



35<sup>ème</sup> CONGRÈS  
DE MÉDECINE  
ET SANTÉ  
AU TRAVAIL

5 AU 8 JUN 2018

PALAIS DES CONGRÈS CHANOT

MARSEILLE



## ***Faire sens de l'absurde dans la bureaucratie kafkaïenne :***

***Manager l'innovation dans une grande  
entreprise brésilienne***

***Florence Allard-Poesi & Lorena Matos***

***Université Paris-Est Créteil  
IRG (EA 2354)***

***FGV***

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même pa

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même pa

# Faire sens de l'absurde dans la bureaucratie kafkaïenne

**Imaginez que vous êtes responsable de projet de R&D**

**Dans une organisation que la loi oblige, depuis 2000, à investir environ 1% de son revenu net dans la R&D....**

**Mais que jusqu'ici, aucun projet, sur les 200 projets lancés, n'a donné lieu à mise en œuvre dans l'organisation ou commercialisation....**

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même pa

2018 © Congrès National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même pa

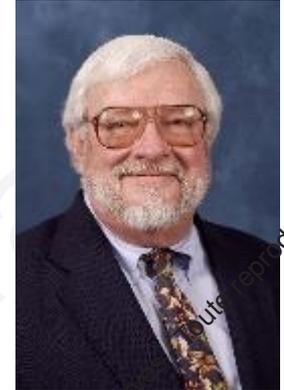
# Construire du sens (sensemaking) dans les organisations (1)

**Introduite par K. Weick (1995),**

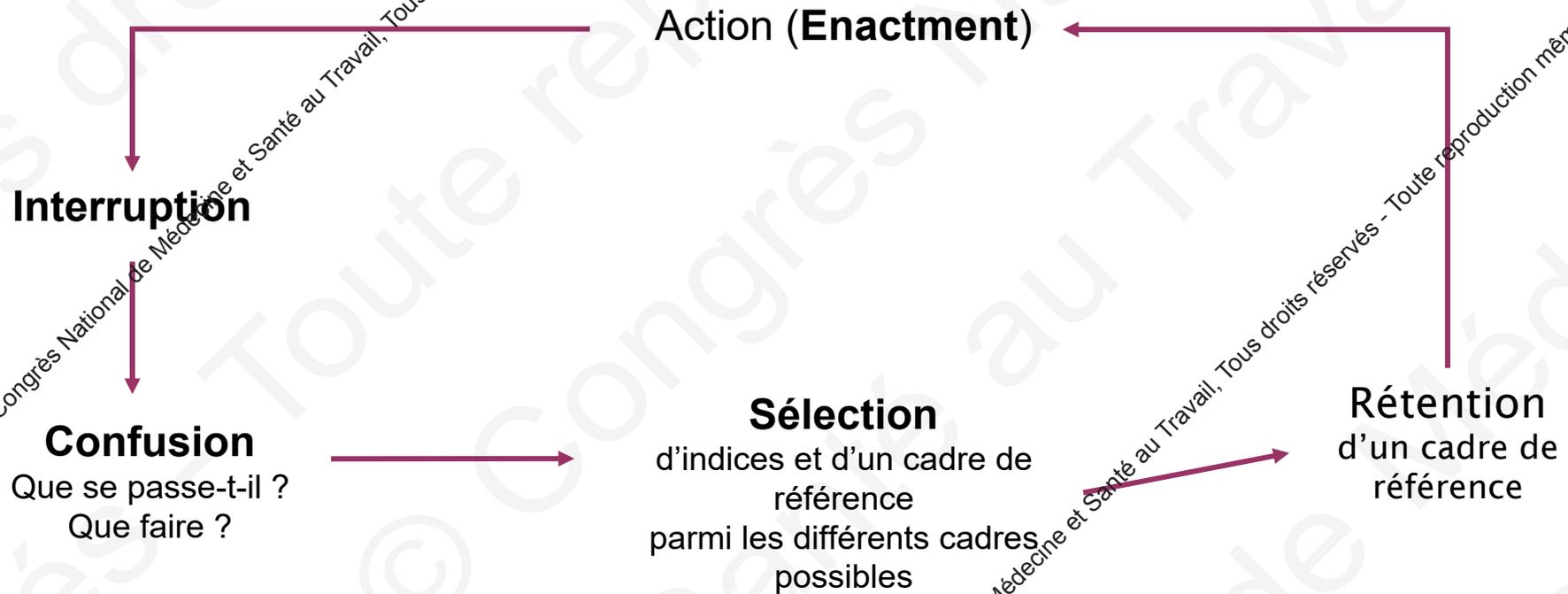
**la construction du sens renvoie au processus  
au travers duquel les membres de l'organisation  
produisent des interprétations plausibles de la  
situation (Que se passe-t-il ?),**

**leur permettant de (re)-créer un ordre et d'agir (Que  
faire ?)**

- **Réduire l'équivocité perçue : choisir parmi les  
interprétations et actions possibles dans la  
situation**



# Construire du sens (*sensemaking*) dans les organisations (2)



***Processus pragmatique, rétrospectif, social et en lien avec l'identité sociale des acteurs***

# Les enjeux de la construction du sens dans les organisations

- **Un processus essentiel à la coordination (ou l'absence de) des acteurs plongés dans des situations extrêmes** (e.g., accident d'avion, incendie, accident industriel, attaque terroriste)
- **Un processus essentiel aux changements stratégiques ou organisationnels de grande ampleur** (e.g., rôle des *middle managers*, des discours et interactions dans ces processus)

**Comment les acteurs construisent-ils du sens dans des contextes plus « ordinaires », mais fortement bureaucratiques ? Avec quelles conséquences ?**

# Terrain de recherche et méthodologie (1)

**Une grande entreprise publique de production d'électricité Brésilienne (10 centrales hydroélectriques et une centrale thermique), 25800 salariés, 15% des besoins en électricité du pays**

**Plus de 200 projets de R&D&I** : Modélisation de la performance de l'automatisation et protection des réseaux et des systèmes, modélisation des indicateurs de performance de la maintenance, des opérations, évolution du traitement des systèmes d'alarme etc.

**Suivant la loi 9.991 du 24 Juillet 2000, l'entreprise doit investir entre 0,5 et 1,5% de son revenu net dans des projets de R&D&I**

Un fond dédié est prévu à cet effet et l'entreprise doit apporter la preuve que les projets menés relèvent de la R&D&I. **Mais depuis 2012:**

- **L'entreprise donne son accord pour que le responsable de projet puisse contractualiser avec des partenaires extérieurs**
- **Mais c'est ANEEL, agence nationale, qui évaluera la nature du projet et les dépenses afférentes, une fois le projet achevé.**

# Terrain de recherche et méthodologie (2)

- **Une recherche quasi-ethnographique** (15 mois de présence sur site) portant sur le management de projets de R&D&I

S'appuyant sur **des observations de terrain**, analyse de documents

Plus **50 entretiens en profondeur** de 60 à 90 minutes (enregistrés, retranscrits)

- **Analyse du matériau collecté** au travers d'un codage « **enraciné** » (Strauss et Corbin, 1991)

**pour faire émerger le sens que les responsables donnent à leurs expériences de management de projet**

# Faire sens de l'absurde (1)

Action (**Enactment**)

**Proposition d'un projet de  
R&D**

## Interruptions

### Lenteur extrême d'approbation par l'Agence Nationale

« Après le démarrage, la phase d'approbation a été si longue [...] si j'avais su ça, de 2010 à 2013, j'aurais quitté le projet » (E5, l. 192-195)

« les projets auxquels j'ai participé ont pris des années à être approuvés. [...] et là, tu vois le décalage et que le projet est dépassé » (E2, l. 132-136)

« Avec le temps, le coordinateur reste le même mais les gens changent [...] tu dois composer une nouvelle équipe, mais ça n'apporte pas forcément de mieux » (E3, l. 67-71)

### Blocage/arrêt des projets

« lorsqu'on a déposé le projet, le dollar était à 2,3 BRL. Lorsque le projet fut autorisé, il était à 4,4 BRL. Comme ce projet nécessitait des pièces importées, on n'a pas pu continuer » (E1, l. 181-183)

# Des contradictions institutionnelles (2)

Action (**Enactment**)

**Sélection**

d'indices et d'un cadre de  
référence

**Interruption**

**Confusion**

Que se passe-t-il ?  
Que faire ?

## Contradictions institutionnelles:

- **Obligation légale d'investir en R&D (24/07/2000)**
- **Obligation normative d'ajuster les tarifs sur les revenus (13/05/2008)**

**« Nous ne pouvons investir dans le système parce que le tarif a été diminué de moitié. » (E1, 79-82)**

2018 © Collège National de Médecine et Santé au Travail, Tous droits réservés - Toute reproduction même partielle est formellement interdite.

# Des contradictions organisationnelles

Action (**Enactment**)

Sélection

**Interruption**

**Confusion**

Que se passe-t-il ?  
Que faire ?

## Contradictions organisationnelles:

- Des règles bureaucratiques qui font perdre du temps. « Pour vous donner une idée, le projet fut proposé en 2001 à la R&D, mais on n'a pas pu le faire, parce que c'était tellement bureaucratique que notre partenaire universitaire a dit, je ne veux plus le faire, on n'en sera pas ». (E6, l. 342-345)
- Des règles qui changent tout le temps. « A cette époque, l'équipe de coordination de la R&D pensait qu'il serait mieux de [...] segmenter les projets. [...] Puis en 2010, Electric décide de travailler sur des grands projets, du fait de difficulté [...] et de gaspillage de ressources. Puis en 2012, la nouvelle équipe dit que le projet est trop cher. [...] qu'on pourrait faire un prototype, mais pas le construire » (E6, l. 73-116)
- Absence de soutien et de contrôle organisationnel

- Responsabilité financière personnelle du projet :  
« le gars doit être manager de projet, mais ce n'est pas que professionnel, c'est sur son CPF (numéro d'identité personnelle) » « Tu prends le risque [...], et alors tu seras pénalisé, ça viendra de ta poche » (E1, l. 316; 370)

# Absurde et émotions négatives

## Action (Enactment)

**Exit:** « Personnellement, je ne fais plus de projet de R&D, parce que les risques sont trop importants » (E3, I. 52-54)

**Poursuite :** « Chaque fois que j'ai une nouvelle idée, je [...] mange des bonbons (E35) »; « depuis que je suis dans le management de projet, j'ai pris 40kg (E13, I. 295-300) »

## Sélection

**Frustration, Solitude** (E50, E2, I. 198)

**Culpabilité** « ces deux années sont aussi ma faute, j'en suis conscient » (E5, I. 317-18)

**Peur:** « c'est mon numéro personnel qui est là, donc c'est très compliqué, très risqué » (E3)



**Rétention**  
d'un cadre de référence

**Des règles rigides, imprévisibles, et une forte responsabilité individuelle engagée**

- « C'est absurde », « ça n'a pas de sens »:

« Les procédures bureaucratiques requises sont absurdes » (E40, I. 32-34); « Ils m'ont dit 'c'est absurde de perdre l'idéal', j'ai dit 'c'est absurde de prendre des risques pour rien' (E1, I. 358) ». « Lorsque tu as passé un peu de temps dans l'entreprise, tu vois que certaines choses n'ont aucun sens » (E2, I. 262-64); « la recherche d'académie, est faite pour améliorer les choses, mais pas pour accroître le volume de documents (E7, I. 74-77)

# Conclusion provisoire (1)

**Les responsables de projet font sens de leur expérience en des termes qui la rapprochent de ce que vit K. dans *Le château* (Kafka, 1926) ou *Joseph K. dans le Procès* (Kafka, 1925):**

- *Un système inaccessible (défaut de soutien hiérarchique et de leadership)*
- *Des règles contradictoires (aux plans institutionnels et organisationnels)*
- *Des règles imprévisibles (délai de réponse variable, changement fréquent des règles elles-mêmes)*

**Le caractère imprévisible du système distingue cette expérience bureaucratique de la bureaucratie wébérienne et suppose pour les acteurs de chercher à faire sens de leur environnement puisqu'il « interrompt » le cours des projets.**

## Conclusion provisoire (2)

**Concluant à l'absurdité du système, soulignant également la frustration, la peur, et parfois la culpabilité qu'il engendre,**

**Les managers de projet vont :**

**1/ soit refuser tout nouveau projet une fois celui en cours terminé ;**

**2/ soit poursuivre au prix d'une souffrance psychique (et parfois physique) importante, parce qu'ils ne peuvent que difficilement (au prix de nouvelles procédures bureaucratiques) renoncer aux projets dont ils ont la charge.**

**Sur le site étudié, l'entreprise a installé des pèse-personnes aux côtés des distributeurs automatiques de café....**

# Références

- Clegg, S., Pina e Cunha, M., Munro, I., Rego, A., Sousa, M. (2016) Kafkaesque power and bureaucracy. *Journal of Political Power*, 9(2), 157-181.
- Goodwin (1971). On Transcending the Absurd: An Inquiry in the Sociology of Meaning. *American Journal of Sociology*, 76(5), 831-846.
- Hodson, R., Martin, A. W., Lopez, S. H., & Roscigno, V. (2012). Rules don't apply: Kafka's insights on bureaucracy. *Organization*, 20(2), 256-278.
- Matos, J. B. S. (2018). *Experiencing absurdity of organizational life: a dive in a Kafkaesque universe*. Doctoral dissertation, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, EAESP/FGV, São Paulo, Brazil.
- McCabe, D. (2013). The Tyranny of Distance: Kafka and the problem of distance in bureaucratic organizations. *Organization*, 22(1), 58-77.
- Munro, I., & Huber, C. (2012). Kafka's mythology: Organization, bureaucracy and the limits of sensemaking. *Human Relations*, 65(4), 523-543.
- Kafka, F. (2009[1924]). *The Castle*. Oxford: Oxford University Press.
- Kafka, F. (1914/1925). *The Trial*. London: Penguin Books.
- Kafka, F. (2007). *Metamorphosis and Other Stories*. London: Penguin Books.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. 2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley.