

## L'ENCADREMENT DES RELATIONS ET LE CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

Michel Rousson, professeur,  
Université de Neuchâtel

### RESUME

Le présent article, qui s'inscrit dans le cadre d'une réflexion sur le pouvoir et l'autorité dans les structures institutionnelles et familiales, constitue un regard sur la problématique des jeux de pouvoir et les conditions de leurs effets bénéfiques dans l'évolution des ensembles organisés.

Après une brève réflexion sur la nature du pouvoir et de l'autorité, l'auteur, par l'analyse de deux études de cas, tente de mettre en évidence les conditions de ce qu'un journaliste (L'Express, 28.2.90) a appelé le "pouvoir de liberté".

Les études de cas utilisées ici ont été réalisées, dans le cadre d'un programme du Fonds National pour la Recherche Scientifique (1.457.0.81), par M. Thiébaud, I. Joly & M. Rousson, avec la collaboration du Prof. G. Cuendet.

### Du pouvoir et de l'autorité

On ne saurait parler exhaustivement du pouvoir et de l'autorité. Comme le suggère F. Petit (1), tout écrit sur le pouvoir devrait s'achever par une "reconnaissance de la complexité et de la contingence des phénomènes de pouvoir dans les organisations et donc de la difficulté à appréhender par le biais d'une et même de plusieurs disciplines, ses multiples facteurs". Comme les autres, notre approche est donc partielle, et partielle aussi. Nous avons en effet choisi de montrer comment les jeux de pouvoir pouvaient être pernicieux, afin de mieux dégager les conditions d'un jeu bénéfique, que nous trouvons dans un encadrement adéquat des relations. Mais avant toute chose, il convient de cerner les concepts fondamentaux de notre objet. Partons des constantes de notre expérience.

Introduisant fréquemment notre cours par un jeu d'associations autour du concept de pouvoir, nous obtenons généralement les catégories d'appréhension suivantes:

**Catégorie 1:** le pouvoir comme attribut d'une institution plus ou moins abstraite

- \* le pouvoir de l'Etat
- \* les "autorités"
- \* les forces qui agissent ou pèsent sur notre vie: pouvoir économique, syndical; armée, police, ...

**Catégorie 2:** le pouvoir perçu comme "influence" exercée par une entité définie et connue

- \* l'influence du professeur
- \* l'influence des parents

**Catégorie 3: le pouvoir comme facteur de domination et/ou de dépendance**

- \* contrainte
- \* domination
- \* canalisation du comportement
- \* perte d'autonomie

**Catégorie 4: le pouvoir comme "autorisation" et incitation à la "créativité"**

- \* ce qui aide à émerger
- \* ce qui permet de faire, de réaliser
- \* ce qui permet d'"exister"

**Catégorie 5: le pouvoir comme "protection"**

- \* sécurité
- \* donner confiance
- \* secourir

Il est certain que les cinq catégories ci-dessus ne sont pas "pures" en ce qu'elles ne sont pas parfaitement exclusives et homogènes. Elles permettent cependant de cerner différents aspects du pouvoir et d'accéder aussi à la notion d'autorité. Schématisons:

**Institutions abstraites**



**Sources personnalisées d'influence**

**Face honteuse**  
(domination, contrainte)



**Face heureuse**  
(créer, porter, protéger)

**créer, stimuler, porter**



**protéger**

Trois oppositions semblent donc émerger et mettre en évidence trois dimensions du pouvoir:

- le degré de personnalisation ou d'identification
- le jugement porté sur le pouvoir ou dimension éthique
- l'effet comportemental (actif ou passif)

L'**autorité** fait plus précisément appel à la dimension éthique et, en fin de compte, le pouvoir reconnu, celui qui inspire confiance et/ou respect ou celui qui nous est bénéfique est classé comme tel. D'une certaine manière, on pourrait dire que l'Autorité habilite le **bon pouvoir** qui est notamment susceptible:

- \* d'aider
- \* de conseiller
- \* de suggérer
- \* de protéger
- \* de guider
- \* etc.

La classification qui précède n'épuise toutefois pas l'analyse même si elle rencontre partiellement celle de M. Weber (2).

L'autorité qui protège peut se retourner contre le sujet et le rendre dépendant, donc d'une certaine manière opprimé. On a donc raison de parler des deux faces du pouvoir qui s'impliquent mutuellement(3) (toute médaille à son revers). L'une ne peut être conçue sans l'autre et, même si on ne la voit pas, elle n'en demeure pas moins présente, et peut se révéler au gré d'un petit déplacement ou d'une micro-manipulation. Alors l'autorité perd son habit d'apparat et n'apparaît plus que dans les guenilles du pouvoir honteux. Ou inversement ...

Dès lors, les trois dimensions que l'on vient d'esquisser ne peuvent être isolées les unes des autres. Tout au plus peut-on les regarder comme trois entrées pour l'exploration d'une forêt vierge pleine de surprises.

## **POUVOIR ET VIE ORGANISATIONNELLE**

La représentation véhiculée par l'analyse ci-dessus n'est pas directement saisissable et constitue une sorte de toile de fond de notre vie fonctionnant un peu comme un système d'évaluation des événements quotidiens.

Mais ces derniers doivent être saisis pour eux-mêmes, notamment à travers les rapports ou relations de pouvoir qui structurent notre vie organisationnelle ou familiale.

Crozier (4) a montré que le pouvoir n'était guère saisissable que dans les relations entre acteurs et que ces dernières étaient plus ou moins équilibrées, mais mouvantes comme les organisations qui nous entourent, et donc susceptibles de modifications, au gré des personnes (acteurs) qui seules ou en groupe tentent à chaque instant de tirer leur épingle du jeu.

Tout changement anticipé, annoncé, perçu ou même simplement désiré mobilise les acteurs, ou transforme les gens en acteurs d'une sorte de "comedia del arte", susceptible de nombreuses variations autour d'un "script" indiquant les règles générales du jeu.

Mais l'instrument de chacun est sa propre personne avec ses caractéristiques cognitives, affectives et de manipulation [Nuttin (5) & Rousson (6)] qui lui permettent de comprendre les enjeux (voire de les élaborer) dans un environnement perçu et construit, et que l'on peut caractériser en termes d'opportunités et de contraintes. Ainsi, en présence d'un même phénomène (par exemple l'introduction du courrier électronique dans une entreprise), telle personne estimera qu'il s'agit là d'une nouvelle contrainte risquant de générer une nouvelle charge de travail, alors que sa voisine y verra une opportunité pour innover, et donc diminuer sa charge de travail, ou encore pour acquérir une influence plus grande dans le service.

Mentionnons quelques types d'opportunités fréquemment perçues et mises en rapport avec des projets explicites ou implicites, voire même "découverts" à l'occasion d'une innovation annoncée ou attendue:

- opportunité pour une promotion: "si tel changement survient, je pourrai augmenter mes chances de promotion"
- opportunité de gagner de l'autonomie: "si je réussis à maîtriser telle technique, je gagnerai en autonomie"
- opportunité de développer de nouvelles compétences : "j'ai toujours souhaité travailler avec l'informatique"
- etc.

Ces opportunités peuvent se combiner, mais toutes sont conceptualisées par rapport au développement de la personne, que les critères soient d'ordre extrinsèque ou intrinsèque.

A l'inverse, on notera des menaces (ou contraintes):

- menaces pour son autonomie
- menaces pour son statut relatif au sein du groupe de collègues (équilibre des relations construites avec le temps)
- menaces pour son statut psychologique (telle nouveauté peut révéler mes insuffisances)
- etc.

Perspectives d'opportunités et de menaces coexistent d'ailleurs fréquemment et chaque acteur va tenter de maximiser ses gains et de minimiser ses pertes. A cette fin, il va développer des stratégies en ce qu'il va essayer d'utiliser ses ressources et toute occasion (l'occasion fait le larron) pour atteindre ses objectifs personnels.

Et comme tous les acteurs font de même, on est rapidement dans un jeu de pouvoir (tentatives d'influencer le comportement d'autrui régies par des règles implicites ou explicites: régler ses

problèmes en famille; ne pas critiquer un collègue devant son chef; faire la part des choses, etc.) dont la résultante est la modification de l'organisation... ou sa stérilisation si les stratégies de pouvoir conduisent à un jeu de recommencement perpétuel bloquant toute évolution, les acteurs acceptant de fait de se neutraliser mutuellement. De tels jeux sont souvent observés, à tel point que même les changements de personnes, fussent-elles cadres, n'affectent pas le jeu, le (les) nouveau(x) étant phagocyté(s) dans le système dès leur arrivée ... En de telles circonstances, il s'agirait de sortir du jeu et d'en changer les règles principales, celles qui conduisent à la neutralisation mutuelle.

Est-il possible de le faire ?

Les deux cas qui suivent illustrent les analyses ci-dessus, le premier décrivant un système bloqué et le second montrant comment un responsable a pu mettre en oeuvre une stratégie de rénovation (7).

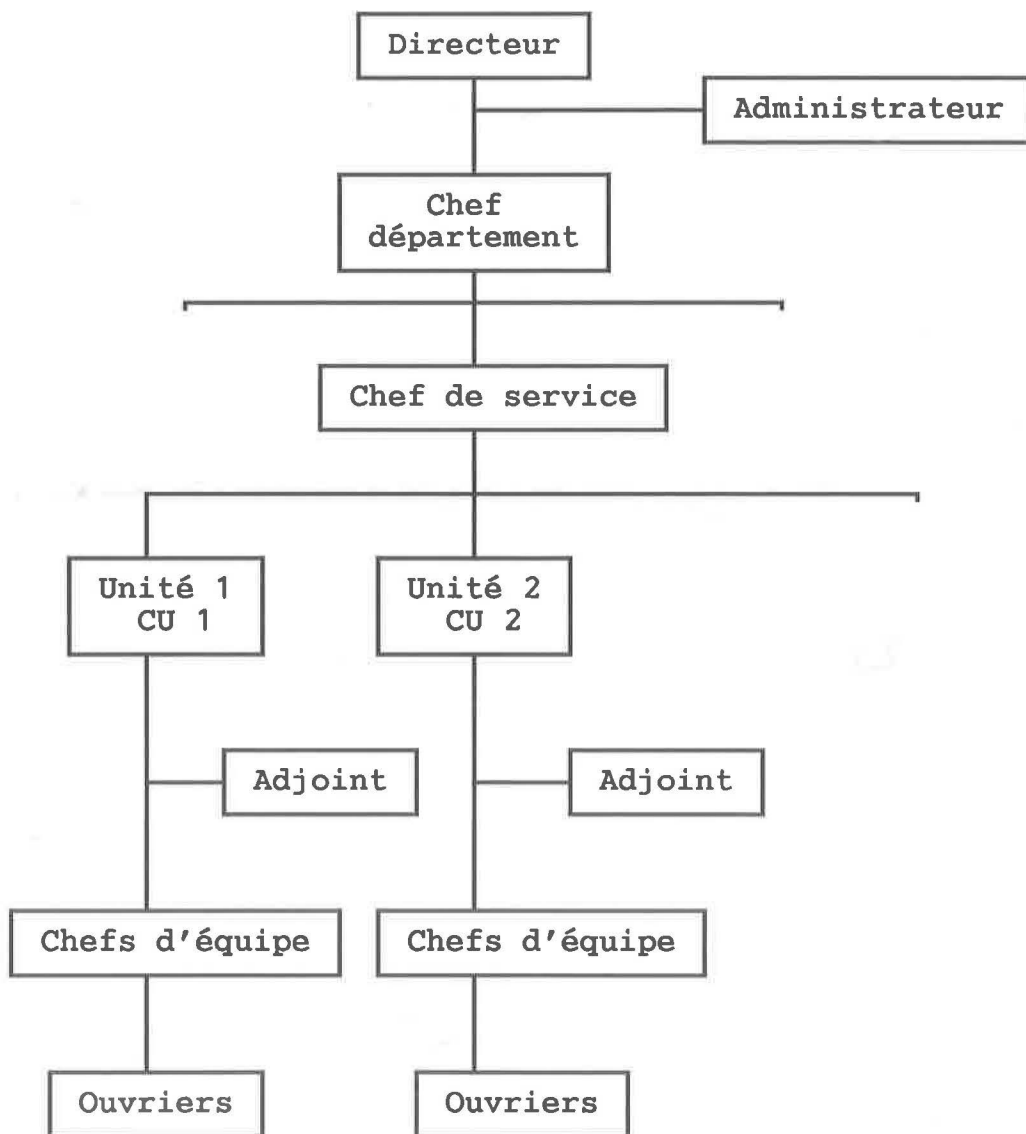
#### *Cas no 1: le chat et la souris mécanique*

*Quand le chat joue avec la souris mécanique, la souris n'est pas mangée et après une brève pause, le jeu peut recommencer, longtemps ...*

*Nous sommes dans un service public d'une ville de moyenne importance. Il est en charge de diverses activités: déneigement, enlèvement des ordures ménagères, entretien des routes, etc.*

*Ces diverses charges n'étant pas constantes, diverses unités sont appelées à collaborer. Par exemple, lors de fortes chutes de neige, les gens de l'Unité 2 peuvent être appelés à seconder leurs collègues de l'Unité 1. Le service étant important, nous ne l'analyserons pas dans son ensemble, mais seulement en considérant deux unités et sept niveaux hiérarchiques, comme le montre l'organigramme simplifié suivant. Signalons cependant que le Directeur est en fait un politique, soumis à réélection, et par ailleurs responsable de plusieurs départements dirigés par des hauts-fonctionnaires.*

Organigramme 1: Service publique



*Depuis plusieurs années, les incidents se multiplient dans le service. En dix ans, 5 chefs se sont succédés et se sont épuisés à tenter de régler les problèmes. Divers témoignages concordants attestent de prouver l'existence d'un jeu stérilisant, répétitif, épuisant les gens dans de vaines querelles jamais vraiment résolues. Néanmoins le travail se fait, sans trop de réclamations de la part des usagers semble-t-il. Mais les coûts psychologiques sont considérables.*

*Ces conflits, toujours à dominante inter-personnelle, se structurent tant autour des tâches routinières que de tâches ponctuelles, les deux genres pouvant se mélanger selon les circonstances.*

*Un achat de matériel illustre la structure et le déroulement des conflits. En l'occurrence 7 phases peuvent être distinguées:*

*Phase 1:*

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| <i>Chef unité 2 (CU 2)</i> | <i>selon son cahier des charges, étudie un achat de matériel et propose deux marques (A &amp; B) à l'essai</i> |
| <i>Chef unité 1 (CU 1)</i> | <i>se dit exclu, critique et accuse CU 2 de recevoir des pots de vin.</i>                                      |

*Phase 2:*

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| <i>CU 1</i>                 | <i>demande à son personnel de ne pas utiliser le produit B</i>   |
| <i>CU 2</i>                 | <i>de piquet un soir, le fait utiliser</i>   |
| <i>CU 1</i>                 | <i>critique avec véhémence cet acte qui, selon lui, a risqué de produire un accident. En guise de rétorsion, il refuse une tâche.</i>          |
| <i>Chef de service (CS)</i> | <i>ordonne à l'adjoint de CU 1 de faire ce travail</i>   |
| <i>CU 1</i>                 | <i>s'insurge contre cet acte d'autorité</i>  |
| <i>CU 2</i>                 | <i>faisant l'entretien du produit A, son équipe a un accident sans gravité<br/>CU 1 critique CU 2 comme si l'accident avait été programmé.</i> |

*Phase 3:**Lors d'une réunion interne de coordination:*

*CU 1* un travail de sa responsabilité n'a pas été exécuté. Selon lui, CU 2 ne l'aurait pas renseigné, occupé qu'il était à discuter avec les vendeurs du matériel évoqué plus haut.

*Le ton montant un peu:*

*CU 1* quitte la salle: " je vais de ce pas à la direction"

*Phase 4:*

*CS* rencontre le directeur

*Chef administratif* informe qu'il a été chargé de faire un rapport sur divers incidents (il reste vague) et convoque une réunion avec CS, CU 1 et le chef de département.

*A l'occasion d'une brève rencontre, le directeur dit à CS qu'il voulait juste un rapport, pas une réunion.*

*Phase 5:**La réunion a tout de même lieu:*

- *CU 1 critique vigoureusement CU 2 (absent) à propos de toutes ses actions récentes*
- *Le chef de département critique CS en public, en affirmant notamment qu'il n'est pas assez "autoritaire"*
- *Le responsable administratif soutient CU 1 et demande d'entendre CU 2 à l'occasion d'une nouvelle réunion.*

*Phase 6:*

*Lors de cette nouvelle réunion, CU 2 s'explique, se justifie et se plaint du comportement de CU 1*

*Phase 7:*

*Le CS (chef de service) décide, peu après cette dernière réunion:*

- *de noter avec précision tous les incidents à venir*
- *de contrôler rigoureusement les absences et les pauses prises par CU 1*

- de contrôler rigoureusement les absences et les pauses prises par CU 1
- de consulter son avocat car, dit-il, sa place est menacée...

*Et lors d'une visite que fait le CS au directeur, il est convenu de ne pas donner suite à ces diverses altercations !*

*Tout est en place pour une nouvelle montée de fièvre: la souris mécanique est toujours là. Elle prendra, cette fois, la forme d'un léger incident avec un camion. Même scénario.*

### **Brève analyse du cas**

La métaphore de la souris mécanique, on l'aura compris, a trait à la perpétuation d'un jeu qui se satisfait à lui-même, mais consomme de l'énergie à trouver ailleurs. Dans la vie, même si le chat joue avec la souris, le plus souvent il finit par la manger, donc à réaliser une opération qui lui procure énergie et développement de son organisme. Et même si le jeu, quel que soit sa cruauté, accompagne l'acte de se nourrir, il n'en demeure pas moins que l'issue est doublement positive, pour le chat s'entend ! Mais une souris mécanique ne se mange pas et le propriétaire du chat devra lui offrir de la nourriture en boîte, donc de l'énergie chèrement acquise, en plus de la souris artificielle.

On l'a vu dans le cas qui nous a occupé, les jeux de pouvoir sont nombreux, répétitifs et ne débouchent sur aucun résultat positif, sur aucune synergie. En fait on abandonne à mi-chemin, avec des gains incomplets et surtout des pertes pour tout le monde: l'énergie dépensée l'est pour rien; le temps de se "refaire" et l'on peut repartir...à la recherche d'une nouvelle souris mécanique, avec qui le jeu ne peut être qu'insatisfaisant puisqu'il ne s'accompagne d'aucun achèvement. Mais sans jeu, on s'ennuie...

Les caractéristiques du fonctionnement collectif de ce service public sont les suivantes:

- recherches de coalitions (CU 1 & chef administratif);
- recherche permanente d'un bouc émissaire (CS, CU 1, CU 2, selon les circonstances);
- appels répétés à l'autorité supérieure, les sauts d'échelon étant la règle;
- les détails immédiats sont traités en priorité et les "vrais" problèmes ne sont pas identifiés (par exemple les enjeux de la collaboration), car toute séance est biaisée et se termine comme elle avait commencé: aucun objet susceptible de mobiliser les acteurs et leur collaboration n'apparaît;
- en revanche, les acteurs sont mobilisés dans un jeu strictement inter-personnel où seule l'impossible victoire compte: c'est contre l'autre qu'on veut gagner et avoir raison et non pas par rapport à une tâche ou à un objectif concret;
- tant le directeur que le chef de département se laissent submerger par les détails des querelles interpersonnelles, sans pouvoir les recadrer ou proposer une tâche ou un objectif comportant des enjeux mobilisateurs et susceptibles de changer les règles du jeu [Thiébaud & Rousson, (8)], trop exclusivement centrées sur l'état actuel de conflit. Ce dernier est d'ailleurs accepté faute de mieux, notamment par le chef de service qui se plaint en

particulier de n'avoir pas assez de moyens de contraintes sur le personnel (pouvoir de licenciement, par exemple);

- on ne recherche dès lors pas tant le dépassement du conflit que:

- \* son apaisement (le directeur, le chef de dépt)
- \* de meilleures armes pour y faire face (CS)
- \* des coalitions destinées à isoler l'autre (tous).

Le conflit est donc la raison de vivre du groupe. Faute de souris il se contente d'une souris mécanique, et quand celle-ci est usée, il attend que les circonstances lui en fournissent une nouvelle...

Est-il possible de dépasser un tel cercle vicieux ? On pourrait estimer qu'il conviendrait de responsabiliser les différents acteurs du drame ci-dessus, de simplifier la structure hiérarchique, d'augmenter les compétences du chef de service ou encore de privatiser ce service public qui serait alors confronté à la concurrence et obligé de se réformer. De telles solutions ne sont pas fausses en elles-mêmes. Il existe toutefois des entreprises privées où des jeux semblables peuvent être observés: les exemples abondent. Mais plutôt que de conjecturer, examinons un 2e cas où, à partir d'un jeu stérilisant, un responsable co-construit une organisation évolutive.

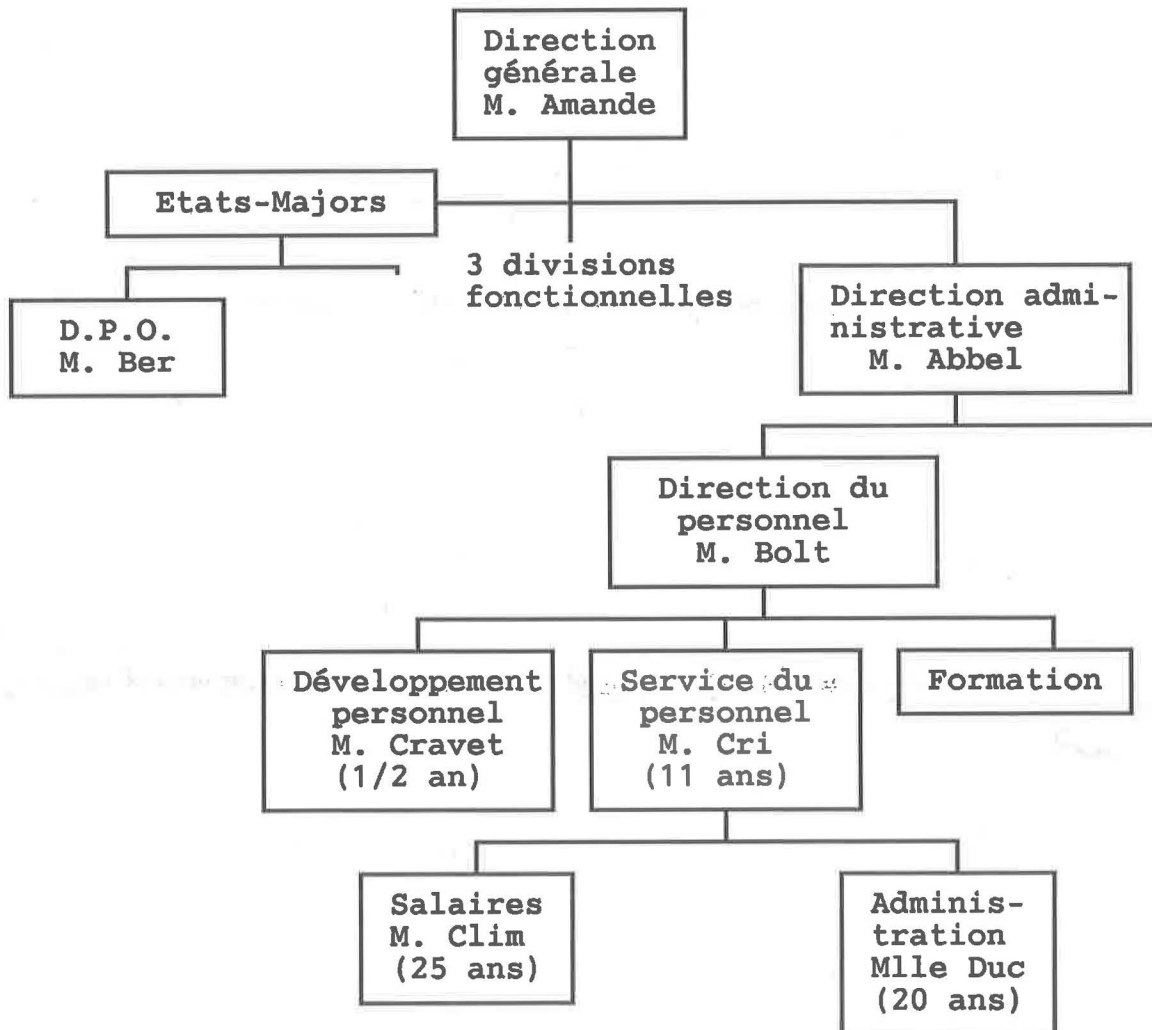
*Cas no 2: Où le chat ne se contente pas d'un leurre*

*Cette institution financière (T) occupe un peu plus de 2000 collaborateurs et est organisée fonctionnellement selon les canons les plus traditionnels:*

- \* *Direction générale avec ses états-majors dont l'un s'occupe de la Direction par objectifs (DPO)*
- \* *Trois directions fonctionnelles (finances, "production", commercial)*
- \* *Une direction administrative comprenant notamment l'informatique et la direction du personnel.*

*Au moment de l'étude, la direction du personnel est assurée par M. Bolt et est organisée comme cela apparaît dans l'organigramme simplifié No 2.*

## Organigramme 2: Institution financière T



*Economiquement très saine, l'entreprise T est confrontée, dès le début des années 80, à un climat de plus en plus concurrentiel: dynamisation des concurrents directs; internationalisation de l'économie, etc.*

*Il n'y a certes pas d'urgence, mais il est néanmoins nécessaire de réformer l'ensemble, afin que les collaborateurs s'engagent davantage par rapport aux "besoins" des clients qu'envers la logique et le perfectionnisme administratifs, très caractéristiques de ce genre d'entreprises.*

*Idéalement, un tel objectif devrait être soutenu par un changement de structure; l'abandon de l'organisation fonctionnelle au profit d'une "divisionnalisation" susceptible de rapprocher les opérations du terrain, donc de la clientèle. Mais le corps social ne semblant pas préparé à de tels bouleversements immédiats, on choisit diverses autres méthodes, dont la DPO (Direction Par Objectifs) qui vise à responsabiliser les services - et donc les personnes - en les mobilisant autour de buts concrets ou de résultats chiffrés définis pour une période donnée.*

*Cette opération va échouer. Le jeu des pouvoirs et les équilibres établis vont phagocytter l'innovation et la rendre inopérante.*

*Suite à la mise à la retraite du directeur du personnel (M. Bise), le cahier des charges de son successeur va être modifié: en plus de ses tâches "normales", le nouveau sera chargé de la mise en place d'une DPO digne de ce nom. M. Bolt est alors engagé.*

*Cet engagement n'a pas été aisé. En effet, M. Bolt, chef de personnel déjà réputé, n'a accepté le poste qui lui était offert qu'après moult hésitations, mais surtout parce qu'il a pu obtenir "une année de totale liberté", sans objectifs contraignants, afin, comme il le dit, de se faire une idée de l'entreprise.*

*En fait, il apparaîtra ultérieurement que, consciemment ou non, il s'est ménagé un temps de construction d'une plate-forme d'action aussi solide que possible.*

*Avant son arrivée, la direction du personnel (70 collaborateurs) fonctionnait selon un mode hiérarchique et bureaucratique, quasi unanimement jugé sclérosé, immobile et frustrant pour ses propres collaborateurs. La culture dominante était caractérisée par la centralisation, la fuite des responsabilités et le "système parapluie" de protection, conduisant chacun à renvoyer la moindre décision à l'échelon supérieur: "je n'agis pas sans être couvert"!*

*A l'inverse, tout chef contrôlant minutieusement ses collaborateurs, chacun neutralisait les initiatives possibles de l'autre.*

*Si, en fin de compte, le travail s'accomplissait, c'est parce que l'effort était valorisé. Travailler dur était la qualité essentielle. M. Bille donnait l'exemple, en arrivant avant tout le monde et en étant le dernier à quitter son bureau. Ce comportement lui valait le "respect", même si on le critiquait pour son autoritarisme, parfois interprété comme reflétant un manque de confiance en autrui.*

*Ce mode de fonctionnement caractérisait l'ensemble de l'entreprise.*

*Ce mode de fonctionnement caractérisait l'ensemble de l'entreprise.*

*Il peut, en grande partie, expliquer l'échec de la DPO, nécessairement basée sur la décentralisation des responsabilités et des pouvoirs, donc sur le fonctionnement relativement autonome des unités et des individus. Donc sur des relations humaines de bonne qualité, autorisant la collaboration et la prise de risques. A l'inverse, le régime bureaucratique en vigueur impliquait l'autoritarisme, un engagement temporel important, mais l'effacement de la "personnalité".*

*Quelles ont été les actions de M. Bolt ?*

*Elles s'étalent clairement dans le temps et trois phases peuvent être distinguées:*

*Phase 1:*

*Au cours de son "année de totale liberté", M. Bolt entreprend les actions suivantes:*

- *il se concentre d'abord sur ses services et établit un diagnostic de situation;*
- *après quoi il choisit une voie d'action: favoriser le développement d'un climat participatif en ne cachant pas la réalité: la participation n'est pas un cadeau; c'est un effort qu'il convient de payer à son juste prix: autonomie, considération, soutien, information, formation, etc.*
- *il amplifie cette action en clarifiant et en stabilisant les procédures tout en montrant l'exemple, donc en payant de sa personne et en renforçant ses moyens d'action:*
  - \* *il établit une charte des relations au sein de ses services. De cette manière, et sans bousculer nécessairement l'état existant, avec la collaboration de ses subordonnés, il précise le déroulement des procédures et les rôles de chacun. Il donne ainsi de la sécurité et indirectement clarifie les délégations;*
  - \* *il engage un collaborateur (qu'il connaît bien) pour mettre en place un système de développement personnel susceptible d'aider les gens dans leurs missions;*
  - \* *il profite de chaque occasion pour faire vivre le climat participatif où se forge l'autonomie de ses subordonnés.*

*Une équipe naît. Le style de M. Bolt est reconnu. Il est soutenu, sauf par M. Clim (voir organigramme), un collaborateur de longue date, admirateur de M. Bille et de sa rigueur. Face à cette résistance, M. Bolt fait preuve de patience, reconnaît la qualité du travail de M. Clim et le soutient quand il est critiqué, en affirmant qu'il est sur la bonne voie.*

*Parallèlement, M. Bolt définit ses relations avec la direction générale: "je ne veux pas qu'on me siffle"! Cela signifie qu'il se positionne avec ses responsabilités qu'il entend assumer. Il revendique et obtient l'autorité et la délégation nécessaires à l'accomplissement de sa mission, sans devoir, à tout moment, rendre des comptes sur les détails de son action. Cela implique qu'il veut et obtient du temps.*

*Au terme de cette première phase, on peut constater que M. Bolt a travaillé à définir les relations au sens de Selvini (9): qui fait quoi, avec quelles responsabilités, quels objectifs, quels moyens, quelles perspectives temporelles, quels devoirs de rendre compte, etc. L'arbitraire est ainsi limité et chacun dispose d'une marge de liberté garantie par accord réciproque et l'engagement du supérieur. L'art de M. Bolt a été de procéder à une opération double: vers le haut et vers le bas. Cette cohérence est garante d'une réelle force, favorable à l'encadrement des relations comme on le verra plus bas.*

## *Phase 2:*

*A l'issue de la première phase, une année s'est écoulée. La plate-forme est en place pour les grandes manoeuvres:*

- les services de M. Bolt sont stabilisés. Ils fonctionnent de manière relativement autonome et il peut compter sur ses collaborateurs directs qui assument leurs responsabilités;*
- il a un adjoint qu'il connaît bien et avec qui il a mis en place un projet de développement personnel, testé dans son service et indispensable à une bonne gestion de la DPO;*
- ses relations avec ses supérieurs hiérarchiques sont claires;*
- il s'est appliqué à communiquer avec beaucoup de cadres, parlant de ses projets et de la gestion participative, en prenant soin toutefois de souligner que la hiérarchie ne sera pas combattue. Tout au plus lui donnera-t-on des outils pour mieux vivre la conduite des équipes.*

*Dès lors, comment agir ?*

*Une expérience de DPO ayant déjà été tentée, on ne peut l'ignorer. Il convient de s'inscrire dans l'histoire, même si elle n'a pas été heureuse. Le mieux est dès lors de procéder à une évaluation des événements passés (à une appréciation de la situation comme on dit en langage stratégique). Le mieux est encore de le faire avec M. Ber, le protagoniste malheureux de la précédente tentative.*

*Cette décision de M. Bolt soulève quelques remous:*

- \* M. Ber a échoué: que peut-il apporter de nouveau ?*
- \* certains dirigeants auraient envisagé de se séparer de M. Ber*
- \* il faut oublier le passé et repartir sur des bases neuves.*

*M. Bolt soutient son collègue en précisant:*

- \* que M. Ber est très capable, qu'il possède de nombreuses compétences qu'il serait malheureux de le perdre pour un échec dont il n'est que partiellement responsable,*
- \* que M. Ber est une source d'informations utile pour tous les problèmes liés à la DPO.*

*Ayant obtenu ce qu'il voulait, il conduit l'évaluation avec M. Ber et un autre collaborateur. Puis il propose à la direction générale un plan d'action sur trois ans, lui demande de se prononcer sur l'ensemble du projet et de déléguer la réalisation du projet à M. Ber et à lui-même comme suit:*

- \* M. Ber est responsable en titre du projet*
- \* M. Bolt assume les aspects relatifs à l'information et à la formation, tout en contribuant à la mise en place de certains outils.*

*Ici, le directeur de Bolt s'insurge et exprime le voeu de tout ramener dans son propre département (Ber appartient à un état-major; voir organigramme).*

*M. Bolt exprime son désaccord et obtient finalement gain de cause. Ses arguments: une trop grande concentration de pouvoir nuit: notre département a déjà repris de nombreuses fonctions. Ne donnons pas l'impression qu'on veut tout contrôler.*

*Phase 3:*

*Les actions de mise en place commencent: information, formation, support accordé quand c'est nécessaire, ... mais aussi une intense activité d'explication, de relation et de conseil individualisé si nécessaire.*

*Les principales difficultés rencontrées sont les suivantes:*

- certaines personnes ne comprennent pas les changements liés à la DPO (notamment la manière de procéder, certains "outils", ...): tutoring, explications,...*
- certains sont impatients: il faudrait aller plus vite; d'autres sont un peu déstabilisés par la rapidité du changement. Il convient alors de gérer ces attentes contradictoires et de convaincre les plus impatients qu'il "faut donner du temps au temps": M. Bolt et son équipe doivent être patients et enseigner la patience sans trop brimer les enthousiasmes.*

*En fin de compte, l'idée fait son chemin. Les réalisations suivent lentement, mais la culture de l'entreprise évolue.*

### **Brève analyse du cas**

L'histoire de Bolt n'est pas, comme la précédente, faite de rebondissements donnant à l'ensemble une allure de roman policier. Elle est presque banale, voire lassante. Mais on le voit, un édifice est progressivement construit, avec patience. Et les acteurs, malgré d'inévitables différends, ne cherchent pas à s'entre-déchirer. Ils ne se battent pas autour d'un leurre: on ne trouve pas ici de souris mécaniques. En fait Bolt les a remises au placard: on remarquera qu'il n'est jamais entré dans un conflit inter-personnel. Au contraire, il a relevé

les points positifs de chacun (de Clim, par exemple) et marqué les évolutions. Ce faisant, il a implicitement communiqué une nouvelle manière de regarder les autres et leurs éventuels défauts. Il s'agit moins de condamner que de comprendre et d'essayer de voir comment on peut travailler avec eux à dépasser la situation actuelle (non pas "faire avec", mais "aller au-delà").

Analysons plus concrètement les actions de Bolt et leur signification:

1. Bolt crée dans son service un "îlot de culture" propice à ses objectifs. Il procède en fait à une stabilisation et crée une plate-forme qui joue deux rôles au moins:

- \* un rôle de démonstration à l'intention des autres secteurs de l'entreprise,
- \* un rôle de libération: Bolt est libre pour s'attaquer à d'autres problèmes.

On constatera en particulier qu'il a développé un réseau d'alliances (qu'on ne confondra pas avec des coalitions qui se constituent contre quelqu'un et non pas pour quelque-chose):

Première alliance:      **Abbel** <-----> **Bolt**

(Cela n'apparaît pas dans l'exposé ci-dessus, mais Bolt a beaucoup travaillé avec son directeur qui le soutient en fin de compte comme "un tuteur sans ficelle")

Deuxième réseau d'alliances:



2. Bolt institue un droit à l'erreur. "Sauvant" la mise de Ber, il dédramatise l'échec ou l'erreur et, dans le même temps, il reconnaît les compétences. (Et, peut-être, s'arrange-t-il pour que cela se sache);
3. Bolt cherche à éviter de trop grands déséquilibres dans les relations de pouvoir. Empêchant la concentration des sources de pouvoir en un même lieu, il évite de bloquer les jeux de pouvoir autour de son département et d'en faire le fortin à abattre. Afin de conserver certaines marges de manoeuvre, il laisse du pouvoir à autrui. "Si tu veux du pouvoir, donnes-en aux autres". Telle pourrait être la maxime de Bolt;
4. Afin de ne pas menacer par une pression trop grande, il prêche la patience et montre l'exemple, d'abord dans son département.

5. Il ne met pas en cause la hiérarchie - et donc indirectement les personnes - mais cherche à faciliter les relations de travail en les clarifiant, notamment dans ses services. Il laisse ainsi à chacun un espace de liberté. Mais il a pris garde de se créer le sien propre, en précisant et en faisant préciser ses relations avec sa direction.
6. Il est congruent, parle comme il agit et agit comme il parle;
7. S'il proclame des objectifs à atteindre, il fournit des outils pour aider toutes les personnes concernées: information, formation, support personnalisé, etc.

### En termes plus théoriques...

M. Bolt est peu à peu perçu comme une "autorité". Le pouvoir qu'il a et qu'il conquiert est assez vite reconnu comme un **bon pouvoir** permettant d'aller de l'avant. Qu'est-ce qui lui confère une telle position ? Quatre points nous semblent particulièrement saillants:

- a. M. Bolt est venu dans l'entreprise précédé de sa renommée. Une expertise lui est reconnue. Il a par ailleurs été sollicité. Il n'était pas demandeur. Ce qui lui a permis de se créer l'espace de liberté nécessaire à une action responsable dans le long terme (définition des relations avec la direction);
- b. M. Bolt montre assez vite qu'il sait maîtriser l'organisation (voire ses services) en clarifiant, en mettant en place des outils, sans bousculer inutilement. Sa compétence organisationnelle est ainsi reconnue;
- c. M. Bolt sait **informer**. Il le fait abondamment. Il n'a certes pas réponse à tout, mais il sait mettre les gens en situation de réaliser des choses plus gratifiantes que celles faites dans le passé. S'il sait informer, il sait aussi **négocier**;
- d. Le pouvoir qu'il a ou qu'il gagne, il ne le **confisque** pas. S'il l'utilise pour ses objectifs propres (professionnels et personnels: on ne peut séparer ces deux sphères), il l'emploie aussi pour ses collaborateurs et les autres (voir Ber), afin de leur permettre d'acquérir leur propre valeur et leur propre autonomie. Il gagne ainsi une sorte de charisme.

Et que fait-il de cette position privilégiée dans les relations de pouvoir ? Comment l'utilise-t-il ?

Nous dirions qu'il **encadre les relations** [Fivaz (10) et Thiébaud & Rousson (11)]. Cela signifie que:

- représentant un idéal-but (une certaine manière de travailler),
- il polarise les énergies vers un but souhaitable pour l'entreprise et pour les personnes; certains diraient qu'il maintient la motivation,
- il s'ajuste constamment aux circonstances mouvantes, notamment en cherchant à trouver, par l'information et la négociation, un chemin conciliant, même provisoirement, les diverses attentes,

- tout en maintenant le cap, également par l'information et par la formation qui pointent de manière constante l'idéal à atteindre. Bolt ne se laisse pas attirer dans les jeux à court terme. Mais il les prend en compte pour adapter le chemin.

On remarquera plus particulièrement:

- la constance supérieure de l'encadrant par rapport aux encadrés ( en l'occurrence, Bolt ne se laisse pas prendre dans les jeux à court terme: les leurres),
- le souci de l'encadrant que chacun prenne sa part de responsabilité: de lui-même et des objectifs de l'entreprise,
- le fait que, comme le varappeur, Bolt assure sa prise avant de faire le pas suivant: tout ne peut être en mouvement en même temps.

### **Pour conclure**

Les deux cas analysés représentent des situations extrêmes, l'une particulièrement déstabilisée et déstabilisante, la seconde mettant en évidence un leader habile et encadrant, contrôlant les jeux de pouvoir pernicieux et n'abusant pas de l'autorité qui lui est conférée.

Si l'on laisse de côté les éléments anecdotiques, les deux situations diffèrent sur les trois dimensions du pouvoir proposées au début de cet article:

1. Dans le premier cas, le pouvoir est diffus. Au contraire, dans le cas T, il est personnalisé. Mais il n'appartient pas seulement à Bolt. Il est géré de manière à être justement distribué, sans toutefois que Bolt en perde. Au contraire, comme l'a montré Tannenbaum (12), le gâteau n'est pas limité. Si chacun peut agir dans son domaine, la sphère globale augmente en ce que le changement est moins subi que maîtrisé.
2. Dans le premier cas, le pouvoir se présente sous sa face honteuse. Il est utilisé pour nuire, réduire, limiter l'autre. Dans le second, il est utilisé pour atteindre des objectifs, et conséquemment pour construire des équipes disposant d'espaces de liberté au sein desquels il est possible d'agir de manière efficace et gratifiante. Dans le premier cas, personne ne dispose de vision de dépassement de la situation actuelle. Dans le second, Bolt en a une et il la fait partager, de manière à ce que tous les membres de l'équipe puissent y trouver leur compte. Il s'ensuit que les règles du jeu sont indirectement transformées, puisque que les stratégies individuelles et groupales sont en mesure de les adapter à la poursuite de l'objectif organisationnel. Mais pour que cela soit possible, il est nécessaire que la confiance règne. Cette confiance, Bolt la construit patiemment, par exemple par la reconnaissance du droit à l'erreur.
3. Dans le premier cas, les jeux de pouvoir sont en quelque sorte passifs puisqu'il s'agit toujours de se protéger. Les avantages que les individus possèdent dans la relation de pouvoir ne sont pas utilisés pour dépasser la situation, mais pour la perpétuer (probablement inconsciemment). Personne n'ouvre de perspectives nouvelles. Au contraire, dans le cas T le pouvoir est utilisé pour créer, stimuler, porter. En premier lieu Bolt utilise ses atouts (réputation, pouvoir formel lié à son rang de directeur, etc.) pour

structurer ses services et conférer à ses collaborateurs un réel pouvoir d'aller de l'avant. Il s'allie ainsi à eux et à d'autres pour faire avancer les choses.

Plus simplement, on pourrait dire que:

- le pouvoir est omniprésent dans toute relation et nul n'est totalement démuné;
- si le pouvoir détenu à un moment donné s'exerce dans le système, sans distance, le risque est grand qu'il dégénère en jeux à somme nulle; dans ce cas, les individus se combattent mutuellement;
- un pouvoir susceptible de faire ou d'aider à évoluer doit ou devrait s'inscrire dans une certaine distance, de manière à créer les conditions d'un jeu encadré, ce qui implique que l'encadrant soit relativement constant par rapport à un objectif clair et accepté par les joueurs, mais aussi qu'il les aide concrètement: information, formation, confiance, autres moyens.

On pourrait comparer l'encadrant à un arbitre de football. Ce dernier ne joue pas, mais fait en sorte que le jeu soit possible.

Un match bien arbitré est un match dans lequel les joueurs sont peu contrôlés, peu contraints et peuvent donc exprimer leurs talents.

Mais l'arbitre fait partie du jeu. On le voit bien quand il est insuffisant: il entre alors dans des palabres; les joueurs essaient de le mystifier; il perd son rôle premier et devient un élément moins différencié et moins gratifiant pour l'objectif, à savoir le spectacle et le plaisir des joueurs.

Bolt est comme un bon arbitre. Mais comme lui, il peut commettre une grave erreur qui pourra faire apparaître la face honteuse du pouvoir ...

Mais retenons pour conclure qu'il est possible d'accéder au bon pouvoir, qui encadre, sans limiter et contraindre celui des autres, essentiel à leur engagement.

## Notes

- (1) François Petit (1989): Introduction à la psychosociologie des organisations. Toulouse, Privat.
- (2) Max Weber, sociologue allemand (1864-1920), cité par Etzioni, A.: Les organisations modernes. Duculot. Weber a défini l'autorité comme le pouvoir légitimé par la tradition, la règle (loi, règlement, structure organisationnelle), le charisme.
- (3) Gurvitch, Georges (1962): Dialectique et sociologie. Paris, Flammarion. Sociologue français, Gurvitch s'est particulièrement intéressé aux différentes formes que peut revêtir la dialectique. Parmi celles-ci: l'implication mutuelle.
- (4) Crozier, chef de l'école française de sociologie des organisations, a exploré l'articulation individu/organisation. Il s'est particulièrement intéressé aux phénomènes de pouvoir, ce dernier étant toujours inscrit dans une relation. Avec Friedberg, il a écrit, en 1977, un ouvrage fondamental: L'acteur et le système. Paris, Seuil.
- (5) Nuttin, J.(1985): Théorie de la motivation humaine. Paris, PUF. (première édition: 1980).  
Nuttin renouvelle l'approche scientifique de la motivation en considérant l'unité fondamentale I-E (Individu-Environnement) comme base de sa réflexion.
- (6) Rousson, M. (1982): La motivation au travail comme mode d'adaptation. In: Moulin, M.(éd): Quelles motivations au travail ?. Paris, EME.  
Dans ce texte, s'inspirant de Nuttin et de Crozier, Rousson essaie d'appréhender la motivation comme le produit d'un système, exprimant la manière de s'adapter des individus à un environnement défini et partiellement construit par leurs propres perceptions.
- (7) Les deux cas examinés n'ont pas été publiés. Le premier est toutefois utilisé dans l'article faisant l'objet de la note (8).
- (8) Thiébaud, M. & Rousson, M. (1989): Comprendre le commandement dans les organisations: entre émergence et résolution des problèmes. In: Revue suisse de Psychologie, 48, (3), 158-178.  
Cet article théorise les problèmes de commandement, en se référant notamment aux approches systémiques et aux plus récentes théories en matière de thérapie de famille.
- (9) Selvini, M. & al. (1980 ): Le magicien sans magie. Paris, Les éditions ESF.  
Une partie de cet ouvrage, qui relate de manière très vivante les recherches de Selvini et de ses collaborateurs, est consacrée à la question de la définition des relations.
- (10) Fivaz, E. Fivaz, R. & Kaufmann, L. (1982): Encadrement du développement, le point de vue systémique. In: Thérapies familiales et pratiques de réseaux. Paris, Editions universitaires.
- (11) Voir note (8)
- (12) Tannenbaum, A.S. (1967): Psychologie sociale de l'organisation industrielle. Paris, Hommes et Techniques.  
Dans cet ouvrage, l'auteur relate diverses expériences, conduites par lui et par d'autres, montrant que le pouvoir (perçu à travers l'influence exercée) n'est pas une quantité à priori finie.