oblige les différents partenaires dans l'entreprise à l'adoption de rôles fondés sur la qualification professionnelle, tandis qu'à l'extérieur les acteurs locaux sont sommés d'adopter des tâches inédites. A la règle exogène sont attachées les notions d'individualisation et de clarté des procédures, propres à rendre compte de la rationalité des nouvelles organisations. Dans ce contexte, l'ordre qui s'impose renvoie bien à une réalité impersonnelle, qui impose discipline et strict respect des prescriptions. Ce type a majoritairement dominé lors des transformations est-allemandes (Bafoil, 1996, 1997 a). Mais pas seulement elles. On relève, en effet, peu ou prou les mêmes traits dans les entreprises acquises par des repreneurs occidentaux, qu'elles soient polonaises, hongroises ou tchèques (Traversaz, 1998).

Or, dans ces conditions où prévaut massivement la règle exogène, comment comprendre une personnalité charismatique ? A quel type de changement fait-elle référence ? Pour quel type de domination et pour quel équilibre dans l'entreprise ? En prenant appui sur les résultats d'une étude conduite dans une cimenterie, ² notre ambition est triple.

¹ « Aux époques pré rationalistes, tradition et charisme se partagent peu à peu la totalité des orientations de l'action ». « Le charisme est la grande puissance révolutionnaire des époques liées à la tradition », *Economie et Société*, p. 325

² L'enquête a été conduite aux mois d'avril et de juillet 1997 dans trois cimenteries, auprès des différents éléments de la hiérarchie (de la direction aux brigadiers), soit 70 entretiens, auxquels se sont ajoutés pour les deux premiers sites les entretiens avec les expatriés français. Cet article rend compte du troisième site dans lequel il ne se trouvait à l'époque de l'enquête aucun Français. Ce site cimentier situé près de la grande ville de K. est le fleuron du groupe et se place aux toutes premières places du secteur en Pologne. 989 salariés s'y trouvaient en 1990, 735, au moment de l'enquête, pour une production de 1 million de tonnes de ciments et de 1,2 million de tonnes de klinker (Bafoil, 1998, a).

Il s'agit, en premier lieu, d'analyser les composantes d'une intervention visant à introduire le changement dans l'entreprise, à travers l'examen de la personnalité d'un dirigeant. L'équilibre qui en résulte repose à la fois sur la rationalité des choix en matière organisationnelle ainsi que sur des comportements faisant appel à la loyauté des salariés. Ce faisant, la tradition apparaît comme le matériau indispensable à la mise en place des nouvelles règles. Loin d'être sans cesse un frein à la modernisation, elle peut représenter une ressource dont il convient de montrer la polyvalence. Son examen nous invite, ensuite, à évaluer les évolutions qui ont pu se produire avant 1989 et les limites qui les ont entravées. Loin de penser la date de 1989 dans les simples termes de la rupture, on est conduit à admettre qu'il existait des individus capables non pas tant de transformer leur entreprise que de mettre en œuvre certains éléments du changement dont l'importance s'est révélée décisive pour la conduite ultérieure des entreprises. D'où une série de questions portant sur les capacités que ces individus ont fait valoir antérieurement. Comment expliquer ce type d'homme et sur quelles bases ont eu lieu ces changements ? On peut ainsi tenter de réduire la portée de la précédente classification des entreprises post-communistes en soulignant l'importance du facteur individuel, tout en insistant sur la fragilité d'une telle position à l'intérieur d'un groupe international dans lequel priment les relations impersonnelles. L'interrogation sur la place qu'il convient d'assigner à de telles personnalités charismatiques dans une organisation est en effet indissociable de celles portant sur la rationalité des règles impersonnelles et sur la circulation des élites. Comment, en effet, penser le charisme à l'intérieur d'un groupe dans lequel on entend faire primer la clarté des échanges, la participation, les relations non hiérarchiques ? En d'autres termes, la forme particulière du charisme dans une organisation moderne n'est-elle pas qu'une transition entre deux ordres, celui de la tradition et celui de la règle ?

Pour comprendre les ressorts du changement dans le site de M., attachons-nous à quelques traits saillants des choix accomplis par son directeur. Ils reflètent une personnalité complexe sachant jouer de plusieurs registres à la fois affectifs et impersonnels, dont la maîtrise l'assure de son autorité sur ses subordonnés (1). C'est ce que l'examen des transformations imprimées à l'organisation du travail révèle (2), ainsi que le mode de relations entretenues avec le personnel (3). Ayant décrit ces traits d'une personnalité charismatique, on sera en mesure d'en évaluer la distance par rapport au type analysé par Weber (4).

1. Les prémisses du changement

La première question à laquelle il faut répondre concerne les motivations de l'action de ce dirigeant à son arrivée en 1986. Comment comprendre qu'il ait décidé d'imposer sa marque, là où ne dominaient que désordre, indiscipline, désorganisation³ ? Pourquoi avoir voulu modifier une entreprise jusqu'à vouloir la rendre performante, alors que continuer dans la foulée de ses prédécesseurs était chose aidée, mieux encore rationnelle dans le type d'environnement qui prévalait alors⁴ ? On dispose de certains éléments de réponse si l'on considère les conditions de sa nomination. Cadre dirigeant d'une usine voisine réputée pour sa bonne tenue, c'est le parti qui lui a proposé le poste en l'assurant que les moyens demandés lui seraient accordés s'il acceptait de venir à M.. Il fut élu. Il accepta. Dans la foulée, il fit venir autour de lui d'anciens condisciples de l'école polytechnique de la grande ville voisine mais également de Varsovie et de Gliwice, et les nomma aux postes dirigeants de l'entreprise. Cette identité au niveau de la formation des cadres est une constante puisqu'on retrouve aux postes de commandes dix ans plus tard plusieurs diplômés de cette école, recrutés à la fin de leurs études.⁵ La constitution dès l'origine d'un groupe à sa dévotion a joué comme un élément décisif de sa stratégie de changement. Ils seront, l'heure venue, les principaux vecteurs de la mise en œuvre des transformations et de la réussite. Mais une fois réalisée l'intégration dans le groupe occidental après 1995, ce facteur de réussite se transformera en cause directe de blocage. Le regroupement d'individus tous acquis à sa cause – qui a fait la force du « système » – se réifie dès lors que d'autres contraintes jouent.

³ Comme le souligne l'actuel vice-président, en charge de l'économie, « C'était terrible. J'ai fait mon stage de travail ici en 1982, au sortir de mes études à l'académie des mines de Cracovie. Je n'ai eu qu'une idée en tête : en partir le plus vite possible. C'était une époque où rien ne correspondait à l'organigramme. Chacun faisait ce qu'il voulait et le directeur n'était pas en mesure de modifier quoi que ce soit. le conseil des salariés pouvait le virer à tout moment ».

⁴ De septembre 1973 à novembre 1986, date de sa nomination, soit en 14 ans pas moins de 14 directeurs se sont succédés. La plus longue période avait été couverte par son prédécesseur nommé en 1982.

⁵ « Moi, je venais d'achever mon stage de travail et je sortais de la polytechnique de K. Il est venu me voir et m'a proposé de continuer ici en me confiant des responsabilités. Il m'a proposé tout bonnement un plan de carrière et m'a demandé de développer le secteur commercial » (le directeur commercial).

Sans doute, le fait qu'il n'était lié à aucun des principaux groupes dans l'entreprise a représenté un atout de poids. C'est ce qui permet de comprendre l'effet de surprise causé par ses initiatives visant à rétablir la discipline : c'est lui, personnellement, qui se chargea de rétablir la discipline en menaçant directement les retardataires de sanctions. A cet effet, il restaura la pratique des tableaux sur lesquels chacun pouvait prendre connaissance des retards des collègues et fit connaître à ceux qui persistaient qu'ils seraient rétrogradés, leurs primes supprimées. Une brigade fut ainsi créée, composée des gens fréquemment malades. L'effet fut immédiat : le déshonneur attaché à cette position fit rapidement chuter les courbes de retard et d'absentéisme. Un autre chantier de changements fut ouvert avec la hiérarchie inférieure. Par étapes, il élaborait un plan de réduction des échelons hiérarchiques, dont la multiplication entre l'ouvrier de la production et l'encadrement supérieur s'étendait sur cinq niveaux.⁶

De l'avis de tous les interlocuteurs rencontrés, le groupe le plus puissant était celui des ingénieurs de l'automatique et de l'électrique. En raison des pannes incessantes, mais également de l'importance des réparations annuelles affectant les fours rotatifs, ce groupe occupait une place privilégiée. L'organigramme le reflète d'ailleurs bien : loin d'être affectés aux différents départements de la production, les électriciens et les mécaniciens étaient intégrés dans un département en propre dépendant directement d'un ingénieur principal, lui-même soumis, non pas au directeur de la production mais au directeur de la technique (qui supervisait également la direction de la production). D'où l'obligation pour les secteurs de la production de s'adresser pour les réparations non pas à leur propre direction mais à l'échelon supérieur dont relevait le secteur de l'automatique. C'est la raison pour laquelle ce dernier représentait une véritable « féodalité » et le groupe des ingénieurs une caste à part, phénomènes que l'on retrouve sans exception dans les autres cimenteries.

Que le changement, de ce fait, ait été progressif on le comprendra ; que des résistances très fortes soient d'emblée apparues, également. Mais, là encore, on doit relever comme un des atouts du directeur qu'il ait été lui-même un spécialiste du secteur énergétique spécialité qu'il avait choisie durant ses études à la Polytechnique. Les négociations furent ainsi facilitées. Comme il l'affirme, « en 1988, j'ai commencé les négociations avec eux. J'ai fait savoir que je discutais à l'extérieur pour envisager d'employer des spécialistes dans leur domaine. J'ai proposé à certains des promotions et surtout j'ai joué des heures supplémentaires. De ce fait ils gagnaient beaucoup. Beaucoup plus que moi en tout cas. Mon actuel directeur technique qui était *glowny dyspozytor* gagnait deux fois plus que moi. De très nombreux chefs gagnaient moins que les ouvriers, c'était la règle. Du coup il fallait changer simultanément l'organisation du travail et le système de salaire ». On verra plus bas comment ces résistances ont été réduites et l'organigramme transformé de fond en comble.

Dans ce contexte, la rupture du système communiste en 1990 fut une aubaine inespérée. Les contraintes pesant sur les relations professionnelles et le contexte économique furent levées. Le changement pouvait véritablement prendre forme, d'autant plus que la restructuration en interne des entreprises était imposée comme un mot d'ordre général. Avant de poursuivre la description de ces changements, arrêtons-nous pour préciser la portée des changements intervenus avant 1990. Ils n'ont pas contribué, assurément, à changer significativement le profil de cette entreprise, ce dont conviennent les interlocuteurs rencontrés. Compte tenu des règles de domination par le parti, le changement ne pouvait avoir lieu que dans des limites étroites. Mais un style de direction a néanmoins pu s'imposer, dont la levée des anciennes barrières et l'ouverture des échanges vont permettre ultérieurement de porter ses fruits. La remarque vaut d'être formulée pour souligner qu'il existait avant la fin du système soviétique des managers décidés à transformer leur entreprise et que, sous leur autorité, des évolutions ont vu le jour. Qui plus est, l'appartenance au parti et le fait, grâce à cela, de détenir un poste dirigeant n'étaient synonymes ni d'incompétence, ni de corruption. On serait même tenté d'ajouter que dans le système communiste des personnalités telles que celle qui nous intéresse aujourd'hui, faites à la fois d'autoritarisme, de paternalisme et de souci de la performance pouvaient voir le jour. Que maintenant on s'accorde à souligner que les changements d'ensemble n'ont pu voir le jour qu'à partir du moment où la liberté d'entreprendre fut conférée aux dirigeants, c'est certain. Mais en affirmant cela, on est conduit à réduire la portée de l'affirmation selon laquelle le changement ne peut être pensé que de manière exogène. Ce que l'examen des transformations initiées dans le cas M. révèle, c'est qu'ils méritent davantage d'être renvoyés à un type de comportements sachant allier le sens des décisions rationnelles et la mise en valeur des relations traditionnelles, la volonté de réussite et la domination paternaliste.

⁶ « Le plus important problème et le plus immédiat concernait l'organisation. Il y avait un nombre invraisemblable de chefs ; deux ou trois par département et puis leur adjoint, et puis encore les contremaîtres, des adjoints aux contremaîtres et le tout entouré de brigadiers, et à la fin les ouvriers. C'était comme dans le conte hongrois où l'on trouve un nombre incalculable d'échelons militaires dans une armée en campagne. Voilà c'était cela, une énorme bureaucratie qui se contrôlait mutuellement et qui faisait la même chose sans avancer. Le changement qu'il fallait introduire était décisif, car chacun avait gagné son autonomie et certains groupes étaient très puissants » (le directeur).

2. La rationalité des règles

Le changement dans nombre d'entreprises en Pologne a adopté la même voie depuis 1990 : privatisation des affaires sociales, remise des appartements à la commune ou à leurs locataires ou constitution de plusieurs entreprises sous-traitantes sur le terrain même de l'entreprise à partir d'anciens départements, concentration sur les finalités économiques. Deux dimensions se sont avérées particulièrement importantes dans notre cas : la réorganisation des départements et la mise en œuvre de la norme ISO. Elles témoignent de la capacité du directeur à imposer par l'organisation rationnelle un type de domination, largement relayé par l'encadrement supérieur.

2.1. L'organisation des départements

Comme on l'a indiqué plus haut, la critique unanimement adressée à l'organisation en vigueur avant 1990 concernait le trop grand nombre d'éléments hiérarchiques. Les niveaux de décision s'étaient multipliés, entraînant l'éclatement des centres de décision, le redoublement des activités et leur superposition. Les niveaux hiérarchiques avaient ainsi été multipliés aboutissant au fait que chaque responsable (*kierownik*) avait son adjoint, les contremaîtres venant s'interposer entre ces derniers et l'équipe, sans que le niveau de brigadier ait été supprimé mais au contraire renforcé en nombre. Le secteur de l'entretien avait gagné une autonomie néfaste sur celui de la production. Cela avait généré des conflits de compétence, notamment en matière de direction à exercer sur l'atelier énergétique. Il en allait de même avec la distinction qui séparait le responsable de la technologie (*glowny technolog*) et le responsable production. Le premier s'occupait des moulins crû, des affaires techniques et plus généralement des processus chimiques ainsi que des normes d'usage. Le second avait en charge la coordination des approvisionnements et celle des réparations. Inéluctablement, ils étaient appelés à travailler ensemble, mais l'absence d'une responsabilité unipersonnelle faisait que l'un commençait un travail pour l'arrêter peu après, considérant qu'il relevait en réalité de son collègue. Et ce dernier, bien entendu, ne manquait pas la première occasion de l'arrêter à nouveau et de faire valoir les mêmes arguments. Mais le plus grand désordre sur ce point régnait sans doute au niveau des ateliers de l'électricité et de l'automatique, en raison sans doute du poids dont jouissait dans la production la profession liée aux processus électriques. Un niveau de formation plus élevé, des salaires supérieurs et le sentiment que, sans eux, rien ne pouvait finalement fonctionner avait conféré à ce groupe d'une trentaine d'individus les traits d'une « aristocratie ouvrière ». Or, ce département était réparti en quatre ateliers : les communications, la centrale électrique, le secteur de la réparation électrique et le contrôle des appareils. Chacun avait son contremaître, et chaque brigade, son brigadier.

Les changements introduits ont été généralisés au niveau de l'organigramme. Ils ont visé à chaque fois à réduire les niveaux d'intervention, d'une part, par le regroupement des activités proches et, d'autre part, par la concentration des responsabilités dans les mains d'un *kierownik*.

Si l'on considère les changements qui ont eu lieu entre 1983,1990, et 1997, on observe d'abord une distinction nette des fonctions et une réduction des échelons. Elle est passée d'abord par la concentration de l'organisation dirigeante en trois lieux : celui de la présidence, dont dépendent les services du personnel, la sécurité, le service des pompiers et le secteur de la qualité. Celui de la direction technique en charge de la production et de l'entretien mécanique et électrique. Celui de la direction commerciale, regroupant le marketing, la comptabilité, les activités économiques et informatiques. Les trois titulaires de ces postes constituent le bureau de l'entreprise. On peut s'étonner du maintien des départements de la qualité et des pompiers sous la responsabilité du Président. A cela, son responsable rétorque qu'il s'agit là du maintien de certains traits de l'ancien système lorsque le directeur était désigné comme le responsable de toute l'organisation et, à ce titre, de la qualité, c'est-à-dire de la bonne conformité du produit de M. aux exigences nationales, concernant la valeur des composantes du ciment. Le droit n'a sur ce point en rien évolué. On peut y voir ici la permanence d'une époque où le directeur était directement responsable, en théorie, de la conscience de ses ouvriers, de leur honneur professionnel, etc. Il en va de même pour les pompiers. Dans la réalité de l'entreprise, le département de la qualité travaille en étroite coopération avec les services de la production, ce qui correspond aux vœux du président, comme d'ailleurs sa responsabilité directe sur le service des pompiers, qu'il entend contrôler directement pour quelque temps encore afin, dit-il, d'en rationaliser l'emploi.

Cette concentration au sommet s'est accompagnée d'une réduction drastique des éléments intermédiaires. On a souligné à l'instant la multiplication désordonnée des postes de chefs de département (*kierownik*), de chefs-adjoints (*zastepca*), de contremaîtres (*mistrz*) et de brigadiers (*brigadista*). A l'issue des transformations, soit en 1996, ne sont restés que les deux postes hiérarchiques extrêmes : *kierownik* et *brigadista*, tous les autres titres ayant été purement et simplement liquidés. On peut se douter que les résistances ont dû être nombreuses. Pour cette raison, on ne s'étonnera pas que tous les chefs de service (*kierownik*) du secteur électrique aient quitté l'entreprise

et trouvé un travail ailleurs, notamment dans les entreprises privatisées dépendant auparavant de l'entreprise. Il n'y pas eu cependant, selon les interlocuteurs, de perte de salaire pour les contremaîtres remis au rang de brigadiers mais, au contraire, pour certains des augmentations. Il est vrai que les accords statutaires interdisaient au contremaître de toucher certaines primes réservées aux ouvriers de la production.

Troisième changement décisif, celui de la concentration des activités. Ce processus de concentration des responsabilités et de rationalisation des activités s'est traduit au niveau de l'emploi par des réductions importantes au niveau de la production. Douze ans auparavant, 150 ouvriers y travaillaient, dirigés par quatre contremaîtres, un chef adjoint et un chef de département. En 1997, on compte 75 ouvriers, exactement la moitié, deux *kierownik* et le responsable du département. Le travail se fait toujours en trois équipes au niveau de la production. Pour le responsable de la production, ce processus de modernisation se continue aujourd'hui et, selon lui, le niveau de l'emploi devra encore s'abaisser dans l'avenir de 25% environ, compte tenu des investissements attendus à différents niveaux de la production. Le processus de concentration s'est joué ici dans les mains de l'ingénieur principal de la production, désormais responsable des secteurs de la production, de la technologie, de l'énergie et de l'approvisionnement en matières premières. Par ailleurs, les activités concernant l'environnement ont été rapprochées de celles de la production.

- Le secteur de l'entretien mécanique et électrique a été réuni sous la responsabilité d'une seule personne, en charge des deux types d'entretien et auquel par ailleurs est échu la maîtrise du secteur de la défense de l'environnement (WURO) dans la mesure où il s'agit des filtres et des électro-filtres. Dans ce secteur, le processus n'est sans doute pas arrivé à son terme et beaucoup de changements, selon son responsable, sont encore à attendre. Ils tiennent notamment au processus d'informatisation de l'alimentation énergétique. Des stations seront décentralisées et la station centrale, liquidée. 170 salariés s'y trouvent actuellement. Il est plausible d'en imaginer moins de 100 personnes d'ici à quelques années.

- Le secteur des expéditions regroupe désormais les activités de l'ensachage et du transport autrefois séparées. Ici les changements sont impressionnants eu égard à la stagnation qui caractérise les deux autres sites cimentiers. A l'exception d'un poste manuel de la mise en place des sacs, l'intégralité des étapes de l'ensachage se fait automatiquement, du remplissage du ciment à son transport sur une tapis puis à son tri sur les palettes. Ce processus de palatélisation a été mis en place en 1995 et entraîné un coût de 65 millions de zlotys décidé avant l'acquisition du repreneur occidental. Dans ce secteur, où le taux de fluctuation était autrefois très élevé, l'emploi s'est stabilisé. Il comprend maintenant 116 salariés dont 43 saisonniers, en poste à la production au transport et à la livraison en vrac. Les postes de contremaîtres ont été supprimés et leurs titulaires, remis à la production avec le titre de brigadier (*brigadista*) et sans que leur salaire en soit affecté.

- Le niveau du secteur du transport routier a connu également une concentration en gagnant sous son autorité la gestion des magasins et s'est en revanche séparé des dix autobus qui assuraient le transport des salariés à l'usine ainsi que de plusieurs camions destinés au transport du gypse. Ce secteur regroupe maintenant une cinquantaine de salariés en continu que viennent assister durant les mois de printemps et d'été une douzaine de chauffeurs saisonniers. Tous ont en charge les camions lourds (30 tonnes et 42 tonnes), celle de l'entretien des routes, les voitures de la direction commerciale. Pour les conducteurs des camions, un niveau de qualification important est attendu; fait de savoir-faire reconnu, d'un diplôme national et de connaissances approfondies en matière de sécurité. Leur charge de travail est particulièrement pénible en raison des risques encourus et des bruits incessants à la carrière, ainsi que des risques de conduite.

A ces changements décisifs dans l'organisation a correspondu une refonte complète de la grille des salaires. De cet important chantier du changement, retenons que la nouvelle convention collective signée au mois de novembre 1995 a introduit trois ruptures majeures : la disparition des suppléments au titre des différents privilèges accordés au cours du temps soit à l'entreprise toute entière, soit à certains de ses groupes. En ce qui concerne la clarté réclamée depuis longtemps, un nouveau tableau a fait précisément ressortir les correspondances pour chaque poste entre tâches et qualification. Enfin, le chef de service (*kierownik*) a obtenu la responsabilité en matière de primes pour ses subordonnés. Cela a entraîné, par conséquent, la fin d'un système reposant sur l'âge et les suppléments de toute sorte. Alors qu'auparavant l'écart entre un chef de service et un ouvrier se situait dans une fourchette de 1 à 1,7 désormais l'amplitude est de 1 à 5. Le nouveau système de salaire s'offre ainsi comme un outil de gestion adéquat qui permet aux yeux des interlocuteurs rencontrés de sanctionner la performance individuelle et la hiérarchie. Cela ne signifie pas que les primes ont disparu mais celles qui existent aujourd'hui ne concernent que les primes au rendement, à l'exclusion de toute forme de supplément. Ainsi, dans le secteur des expéditions, le salaire de base représente 80% du revenu moyen, le reste étant représenté par des primes au rendement. Il en va de même dans le secteur du transport avec cette différence qu'il s'agit là de primes à la journée.

2.2. La domination des normes

La mise au œuvre des exigences liées à la certification de la norme ISO dans le troisième site semble avoir résumé ces différentes exigences et imposé une discipline et un ordre jusque-là inconnus. Au travers de son élaboration se sont conjugués les efforts de définition des procédures individuelles et collectives en matière de contrôle et de vérification. A ce titre, elle peut être considérée comme l'illustration-type de la domination des règles rationnelles. Cela n'est pas allé sans une prolifération de la paperasserie dont l'ampleur conduit à s'interroger, finalement, sur la volonté qui a présidé au choix de l'imposition de la norme ISO dont l'effet ultime semble moins la qualité du produit que le renforcement d'un système d'ordre.

L'intérêt que représente l'adoption des contraintes ISO 9002⁷ est considérable. On peut affirmer que le respect de la norme ISO est l'une des principales sources d'ordre dans l'entreprise post-communiste, dans la mesure où il s'agit bien avec elle de la fin de l'improvisation de type communiste. Les normes de qualité existaient avant 1990, comme existaient une structure formelle de l'organisation, la définition des tâches, etc. Mais la nature centralisée du plan, la présence d'éléments irrationnels comme la domination du parti communiste dans l'entreprise, la subordination des secteurs aux exigences de la quantité, etc. avaient ruiné toute source d'ordre. La confusion généralisée l'emportait. Les résultats se mesuraient en termes de pannes, d'incidents, de bricolage et d'accumulation en pièces détachées et en main-d'œuvre. L'imposition du respect de la norme ISO interdit désormais tout contournement de la règle de ce type. Si l'opérateur se trouve dans l'indécision il peut s'en référer immédiatement au texte d'instruction. ISO est la source de l'action collective, considérée d'un strict point de vue bureaucratique.

La règle, par ailleurs, n'est pas simple imposition en provenance du sommet. Considérée abstraitement, ISO 9002 énonce des généralités. Valant pour toutes les industries de toutes les branches, elles représentent la forme la plus générale de l'exigence de qualité. D'où le caractère essentiel de l'interprétation. C'est ce sur quoi les cadres rencontrés insistent. Il revient en effet à chaque département de remplir son cahier en fonction des exigences de la norme mais conformément au processus dans lequel il s'inscrit, et plus précisément de la tâche devant être accomplie. D'où la multiplicité des procédures pour un point de la norme, et conséquemment, la multiplicité d'instructions. Prenons l'exemple de la notion de « produit ».

Selon la norme 9002, la définition est unitaire. Pour le responsable qualité du troisième cas cimentier analysé, elle représente, en revanche, deux produits : le clinker et le ciment, mais pas les ajouts du type gypse, sable, et encore moins les machines, etc. Pourtant, la définition générale les inclut. D'où l'obligation dans laquelle s'est trouvé le directeur de consulter une entreprise de conseil extérieur à l'établissement pour bien conformer sa définition aux attentes. Ont ainsi été distingués les produits finis (ciment et clinker), ceux qui sont intégrés dans le cours de la production (pierres, etc.) et les matières premières en surplus comme le gypse. L'interprétation est ainsi un double processus de réflexion et de consultation en interne et en externe des différentes possibilités de définition visant à adapter dûment les possibilités de l'entreprise et les attentes exprimées par la norme.

Source de la discipline, elle est génératrice de l'ordre, qu'il s'agisse de la discipline⁸ ou de l'ordre hiérarchique. Au président de signer le texte final qui doit faire l'objet de la certification. Au directeur de la production

⁷ La certification de la norme ISO 9002 est liée à l'écriture d'un livre - Le Livre des rapports de la qualité (*Księga jakości*) - signé par le Président. C'est le document de base puisqu'en. Précisant les responsabilités de chacun en matière de qualité, il s'attache à souligner le respect des normes ISO dans l'entreprise. On trouve dans ce document la fiche signalétique de cette dernière (localisation historique, assortiments), l'organisation et les départements, ainsi que l'énoncé du processus de contrôle, son champ d'extension, son contrôle, les procédures, la formation. Enfin, un organigramme et un graphique des lieux de la production. Examinons maintenant le fascicule de la documentation concernant les procédures de la qualité sous la responsabilité générale du Kierownik du suivi de la qualité. Cela touche les opérations et les aires d'intervention. Les opérations sont les suivantes : élaboration, définition, vérification, confirmation, polycopie, diffusion, actualisation, conservation, archivage. Quant aux opérations, elles touchent les appels d'offre, le commerce, la documentation de la construction, la documentation, technique, la documentation technologique, les achats, la production, le contrôle, des recherche, la réception, la normalisation, la formation, l'organisation, des personnels, du clients. Chaque opération est ensuite formulée précisément dans le document. Puis, la procédure est explicitée en un tableau croisé de 66 lignes précisant les instructions auxquels correspondent en 9 colonnes les opérations de contrôle (élaboration, vérification, confirmation, divulgation etc.) que doivent accomplir les différents partenaires de l'entreprise. Ainsi chaque case précise le rôle des acteurs et leur coopération sur un champ donné pour une opération.

⁸ « On ne discute pas. On respecte. C'est peut-être très contraignant mais c'est très efficace » (responsable de l'entretien mécanique et électrique).

d'entériner les différentes procédures. Au chef de chaque département d'énoncer chacune d'entre elles. Au contremaître, l'instruction.

Enfin, la norme est l'œuvre de la coordination. La tâche individuelle s'inscrit dans une chaîne de contrôle que renforcent les échanges programmés au niveau du département et au niveau interdépartemental. Des réunions tenues après les heures de travail réunissent ainsi tous les participants d'un département. De mars 1997 à juillet 1997, deux à trois réunions par semaine ont permis aux cadres des différents départements de se réunir afin d'ajuster les procédures. La décentralisation des tâches de contrôle et de vérification au niveau de l'exécution est donc concomitante d'une épreuve de coordination collective. S'il revient à chaque département de définir ses procédures en propres, il leur revient tout autant de les mettre en coordination d'une part avec les autres départements et avec le service du contrôle de la qualité. L'épreuve de vérification est une épreuve de compatibilité. Ainsi peut être mesurée l'efficacité collective, puisque le respect par chaque opérateur des instructions particulières s'adosse sur le suivi par les autres des mêmes procédures. Une des sources de l'ordre repose sur ce point. Ce qui a pu être interprété ailleurs comme une source de bureaucratisation accrue et, pour certains acteurs (à l'image du responsable de l'entretien électrique), comme un surcroît de papier parfois inutile, est néanmoins analysé majoritairement comme une des toutes premières sources de l'ordre dans l'entreprise, dont l'absence dans les années précédant 1990 a largement pénalisé les entreprises polonaises.

Mais c'est là que le bât blesse. Plus précisément, l'imposition de la norme ISO reflète très exactement la mise en coupe réglée des dernières résistances à ce qu'il faut bien appeler « le système T. », du nom du directeur. La norme non seulement lui confère les apparences et les procédures de la rationalité la plus élevée, mais elle valide sa démarche par une autorité extérieure d'autant plus incontestable qu'il s'agit des services allemands. On peut ainsi comprendre que certains observateurs à l'Ouest, se fondant sur des expériences similaires, mettent en parallèle les deux types de bureaucratie - de type communiste et de type du marché - pour donner à penser qu'elles se valent (Durand, Le Goff, 1996). On peut certes rétorquer que, dans un système, la bureaucratie exprimait une domination totalitaire productrice de désordre et que, dans l'autre, la bureaucratie est soumise aux règles du calcul rationnel. La légalité des procédures est certes ici l'élément discriminant. La croissance de la référence écrite est inéluctable et sa fin ne serait pas la production de la confusion, mais bien celle de son opposé, aux dires de tous les interlocuteurs : la clarté. Dans la mesure où tout changement dans l'organisation doit être consigné dans un document de la procédure, il s'ensuivrait que l'arbitraire se trouverait sur ce point précis éliminé. Mais pour ces raisons très exactement, on peut à partir de là craindre l'extrême inverse de cet ordre légal-rationnel, à savoir le formalisme. La norme ISO porterait en elle l'irrationalité par trop-plein des règles. Ces interrogations sont énoncées pour certaines entreprises de l'Ouest (Segrestin, 1995, Hancké, Casper, 1996). Dans les économies post-communistes, du moins avec notre exemple, il semble qu'il s'agisse encore plus d'un effet de mimétisme, une sorte de démarche conduisant à « coller » au plus près des réalités occidentales pour des chefs avides de consolider leurs marges de pouvoir. De ce point de vue, il semblerait ainsi que la rationalité des procédures imposées au titre de la norme ISO renforcerait la domination bureaucratique de notre personnage, et plus encore de la couche des dirigeants faisant fonction d'état-major.

3. La mobilisation

Pour comprendre cette capacité d'engager des chantiers de changements fondés sur la rationalité des procédures, et de les faire accepter par le grand nombre, force est d'admettre le poids d'une qualité individuelle qui échappe souvent à l'analyse du changement et qui pourtant rend compte des ressorts intimes de la mobilisation : l'autorité. Non pas celle attachée à la fonction mais celle qui renvoie à l'individu. A cet égard, une telle dimension individuelle va fréquemment de pair avec le paternalisme et la valorisation de la tradition. On peut s'en rendre compte à l'analyse de sa politique de communication et à l'examen des relations professionnelles.

3.1. Une politique de communication

Tous les cadres rencontrés évoquent unanimement la personnalité du directeur pour expliquer le changement. On aurait tort de considérer cette belle unité comme simple flagornerie. L'homme en « impose » naturellement. L'observateur peut évaluer directement l'autorité immédiate dont il jouit auprès de ses subordonnés et le respect qu'il leur inspire. Il ne se prive pas d'ailleurs d'en profiter comme en témoigne le journal d'entreprise qui, à de très nombreuses reprises, fait figurer son portrait en premier plan, l'occasion pour lui de commenter les résultats de production ou d'annoncer des nouvelles importantes, comme celle du processus de privatisation, puis l'acquisition par le repreneur L. Ainsi en décembre 1994 peut-il avec fierté annoncer que pour la première fois depuis 5 ans (soit depuis le changement de système), toute la production a pu être vendue, ce qui a permis d'accroître les résultats financiers de 50%. Et, dans une phrase soulignée en gras, il ajoute « sans réduction du personnel ». Jusqu'à cette date relativement récente, la conception n'est donc pas à la réduction des emplois. La

rationalisation passe par l'investissement qu'il se fait fort de poursuivre au niveau des fours et à celui du transport ainsi que par la croissance des volumes de production vendue, mais pas en opérant des réductions profondes dans l'emploi. Le compromis social sensible au niveau du maintien des salariés dans l'usine est donc un élément dont il peut se valoriser et dont il ne se prive pas de vanter la qualité pour s'en attribuer les lauriers.

Dans le numéro de décembre 1996 de la gazette d'entreprise (pour le coup sur papier glacé et multicolore), on peut lire sous sa photo souriante, *to juz 10 lat* (déjà 10 ans) : « Andrzej T, président de la cimenterie dirige depuis 10 ans notre firme, ce qui représente la période la plus longue des 12 directeurs de M. A cette occasion de nombreux souhaits et de félicitations ont été exprimés, également des attentes et des « expressions de reconnaissance ». Le rédacteur poursuit : « Pour fêter l'événement, le Président T. avait convié à une été ses plus proches collaborateurs, ce qui a permis de tirer le bilan de ces dix ans. Souhaitons au Président T. toujours autant de compétence (*udany*) dans la conduite de la cimenterie sur la voie de la privatisation, autant de réflexion dans son développement et souhaitons-lui d'assurer la concurrence sur les chemins difficiles du marché cimentier. Les salariés de la cimenterie attendent du Président le soutien de *pogodnego usposobienia*, malgré les difficiles problèmes d'aujourd'hui. Ils lui souhaitent de conserver la vitalité qui est la sienne aujourd'hui, l'endurance et une bonne santé ».

Les relations sociales dans l'entreprise semblent ainsi marquées au sceau du compromis et de l'apparente harmonie. Les initiatives du directeur dans le but de favoriser l'entente et la paix sociale sont à cet égard très importantes. Elles sont de plusieurs types.

3.2. Relations humaines et relations professionnelles

Chaque année depuis 1993, au mois de septembre, une fête est organisée à laquelle peuvent participer tous les salariés de l'entreprise accompagnés de leur famille. Sur le terrain dont dispose l'entreprise à B., distant de quelques kilomètres de la cimenterie, des tentes sont dressées et des jeux sont organisés. Des concours ont lieu et l'on peut acheter son repas. Les meilleurs chanteurs ou encore le meilleur lanceur de fléchettes sont ainsi récompensés. Depuis sa création, 1500 salariés y ont déjà participé. Bien entendu, le directeur est des leurs. L'occasion est bonne de discuter avec les salariés. Seconde initiative de poids, l'arbre de Noël qui permet à chaque enfant de recevoir un cadeau. La réunion a lieu dans la salle principale de l'entreprise. Dernière initiative, parmi les plus importantes, celle qui permet chaque année d'accueillir 150 salariés, réunis là encore sur le terrain de B. afin de discuter entre départements de l'usine. Les heureux élus sont désignés à chaque fois par leur départements et à tour de rôle. On y chante et on y discute, notamment avec le Président et ses deux vice-présidents qui y participent toujours. Le moment est justifié, selon une interlocutrice, pour faire passer au sommet l'information désirée. Ainsi dans le journal d'entreprise en date d'avril 1997, voit-on le directeur attablé sous une tente et discutant avec des salariés : « La rencontre avec les secteurs du klinker et du ciment sont de règle dans la cimenterie. Ils constituent une tradition. On ne peut pas penser le développement sans pareilles discussions » selon les mots du responsable marketing. Un peu plus bas, le commentateur de la photo écrit : « Le lieu de B. favorise de tels contacts. Quelques heures passées avec les amis de l'entreprise nous permettent non seulement de prendre connaissance des grandes lignes de la politique conduite par la direction de la firme dans la période, mais également d'exprimer son opinion et de renforcer les contacts quotidiens réciproques ». Enfin, au chapitre des initiatives en faveur du personnel, on relève l'importance recouvrée par le tournoi de football qui regroupe plusieurs départements. Ils s'affrontent chaque samedi du printemps à l'été et une coupe est remise au vainqueur.

Pour le Président, les syndicats méritent d'être associés à la gestion des affaires sociales, ce dont se félicitent les intéressés. Cela signifie-t-il la cogestion ? En rien. Pour ce directeur, les syndicats ne devraient pas exister dans une économie performante. Il n'y a aucune contradiction, selon lui, à soutenir ce double point de vue; seulement le constat que si l'entreprise est bien gérée, alors les intérêts des salariés sont bien représentés. A partir de là, la médiation syndicale crée un échelon inutile et bureaucratique, ou bien se fait l'écho d'intérêts étrangers à ceux de l'entreprise. C'est notamment le cas des intérêts politiques comme le vise directement notre homme. Les syndicats demeurent à ses yeux en Pologne des courroies de transmission des partis nationaux. Quand ils ne le sont pas, alors les syndicats sont strictement corporatistes ou seulement des agitateurs incessants. La considération générale sur l'état syndical en Pologne n'interfère donc pas avec les positions qu'il peut adopter à leur rencontre dans l'entreprise. Selon lui, s'il n'y avait pas eu de syndicat, les changements auraient été beaucoup plus vite introduits en Pologne. La faute, à ses yeux, a été de leur reconnaître, après 1980, les droits de nomination et de déposition des directeurs économiques, par l'intermédiaire des lois sur l'autogestion, et après 1990, de leur concéder des sièges dans les conseils de surveillance des entreprises demeurant sous l'autorité du Trésor d'Etat. Par ailleurs, leur attachement à l'ancien système est patent, notamment de la part d'OPZZ. D'où leur contradiction à vouloir à la fois le maintien des avantages acquis sous l'ancien système en matière de garantie d'emploi, de garantie sociale parmi lesquels les appartements ou les aides sociales et les gains attachés aux salaires élevés, une modernisation continue, une organisation performante. Mais puisqu'ils font partie du paysage, autant les utiliser. C'est ce qu'il

fait en recueillant auprès d'eux des informations sur l'état des départements, les chicaneries que peuvent nourrir certains chefs vis-à-vis de leurs subordonnés, les injustices au niveau des primes, les vols de ciment, les diverses fautes. On notera d'ailleurs que pour parfaire la domination qu'il exerce sur eux, il a tenu à ce que les salaires des deux permanents des syndicats soient placés directement sous sa responsabilité. Par ailleurs, ces syndicats lui ont été d'une grande aide lors de la négociation autour des nouvelles grilles de salaires, surtout au moment de leur représentation auprès des personnels, puisqu'ils l'auront accompagné dans toutes les réunions d'information. En leur conférant des droits exclusifs de gestion du fonds social, le directeur leur attribue en revanche une légitimité importante. Ce fonds est en effet géré par un bureau de cinq personnes, deux pour chaque syndicat, et le chef du personnel.

4. D'une expropriation à l'autre

Considérant les différents aspects du changement mis en place par cette personnalité d'exception, peut-on la qualifier de charismatique ? Plus largement, peut-on user du terme de charisme dans les organisations post-communistes ? La confrontation des principaux résultats auxquels nous sommes parvenus avec quelques énoncés weberiens,⁹ nous permet d'insister en conclusion sur la fragilité de la figure du charisme, inscrit dans un processus de rationalisation inéluctable.

Si l'on essaie de résumer les traits de cette personnalité complexe, on peut écrire que l'homme est à la fois autoritaire dans ses rapports avec ses subordonnés, voire autocrate; paternaliste dans les contacts qu'il noue volontiers avec le personnel ouvrier et ses cadres, volontiers manipulateur, par exemple dans ses relations avec les syndicats. Le charisme n'est pas un charisme de fonction, celui que l'on pourrait faire simplement dériver du rang de directeur. Il est beaucoup le produit d'une stratégie de succès qui a entraîné la reconnaissance de la part de ses subordonnés pour les gains obtenus en différents endroits : l'ordre dans l'usine, les bénéfices salariaux, la modernisation de l'outil, etc. Le charisme est cette qualité reconnue à un individu pour avoir fait passer l'entreprise de type communiste dans la modernité des rapports du marché, sans avoir liquidé certains avantages sociaux. Là est un des traits de l'homme : la combinaison maîtrisée des dimensions de la modernité et de la tradition, où se rejoignent celles de l'individualisation des nouveaux processus et l'aspect collectif des relations sociales.

A quoi tient la modernité de son action ? A son sens de l'opportunité qui renvoie sans doute à une grande ambition. L'homme est jeune lorsqu'il est nommé à la tête de M. à peine 36 ans. On peut lui supposer la volonté sinon de transformer l'entreprise radicalement, du moins celle d'en faire un objet digne de fierté. Sans doute a-t-il été nommé là parce que les autorités supérieures de la branche entendaient voir M. jouer un rôle plus actif compte tenu de la voie sèche de la cimenterie. La chance est avec lui car on ne peut pas penser que la situation de M. s'améliore du seul fait de sa venue. En réalité, sa venue est concomitante avec une vague d'investissements qui vont améliorer considérablement un outil très largement défectueux. C'est ce que ne manquent pas de souligner, amers, ceux qui ailleurs dans les autres entreprises font remarquer d'une part que M. a bénéficié d'investissements payés par les autres cimenteries qui, elles, n'ont pas eu cette chance, d'autre part que ce directeur était parfaitement inconnu jusqu'en 1995. Aucun article ne l'avait distingué, aucune citation ne l'avait fait découvrir aux autres cimenteries. Pourtant, quelques traits ne trompent pas. Il sait s'entourer d'individus compétents qu'il sélectionne en fonction de leur profil de formation : la Polytechnique, de Varsovie, de Kielce ou de Gliwice. La discipline de travail est son premier souci, et son second, l'organisation. Sa compétence est d'avoir su profiter des occasions, pour certaines historiques, pour enclencher des transformations efficaces. Mais pour autant qu'il se fait le héraut des méthodes de management à l'avant-garde, comme en témoigne son engagement pour l'application de la norme ISO 9002, il ne néglige pas l'aspect traditionnel de sa fonction. La politique sociale qu'il conduit est empreinte de l'héritage immédiat, celui de l'époque communiste, lorsque les affaires sociales renvoyaient à l'existence d'un collectif que les vacances ou les excursions organisées reflétaient beaucoup plus largement que l'existence des brigades ou celle des concours d'« émulation socialiste ».

Ces quelques traits rappelés, qu'en est-il de la validité type dessiné par Weber si nous essayons de la lui appliquer ? Premier élément, celui représenté par la rupture vis-à-vis de la tradition. Notre cas l'illustre avec l'action visant avant 1989 à contrer les comportements anciens marqués par le bureaucratisme et l'indiscipline au travail. Mais la rupture charismatique avec la tradition ne signifie pas, chez Weber, l'abandon radical des éléments de la tradition. Elle implique davantage l'idée de la subversion de l'ordre antérieur pour l'instauration

⁹ Ce rappel est forcément grossier compte tenu de l'importance du concept de charisme dans la sociologie de Weber, non seulement politique mais bien évidemment religieuse. C'est là en effet, qu'on y trouve l'origine du phénomène, le chef charismatique étant d'abord et avant tout celui qui s'élève contre la religion établie, qu'elle soit d'origine magique ou dogmatique. Weber en cherche la prolongation et la transformation à travers les formes politiques sous le visage du démagogue antique ou du tyran, puis ultérieurement du Popolo et du condottiere.

d'un autre système de domination qui souvent reprend, en partie, les éléments de la tradition. Le chef charismatique a besoin d'entretenir son image, et le rappel de la geste originelle a pour fonction de fonder dans une nouvelle durée l'ordre politique et social. Sur ce point, nul doute que la tradition sous la double forme des relations humaines et des services sociaux ne serve à notre manager à asseoir son autorité. Ces ressources sont, en effet, opportunément réinvesties dans la période postérieure à 1990 à des fins de légitimation de l'action de réforme.

Plus encore, le charisme porte en lui, outre l'autoritarisme, les formes du paternalisme qu'il dénonçait dans l'ordre antérieur. Notre cas n'y échappe pas : la manipulation des moyens de communication proroge le style de relations hiérarchiques dénoncé si souvent antérieurement. On l'a vu avec le journal dont il fait usage abondamment. A cet égard, la notion de « dépendance du chemin » peut être ici évoqué pour signaler un double phénomène. Le premier a largement cours dans la littérature spécialisée. Il met en évidence le poids des héritages de toute sorte pour désigner les voies adoptées en 1990 et surtout les obstacles qu'il a fallu intégrer dans le processus de reconstruction. Il s'agit ici de l'ordre de la causalité. Mais ces obstacles peuvent être analysés comme autant de construits sociaux complexes, qu'articule un type de domination particulier dont on sait qu'il renvoyait à l'aliénation des salariés. La prorogation des formes de relations sociales sous les auspices du paternalisme et de l'autoritarisme appelle ainsi une interprétation en termes d'aliénation des salariés. La capacité de retraitement des ressources antérieures par certains individus désigne - et notre cas l'illustre amplement - l'enfermement dans des relations hiérarchiques identiques. Cela concerne autant les cadres que les ouvriers.

Usera-t-on alors du concept de « bureaucratie patrimoniale » forgé par Weber pour mettre en évidence deux composantes de l'administration propre à ce type de domination : d'une part l'aspect rationnel des procédures et d'autre part l'élément irrationnel liés à l'attachement des fonctionnaires au chef¹⁰ ? On ne saurait trop insister sur la force de cet attachement de la part des cadres supérieurs. L'analogie avec le « corps » se justifie d'autant plus qu'une communauté d'études les réunit pour les plus importants d'entre eux. C'est elle qui assure l'unité de pensée collective, la représentation des finalités, la norme recherchée. C'est elle qui explique l'adoption des procédures ISO et non l'inverse. Certes, les interlocuteurs rencontrés soulignent la mise en discipline de l'organisation et les bénéfices en termes de cohérence. Mais cela n'est rendu possible que parce qu'au sommet se diffuse une vision commune de l'ordre, dont ISO est un vecteur, un moyen. Ce n'est pas la norme qui crée l'unité ; c'est la communauté qui rend possible l'application de la norme.

Mais, on le sait, c'est pourtant dans le rapport ambigu à la tradition que réside l'une des fins possibles du charisme : celle de donner lieu à l'ordre légal rationnel, une fois que les nécessités quotidiennes réclament la régularité des rapports et la constance pour la poursuite des activités humaines. La « routinisation » entraîne avec elle la mise en place d'un ordre qui, cette fois, emprunte à la raison et à la règle universelle ses principales composantes. L'ordre légal rationnel, seul à même de garantir les intérêts particuliers, marque la fin du charisme (qu'il soit individuel ou de fonction). Fondamentalement, au cœur même du charisme se love une zone d'incertitude qui assure à son dépositaire les bénéfices liés au secret mais qui, à un moment donné, le condamne à la répétition et à l'entretien constant du mystère initial, au risque d'apparaître ce qu'il est en réalité : un usurpateur. Le moment est venu lorsque devant assurer absolument, sous peine de disparaître, la prorogation des bénéfices matériels à ceux qui lui vouent une confiance aveugle, il ne peut plus rien fournir, sinon l'invocation de son propre mérite en l'associant à la production du désordre. La fin du charisme, c'est alors soit la déposition du chef (et sa mise à mort), soit l'instauration d'une régularité dans l'ordre de la succession qui prend les formes de la fin du charisme individuel. En ce sens, le charisme est une transition, entre plusieurs ordres : le premier qu'il contribue à abattre, le second qu'il érige mais qui se trouve frappé de précarité en raison de la nécessité de conserver vivace l'incertitude qui le fonde et le troisième, celui de la règle et de l'uniformité.

Sur ce point, il est certain que la menace la plus grave qui pèse sur le dirigeant de M. est bien celle de la règle propre au groupe international dans lequel il inscrit désormais son action. Ce qui lui permet d'affirmer sa position d'acteur charismatique fonctionne simultanément, à terme, comme une limite très importante à son propre développement. Comment en effet comprendre sur le long terme la carrière d'un tel individu dans un groupe qui

¹⁰ Dans l'introduction aux études sur l'Éthique économique des religions mondiales, Weber définit ce qu'il entend par bureaucratie patrimoniale, dont il souligne l'aspect composite eu égard à la pureté des types de domination (traditionnelle, charismatique et légale rationnelle) : « C'est ainsi que nous serons constamment contraints, à l'aide par exemple de mots composés comme 'bureaucratie patrimoniale' de faire apparaître que le phénomène en question relève, pour une partie de ses caractéristiques de la forme de domination rationnelle, et pour partie de la forme traditionnelle - en l'occurrence fondée sur les corps », (Weber, 1996, trad. Franc. p. 375). Nous nous sommes également servi de ce concept pour proposer une interprétation de l'irrationalisme de la gestion économique communiste et de la chute des régimes de type soviétique, (Bafoil, 1998).

fait de la mobilité internationale de ses cadres un atout majeur ? Comment imaginer l'application des recettes de l'autoritarisme et de la pratique du secret dans un environnement où l'on se fait fort de valoriser l'ouverture, la clarté, les relations non hiérarchiques ? Comment communiquer, ne serait-ce que l'expérience accumulée sur fonds de connivence, à des partenaires pour lesquels prime l'universalité des règles validées dans tout le groupe ? Certes, l'internationalisation d'un groupe industriel ne peut pas faire fi aujourd'hui des us et coutumes locaux et une rhétorique déjà importante concernant la globalisation s'attache à montrer qu'elle va de pair avec une affirmation croissante du local. Il n'empêche ; l'absence de tout signe extérieur pouvant donner à penser que le site est partie prenante d'un grand groupe international n'est pas surprenante. La pratique du charisme dans l'organisation trouve son pendant dans sa fermeture et son repli sur ses seuls codes de reconnaissance. L'affirmation de règles différentes, privilégiant l'échange et la circulation des idées et des hommes serait un risque mortel pour ce type de domination.¹¹

Pour l'heure, cette forme d'autorité peut être tolérée dans le groupe et, avec elle, les petits écarts par rapport aux pratiques couramment admises dans le groupe. Pour l'heure, cela signifie « aussi longtemps » que la mise en place des principaux changements n'aura pas été achevée. Lorsque les investissements essentiels auront été décidés (notamment celui concernant la transformation de la voie humide en voie sèche qui implique une mise de fonds de plusieurs centaines de millions de francs) entraînant les modifications ultimes au niveau de l'organisation du travail, il sera toujours temps de remplacer notre homme. L'élément charismatique aura été nécessaire à un type et à une période donnés de transformation. Pour cette raison, il aura été une transition entre une période définitivement évaluée comme relevant de la tradition et une autre pensée dans les seuls termes de la modernité.

Admettre que la mise en place d'organisations rationnelles fait bon ménage avec les formes traditionnelles de la domination charismatique, c'est ainsi conclure en soulignant d'abord que les entreprises post-communistes se sont transformées sur un mode que l'on peut qualifier davantage de taylorien que de concerté.¹² Qu'en déduire au niveau de la nature de la contrainte pesant sur les unités du marché, sinon qu'elle s'accommode aisément de plusieurs styles de direction - autoritaire, traditionnelle, charismatique, strictement légale rationnelle - pourvu que la règle du calcul l'emporte. L'affirmer, c'est à la fois insister sur le caractère transitoire de la figure charismatique, et souligner le caractère incontournable de la domination des règles impersonnelles. Au delà des subterfuges et des mirages de la rationalisation qui tolère des éléments qui lui sont apparemment ou momentanément contraires, cela démontre la capacité des règles à intégrer des composantes particulières mais finalement largement compatibles entre elles, pour la production d'un ordre social qui demeure encore et toujours un rapport d'expropriation violent.

Bibliographie

¹¹ Notre interlocuteur le reconnaît d'ailleurs, lui qui refuse toute idée de mutation dans un site étranger mais qui accepte volontiers celle d'être nommé sur un autre site polonais pourvu qu'on le laisse décider seul de la stratégie de transformation. Le refus, largement partagé par tout l'encadrement supérieur d'apprendre une langue étrangère pratiquée dans le groupe, procède de la même stratégie : ne laisser aucune prise au repreneur susceptible de lui assurer un avantage quelconque.

¹² J'emploie ce qualificatif de « concerté » faute de mieux. Des sociologues allemands ont usé, de manière pertinente, du concept de « régulation intelligente » pour l'opposer aux formes de transformation qui ont vu le jour dans l'entreprise est-allemande, où la rationalisation s'est jouée « par le haut », sans souci de concertation avec les salariés (Sorge, 1994, Schmidt, 1995). Cela a généré en retour des blocages au niveau des relations professionnelles paritaires. Le concept de « régulation intelligente » fait référence à l'obligation pour les partenaires sociaux de dépasser les antagonismes du capital et du travail dans le but d'inventer des formes conjointes d'action (Kern, 1995)

BAFOIL, F., 1996 a, « Les apprentissages de la transition dans l'entreprise est-allemande », in : *Sociologie du travail*, 2, pp.163-178.

BAFOIL, F., 1997 a, *Règles et conflits sociaux en Allemagne et en Pologne post-communistes*, Editions L'Harmattan, Coll. « Pays de l'Est », 256 pages.

BAFOIL, F., 1997 b, « The Formation of Rules in three Cement Polish Factories », *WZB* 10-11 novembre, 24 pages.

BAFOIL, F. (et alii), 1997 c, *Les stratégies allemandes en Europe centrale et Orientale. Géopolitique des investissements directs*, Editions L'Harmattan, Coll. « Pays de l'Est », 304 pages.

BAFOIL, F., 1998, « Weber critique de Marx. Eléments pour une interprétation de la crise des systèmes de type communiste » in : *L'Année Sociologique*, 1998, 2.

DELORME, R., (dir.), 1996, *A l'Est du nouveau ?*, Editions l'Harmattan, Coll. « Pays de l'Est », 256 pages.

DURAND, C., Le Goff J-L, 1997, « Le changement dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*.

GRABHER, G., 1994, « The elegance of incoherence. Institutional legacies, Privatisation and Regional development in East germany and Hungary », *WZB Paper FS 94 -103*, Kern H.,1994, « Intelligente Regulierung », in : *Soziale Welt*, 1, pp. 34-69.

MENARD, C.,1990, *L'économie des organisations*, La Découverte, coll. Repères. Schmidt R., 1995, *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*, Akademie Verlag, 272 pages.

SORGE, A., 1994, « Arbeit, Organisation und Arbeitsbeziehungen in Ostdeutschland », in : *Berliner Journal für Soziologie*, Berlin, 4, pp. 549-567.

STARK, D., 1996, « Recombinant Property in East European Capitalism », in : *American Journal of Sociology*, vol.10, 4, pp. 993-1027

WEBER, M., 1971, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Auflage, Tübingen.