

vous avez dit ...

pédagogie

P S Y C H O S O C I O L O G I E

E T

A U T O R I T E

**François PETIT
Michel ROUSSON**

**n° 19
novembre 1990**

UNIVERSITE DE NEUCHATEL

**SÉMINAIRE DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION
2, quai Robert-Comtesse 2000 Neuchâtel
Tél. (038) 21.31.81**

V O U S A V E Z D I T . . .

P E D A G O G I E

P S Y C H O S O C I O L O G I E

E T

A U T O R I T E

François PETIT
Michel ROUSSON

n° 19
novembre 1990

U N I V E R S I T E D E N E U C H A T E L

SEMINAIRE DES SCIENCES DE L'EDUCATION
Espace Louis-Agassiz 2000 Neuchâtel
tél. (038) 20 80 80

TABLE DES MATIERES

		Page
MARC Pierre	Préface: Psychosociologie et autorité	3
ROUSSON Michel	L'encadrement des relations et le changement dans les organisations	6
PETIT François	Ubiquité et polymorphisme du pouvoir dans les organisations	26
	Vous avez dit... pédagogie	37

PRÉFACE

PSYCHOSOCIOLOGIE ET AUTORITE

Le Séminaire des Sciences de l'Éducation de l'Université de Neuchâtel organise chaque année des travaux de groupe qui obéissent à deux impératifs :

1. un changement annuel de concept,
2. l'obligation de rencontrer le thème retenu sur le terrain après l'avoir étudié dans les livres.

En 1989-1990 le thème retenu fut celui de l'autorité: il s'agissait donc de l'approfondir à travers ses approches et composantes et d'observer son retentissement dans diverses institutions, de formation d'adultes notamment. Les manières d'aborder le phénomène de l'autorité se révélèrent si nombreuses que nous décidâmes d'organiser une journée durant laquelle divers spécialistes pourraient présenter aux étudiants leurs approches privilégiées (cette journée se déroula le 27 février 1990, fut ouverte à tous, et près de 200 personnes la fréquentèrent, ce qui montre l'importance de la notion aux yeux de nombreux publics).

La présentation écrite de la rencontre (récapitulée grâce au schéma de la page suivante) précisait que le thème de l'autorité serait abordé à travers les lunettes du sociologue, du psychosociologue, du pédagogue et du psychanalyste. Et de fait, les perspectives que privilégiaient nos différents conférenciers furent très différentes les unes des autres et détaillèrent comme prévu autant les dimensions les plus "macrosociologiques" que les aspects les plus "micropsychologiques", et psychanalytiques, de la notion d'autorité. Une importante diversité caractérisa donc la journée, et l'enrichit, l'objectif assigné étant correctement atteint et perçu des étudiants du Séminaire.

Dans une précédente parution de **Vous avez dit... pédagogie** (N° 18, juin 1990) nous avons présenté à nos lecteurs la conférence faite par Silvio Fanti et intitulée «*Inévitable agressivité*». Dans le présent numéro, nous avons regroupé les deux approches psychosociologiques de la journée, que nous apportèrent Michel Rousson et François Petit.

Préalablement à la journée, notre connaissance de ces deux auteurs nous amena à penser que Michel Rousson serait «plus sociologue» que François Petit, d'où l'ordre des conférences indiqué sur le schéma, et l'ordre dans lequel les deux textes sont présentés ici. Mais il est bien difficile d'être aussi catégorique après les avoir entendus et lus. On verra que les dimensions psychologiques, sociologiques, puis, surtout, psychosociologiques se retrouvent identiquement chez ces deux auteurs: leur intérêt pour les personnes ne le cède en rien à leur intérêt pour les institutions où elles agissent, et en ce sens l'analyse psychosociale est centrale dans ces deux écrits.

Outre cette communauté dans les sensibilités, autant chez François Petit que chez Michel Rousson se retrouve la même intégration les unes aux autres des approches conceptuelles et pratiques. Le constant aller et retour entre elles permet de saisir combien nos deux praticiens-analystes des relations d'autorité et de pouvoir sont experts pour ce qui est de faire fonctionner les concepts qui gravitent autour des relations dans leur approfondissement des phénomènes humains et institutionnels.

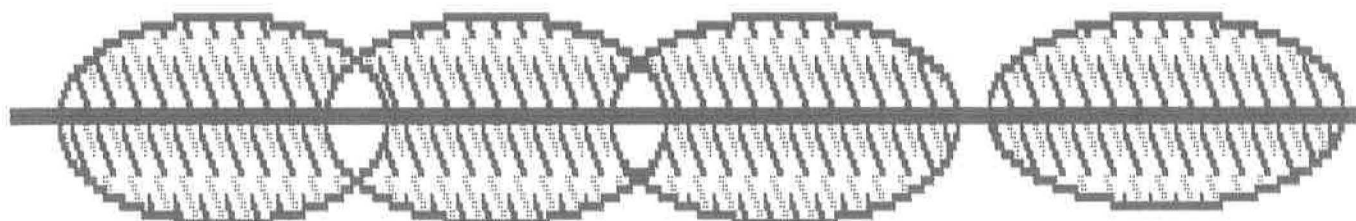
Pouvoir et autorité: structures familiales et institutionnelles

M. ROUSSON

F. PETIT

PH. POUSSIÈRE

S. FANTI



POLE
SOCIAL



POLE
PSYCHOLOGIQUE

SEMINAIRE DES SCIENCES
DE L'EDUCATION

NEUCHÂTEL 27-2-1990

En outre on se montrera sensible à la diversité des institutions évoquées: ces textes nous font visiter des lieux privés et publics, proches et éloignés du monde de la pédagogie.

Au fond, il apparaît bien difficile, voire peu pertinent, de privilégier définitivement l'approche sociologique au détriment de l'approche psychologique, ou l'inverse. Ce sont les éclairages plurifactoriels qui permettent de ne pas perdre de vue le nombre, la complexité et l'intrication entre elles des variables en jeu; la leçon qu'il est utile de garder en tête à l'issue de cette journée est que ce sont précisément ces éclairages qui autorisent la moins grande déperdition de contenu. A cette étudiante qui, juste après la journée, objectait qu'une telle quantité de variables lui donnait l'impression que le phénomène autorité s'était au fil de la journée dissout sous ses yeux, c'est ce qu'il est pertinent de répondre. Le phénomène autorité est si fluctuant qu'il est difficile, sauf cas particulier, de l'appréhender à travers une variable.

Et ce sentiment de dissolution de l'objet étudié nous semble le meilleur des indices qu'une compréhension nouvelle s'échafaude, qui s'éloigne des simplifications abusives des discours ambiants.

P.M.

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).

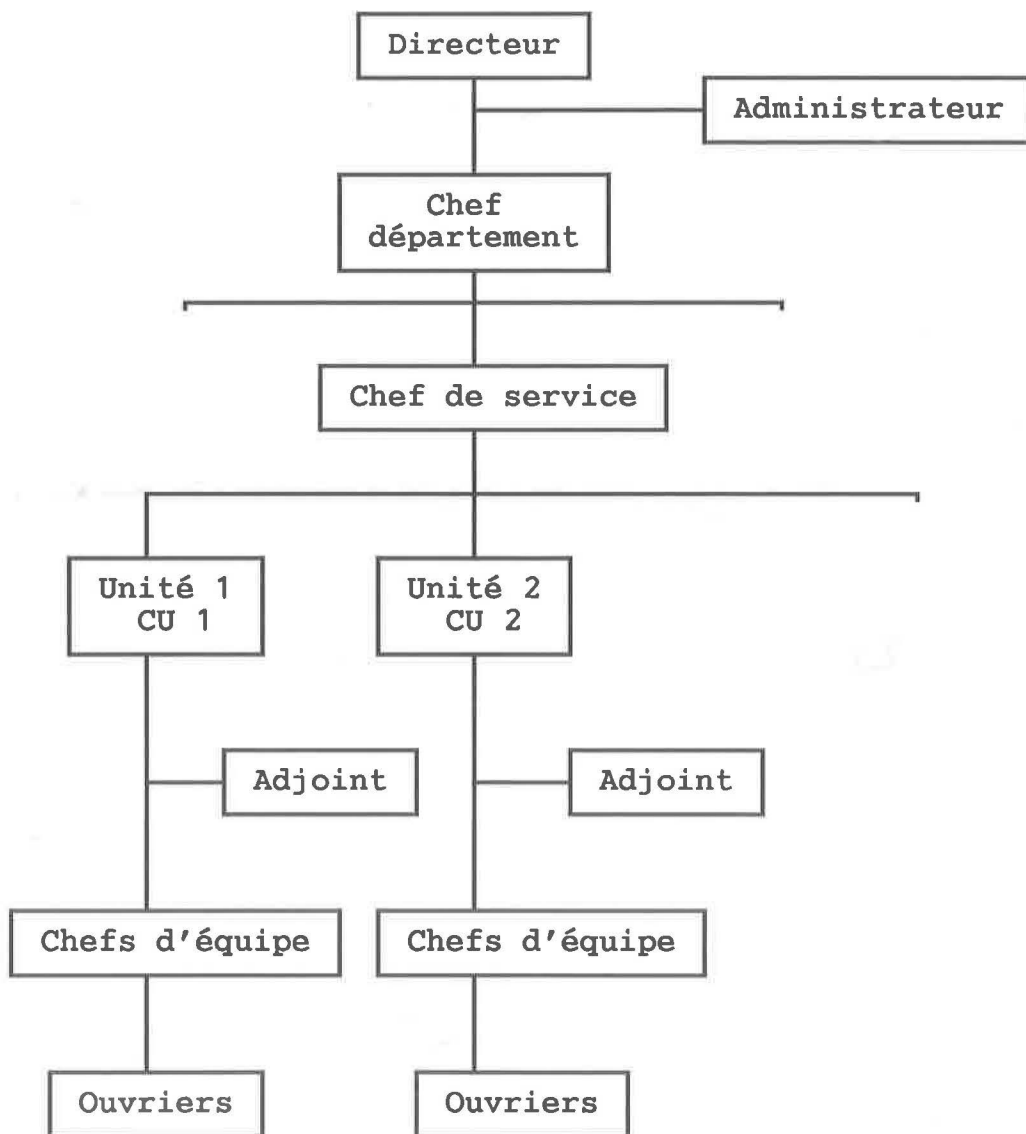
Cas no 1: le chat et la souris mécanique

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 & 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
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.

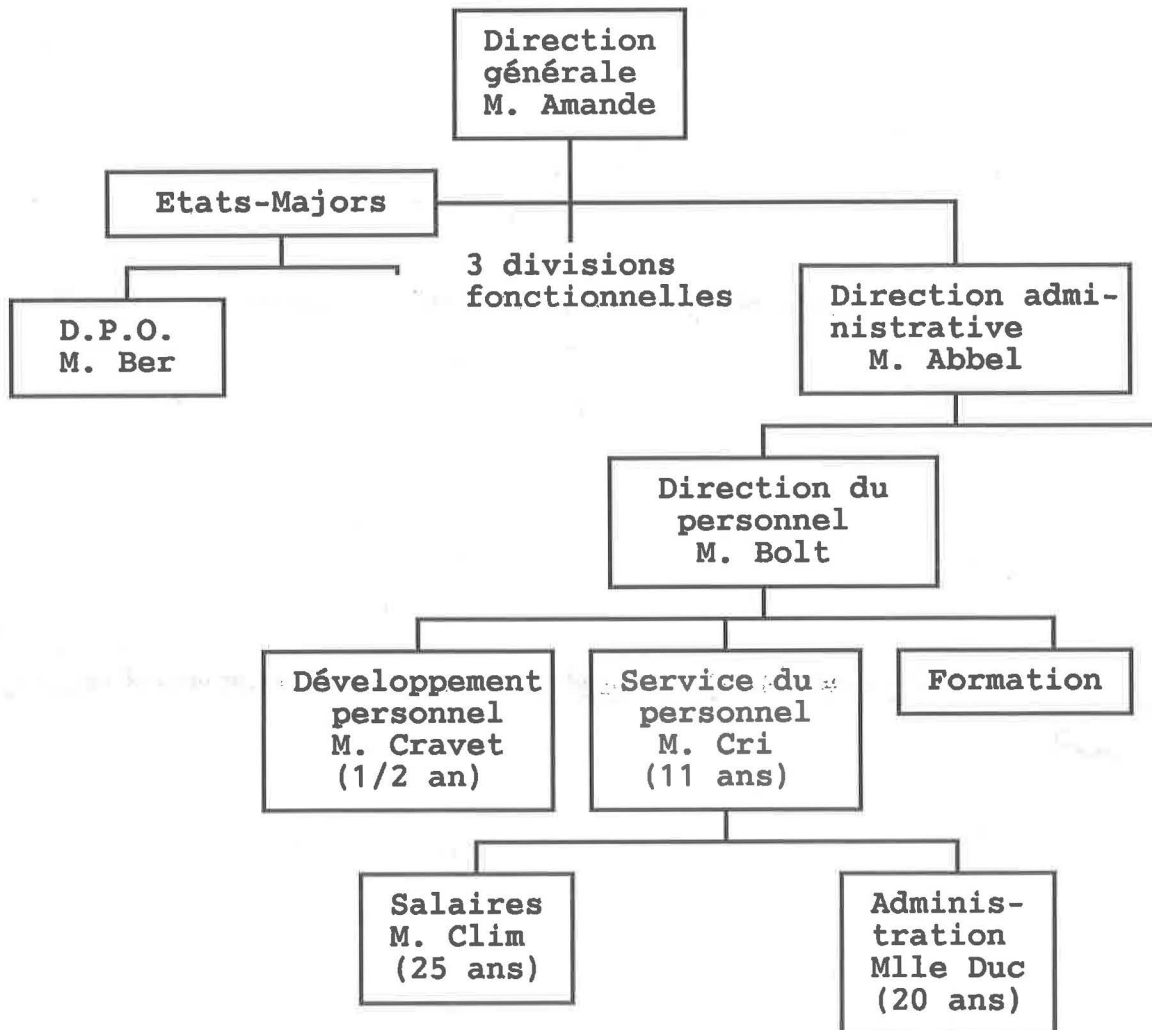
Cas no 2: Où le chat ne se contente pas d'un leurre

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.

UBIQUITE ET POLYMORPHISME DU POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS

François Petit

Maître de conférences, responsable de l'Equipe de Recherche
Psycho-Sociologique sur les Organisations (ERPSO) du Labo-
ratoire de Psychologie Sociale et responsable du DESS de Psy-
chologie du Travail de l'Université de Grenoble II
(47X, F-38040 Grenoble Cedex, Tél. 76 82 54 00)

RESUME

A travers la présentation d'une intervention psychosociologique dans un Centre d'Information et d'Orientation, le pouvoir apparaît comme un phénomène plus diffus et multiforme qu'on ne le suppose généralement : il constitue la trame des relations quotidiennes entre les acteurs. Pour tenter de cerner le pouvoir dans une organisation, un détour est nécessaire non seulement par l'étude des processus de communication et de prise de décision, mais aussi et surtout par celle des capacités stratégiques et des modèles culturels des acteurs.

o o
o

Le pouvoir n'est pas seulement une caractéristique de la personnalité; et pourtant le charisme peut s'observer.

Le pouvoir ne peut être seulement assimilé aux relations de commandement; et pourtant différents styles peuvent se manifester en ce domaine.

Le pouvoir n'est ni réductible à l'autorité institutionnelle, ni au pouvoir économique; pouvoir qu'on peut chercher à conquérir par un renversement dialectique de l'Histoire - perspective marxiste - ou en écrasant l'autre au cours d'une compétition sans merci - perspective libérale.

Le pouvoir est sans nul doute beaucoup plus ou beaucoup moins : c'est la trame de nos relations quotidiennes lorsqu'on considère que le pouvoir est avant tout "action sur" - potentielle ou effective - soi-même, les choses et les autres.

Nous limiterons notre analyse au pouvoir dans les relations quotidiennes de travail, tel que nous avons pu le "débusquer" en plusieurs endroits en même temps et sous différentes formes, lors d'une intervention psychosociologique dans un Centre d'Information et d'Orientation

(C.I.O.) de l'Education nationale. Cette intervention s'est déroulée selon une démarche collaborative associant tous les membres du C.I.O. au diagnostic et au processus de changement. Il n'entre pas dans notre propos de détailler cette démarche; nous nous contenterons de présenter sommairement le cadre de l'intervention et la demande qui nous avait été formulée.

Le cadre

L'intervention s'est déroulée, en 1987, dans le C.I.O. d'une ville d'environ 30000 habitants de la moitié nord de la France. La mission des conseillers d'orientation travaillant dans les C.I.O. est double :

- Dans les locaux du C.I.O., essentiellement informer les élèves et leurs parents sur les cursus et les débouchés possibles; mais aussi participer à l'orientation des élèves. Dans le C.I.O., lieu de notre intervention, les parents des élèves de 3ème (équivalent en Suisse de la 4e secondaire) étaient systématiquement invités à un entretien avec un conseiller d'orientation.
- Dans les établissements scolaires, informer et participer avec les professeurs, le professeur principal et le chef d'établissement à l'orientation des élèves.

Le sens de la mission confiée aux conseillers d'orientation avait été éclairé, peu avant notre intervention, par un texte paru au **Bulletin officiel de l'Education nationale** (06/02/87) dont nous extrayons ce passage significatif :

"L'orientation concerne directement les familles et les jeunes. Le système éducatif apporte aide et conseil en vue de l'élaboration progressive d'un projet personnel et professionnel".

Au moment de l'intervention, le personnel du C.I.O. comprend :

- le directeur âgé de 58 ans (donc à deux ans de la retraite) qui a fondé le C.I.O. et qui poursuit, en plus de ses tâches de direction, une activité de conseiller d'orientation;
- 6 conseillers d'orientation (dont 2 travaillent à mi-temps, 3 femmes de 57, 47 et 38 ans, et 3 hommes de 36, 33 et 35 ans, ce dernier étant arrivé au C.I.O. juste au début de l'intervention);
- 2 employées administratives (une troisième était en congé de maladie au moment de l'intervention), une de 54 ans et l'autre de 45 ans.

Ce personnel a en charge, pour la mission définie ci-dessus, 7600 élèves des collèges et des lycées.

Le point fort affiché par le C.I.O. est la fonction "accueil-documentation". Ainsi, le centre dispose d'un fonds documentaire que pourraient lui envier des C.I.O. plus importants; et il est très performant quant au nombre de clients reçus.

La demande

L'orientation figurait au Plan académique de Formation sous l'intitulé "Objectifs et méthodes de travail du C.I.O.". En fait, c'est un audit social qui nous fut demandé par les membres du C.I.O. Nous avons répondu à cette demande par une proposition d'intervention-formation. A partir d'un diagnostic du fonctionnement du C.I.O. il s'agissait :

- 1) de déceler des possibilités d'amélioration;
- 2) d'élaborer une sorte de "projet d'entreprise" pour le C.I.O.

L'ensemble des 9 membres du C.I.O. fut impliqué dans l'intervention selon la démarche collaborative déjà mentionnée. Les éléments de diagnostic qui vont suivre se sont appuyés sur une méthodologie comprenant :

- une analyse de différents documents (textes réglementaires, bilans annuels, etc.);
- une analyse des réunions tenues pour l'intervention;
- une analyse de contenu des 9 interviews semi-directives que nous avons réalisées pour mieux comprendre le fonctionnement du système humain constitué par le C.I.O.

Ces éléments contextuels nous ont permis de délimiter le terrain sur lequel nous allons tenter de "débusquer" le pouvoir en divers lieux et sous différentes formes. Il nous faut encore préciser que pour cerner les phénomènes de pouvoir dans une organisation, il est nécessaire de les aborder en tenant compte de leurs liens avec d'autres phénomènes : la communication, la prise de décision et la culture. Pour répondre à cette nécessité nous articulons nos analyses autour de trois grands thèmes :

- I. La communication interne et la prise de décision.
- II. Les pouvoirs du point de vue de l'analyse stratégique.
- III. De la dimension culturelle des pouvoirs au projet collectif provisoirement impossible.

I. LA COMMUNICATION INTERNE ET LA PRISE DE DECISION

La communication interne est rendue difficile par l'emploi du temps des conseillers d'orientation. Chaque conseiller travaille la moitié de son temps dans les établissements scolaires; pendant l'autre moitié, il tient des permanences au C.I.O. Au cours de celles-ci, les conseillers sont très occupés par l'accueil du public. La plus grosse partie de la communication interne est donc assurée par le personnel administratif qui est l'acteur le plus permanent à l'intérieur du centre.

La communication écrite est dominante au C.I.O. Chaque conseiller a, au secrétariat, un tiroir qu'il vide chaque fois qu'il vient au centre.

La communication orale entre les membres du personnel est relativement limitée. Contrairement à ce qu'on observe dans d'autres organisations de cette taille, il n'existe au C.I.O. ni lieu, ni moment pour la communication informelle collective - notamment, il n'y a pas de pause-café. Cependant, à condition de bénéficier simultanément d'un moment libre au cours de leurs permanences, deux conseillers d'orientation ou le directeur et un conseiller peuvent développer une communication duelle. Mais jamais les conseillers d'orientation ne se rencontrent tous ensemble en dehors de la réunion hebdomadaire du mercredi 8h30-10h. C'est dire l'importance de cette réunion dans la vie du C.I.O.; nous allons donc y consacrer un développement particulier.

La réunion de centre

Convoquée tous les mercredis de 8h30 à 10h, cette réunion rassemble tout le personnel du C.I.O. sous la présidence du directeur. La caractéristique dominante de cette réunion est de relever d'une **communication latérale** - c'est-à-dire à sens unique, d'un émetteur vers des récepteurs - **descendante** (1) : le directeur fait part au personnel (conseillers d'orientation et personnel administratif) des informations reçues au cours de la semaine en provenance essentiellement du ministère de l'Education nationale, du rectorat et de l'inspection académique. Si chacun reconnaît l'utilité des informations transmises, il demeure, dans l'ensemble du personnel, une insatisfaction de ne pouvoir entamer de "vrais débats" : les informations communiquées sont trop nombreuses pour laisser du temps à la discussion.

Il apparaît que cette communication latérale - comme d'autres communications de ce type dans d'autres organisations - offre aux acteurs un certain "confort" : il est plus facile de recevoir passivement des informations que de s'impliquer dans un vrai débat. Mais au-delà de ce principe d'économie psychique, cette communication latérale, lors des réunions du mercredi matin, peut s'expliquer par des raisons plus profondes qui touchent au **pouvoir des acteurs**.

Nous sommes ainsi conduit à faire une brève incursion préliminaire dans l'analyse stratégique qui guidera notre deuxième partie. Nous voyons se dégager trois fonctions de cette communication latérale lors des réunions du mercredi matin :

- Une fonction d'évitement du face à face, caractéristique courante des systèmes bureaucratiques français (M. Crozier, 1963).
- Une fonction d'évitement des conflits (il y en avait de manifestes au C.I.O. par le passé) devenus latents au moment de l'intervention et qui auraient pu se réactiver à l'occasion de débats.
- Une fonction d'évitement du contrôle social et de préservation corrélative de l'autonomie des conseillers d'orientation. En n'ouvrant pas le débat, ils n'avaient pas à dévoiler au directeur, aux collègues et au personnel administratif leurs conceptions et leurs pratiques professionnelles propres.

Au sujet de ces réunions de centre, précisons que nous avons refusé d'entrer dans une relation de conseil psychosociologique en matière de travail de groupe. Certes, on aurait pu envisager une autre animation, un changement d'horaire, un allongement de la durée de réunion, une modification de la préparation des ordres du jour... Nous avons considéré plutôt ces réunions comme un révélateur des problèmes de fond qui avaient suscité

la demande d'intervention : compte tenu des enjeux de pouvoir propres à chacun d'eux, qu'est-ce que les acteurs avaient à se dire ? Que pouvaient-ils se dire ? Que souhaitent-ils faire ensemble ?

De ce bref diagnostic de la communication interne, nous retiendrons trois traits majeurs :

- Le personnel administratif est le relais privilégié de la communication interne, notamment entre les conseillers d'orientation.
- Le directeur est le relais - actif car il traite les informations - privilégié de la communication en provenance du ministère, du rectorat et de l'inspection académique.
- Les conseillers d'orientation, malgré leur insatisfaction à l'égard des réunions du mercredi matin, utilisent la latéralité de ces réunions pour préserver leur autonomie, c'est-à-dire leur pouvoir.

En filigrane de cette étude de la communication, nous pouvons déchiffrer les processus de prise de décision. Ce que nous avons dit des réunions du mercredi matin montre qu'il ne peut s'agir d'une instance de décision mais plutôt d'une instance d'enregistrement de décisions prises ailleurs. Où ? D'abord au ministère, au rectorat ou à l'inspection académique et, au C.I.O., par le directeur qui est le personnage central des prises de décision. Cela ne signifie pas qu'il décide en solitaire. Au contraire, la décision s'élabore lors de contacts à deux ou à trois : le directeur et un ou deux conseillers d'orientation. Un tel processus n'est pas sans inconvénient : les autres acteurs - conseillers d'orientation notamment - s'en sentent exclus d'où une nouvelle source d'insatisfaction.

La communication et la prise de décision ont permis de cerner certains éléments de la vie du système humain constitué par le C.I.O. et de mettre à jour certains dysfonctionnements. Ceux-ci ne mettent pas en jeu seulement des mécanismes et des processus de communication et de prise de décision. Au-delà, ces dysfonctionnements concernent à la fois les pouvoirs de chacun des acteurs et la façon qu'ils ont de gérer leur interdépendance, rendue nécessaire par les objectifs du système (cf. la mission des conseillers d'orientation) et surtout par les pressions de l'environnement.

II. LES POUVOIRS DU POINT DE VUE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

Pour l'analyse stratégique (M. Crozier et E. Friedberg, 1977), le pouvoir repose sur la possibilité qu'a l'acteur de négocier ce que son partenaire - ou son adversaire - veut obtenir de lui, autrement dit sur sa **marge de liberté**. Chaque acteur engagé dans une relation de pouvoir va s'efforcer de développer sa marge de liberté tout en essayant de limiter voire de réduire celle de son partenaire. Or le fait de contrôler une zone d'incertitude pertinente à l'égard du fonctionnement de l'organisation permet à l'acteur d'augmenter sa marge de liberté et, donc, son pouvoir. Ainsi l'analyse stratégique distingue-t-elle quatre types de pouvoirs issus du contrôle de zones d'incertitude pertinentes :

- le pouvoir résultant de la compétence;
- le pouvoir issu des relations organisation-environnement;
- le pouvoir lié à la transmission des informations;
- le pouvoir lié à l'utilisation des règles organisationnelles (2).

Ces quelques éléments théoriques étant posés, revenons à notre C.I.O. Chaque acteur pour son propre compte y contrôle une zone d'incertitude cruciale : la pression de l'environnement. Celle-ci s'exprime à travers l'angoisse des jeunes et de leurs parents quant à l'orientation scolaire et l'emploi. Chaque acteur va essayer de répondre à cette angoisse et, ce faisant, développer plus ou moins certains types de pouvoir. C'est ce que nous allons tenter de montrer.

Le directeur du C.I.O.

Le pouvoir de cet acteur est d'abord un pouvoir hiérarchique issu des textes. Le directeur note l'ensemble du personnel du centre. Il est, en outre, le garant de l'atteinte des objectifs du C.I.O. : il interprète les règles en fonction de sa perception de la situation, de sa stratégie et, nous le verrons ultérieurement, de sa culture. Un exemple : privilégiant la fonction "accueil-documentation", le directeur, chaque mercredi, à 10h30 précises, "chasse" les conseillers et le personnel administratif de la salle de réunion et la ferme à clef. Ainsi des échanges à deux ou à trois ne peuvent se prolonger. Chacun doit se "trouver à son poste" au moment de l'ouverture au public, ce qui n'est pas absolument nécessaire.

De par son statut hiérarchique, le directeur reçoit et traite toutes sortes d'informations en provenance des instances administratives supérieures; c'est un deuxième type de pouvoir.

Enfin, le directeur bénéficie d'un atout reconnu par l'ensemble des conseillers : un pouvoir de compétence. C'est le pouvoir de l'homme d'expérience et de métier avec qui les conseillers discutent de leurs problèmes professionnels.

Les conseillers d'orientation

Dans leurs pratiques à l'intérieur des établissements scolaires, les conseillers disposent d'une grande marge de liberté. Celle-ci se retrouve dans leur travail au C.I.O. : lors des permanences, chaque conseiller est libre de mener comme il l'entend ses entretiens avec les clients. Mais cette autonomie est limitée par l'objectif du C.I.O.: être performant dans la fonction "accueil-documentation". Donc, les conseillers sont incités à faire attendre un minimum de temps le client et à fournir un maximum d'informations dans le laps de temps de l'entretien.

Même relative, l'autonomie dont jouissent les conseillers d'orientation s'appuie sur un pouvoir de compétence. Il se manifeste lorsque le conseiller informe, oriente et aide le jeune à construire son projet personnel et professionnel.

Sur d'autres registres, on retrouve un pouvoir de compétence lorsque tel ou tel conseiller introduit l'informatique au C.I.O., prend une part active dans l'organisation d'une bourse à l'emploi ou lorsqu'il se charge de l'information sur les études universitaires.

Le personnel administratif

Le pouvoir du personnel administratif s'appuie essentiellement sur la transmission des informations entre les conseillers d'orientation, et entre ceux-ci et le directeur. Mais le personnel administratif sait aussi utiliser les règles organisationnelles de deux points de vues :

- pour répondre plus ou moins rapidement aux demandes des conseillers d'orientation;
- pour "activer" voire "contrôler" parfois les conseillers pour qu'ils respectent "les normes de rendement" - un maximum d'information dans un minimum de temps - incluses dans la vocation "accueil-documentation" du C.I.O.

III. DE LA DIMENSION CULTURELLE DES POUVOIRS AU PROJET COLLECTIF ...PROVISOIREMENT IMPOSSIBLE

L'analyse culturelle appliquée aux organisations ne présente pas la même cohérence que l'analyse stratégique. Sous l'influence des sciences du management, la **culture d'organisation** - ou culture d'entreprise - peut être vue comme un ensemble de valeurs, de normes, de mythes et de rites, fédérateur et mobilisateur, diffusé de façon volontariste depuis le sommet de la pyramide hiérarchique. C'est "l'esprit-maison" devenu un outil de management, en vue de développer les performances de l'organisation. D'un point de vue psychosociologique, l'analyse culturelle ne peut en rester à cet aspect de la vie des organisations qui nivelle artificiellement les différences culturelles en occultant deux autres catégories de phénomènes.

La première relève de ce que nous appelons un **processus d'importation culturelle** : quand nous entrons dans une organisation nous sommes déjà munis de ce que Linton (trad. fr. 1959) désignait par l'expression "équipement culturel" qui est le résultat, jamais achevé, de notre socialisation.

La deuxième catégorie de phénomènes est sans doute essentielle pour l'individu et, si on veut bien s'écarter de certains discours volontaristes et simplistes, pour toute organisation qui souhaite, par la connaissance d'elle-même, réguler son système humain : ce sont les **cultures** que nous qualifierons d'**émergentes** que les travaux de R. Sainsaulieu (1977, 1987) ont mises en évidence. Pour cet auteur, à travers les relations de pouvoir qu'ils développent au sein des situations de travail (cf. l'analyse stratégique), les acteurs font l'apprentissage de certains modèles culturels. R. Sainsaulieu en distingue quatre :

- Le modèle fusionnel qui comprend des valeurs de masse, d'unité et de camaraderie. C'est le modèle adopté par des acteurs qui ne peuvent accéder à des sources individualisées de pouvoir.
- Le modèle de la négociation et de la différence dans lequel on trouve des valeurs d'indépendance, d'autonomie, de maîtrise de soi et des autres, mais aussi de

sonnalité et la culture de son fondateur-directeur. Cette empreinte se retrouve dans les objectifs officiels et dans les modes d'action du C.I.O. Elle se manifeste aussi dans l'espace : une douzaine d'années avant l'intervention, le directeur avait conçu avec les architectes de nouveaux bureaux propices à l'accueil du public et à l'auto-documentation.

Tout aussi prégnante est la marque du directeur dans les représentations des conseillers d'orientation et du personnel administratif. Dans nos interviews, il se voit assigner une image de **fondateur** qui a construit concrètement (cf. les nouveaux bureaux) et abstraitement une oeuvre. La construction abstraite renvoie à l'esprit-maison de ce C.I.O. dont les conseillers d'orientation saisissent la spécificité à travers ce qu'ils connaissent du fonctionnement d'autres centres.

Dans cette représentation du fondateur, on peut aisément déceler une source culturelle de pouvoir qui n'est pas exempte de paradoxe. L'ancien militant soixante-huitard opposé, par définition, aux institutions, se voit attribuer par le reste du personnel du C.I.O., au-delà d'une représentation de fondateur, une image d'**entrepreneur** qui a réussi une oeuvre matérielle, culturelle ... et institutionnelle.

Le pouvoir du directeur s'appuie donc sur son statut hiérarchique, sur le traitement des informations, sur sa compétence, mais aussi sur les valeurs, les normes, les idées et les représentations qu'il a su - avec un certain charisme - faire partager aux autres membres du C.I.O. Ce pouvoir est ambivalent pour les autres acteurs. D'une part, il sert de mécanisme de défense en aidant à surmonter l'incertitude pour ne pas dire l'angoisse collective. D'autre part, il limite - donc il castre - car il n'est pas facile pour un collectif de s'écarter des principes fondateurs. C'est pourquoi chez 5 conseillers sur 6 on observe, à des degrés divers, ce que nous appellerons un mécanisme d'**acceptation récriminante** du pouvoir du directeur; le sixième que nous désignerons par les initiales C.O.C.-P. (pour conseiller d'orientation contre-pouvoir) évoluant de l'acceptation récriminante vers la transgression.

Les conseillers d'orientation

La valeur dominante des conseillers d'orientation est la **professionnalité**. Celle-ci a une efficacité en termes de pouvoir car elle permet de revendiquer et de vivre l'**autonomie**. En prenant quelques libertés avec la typologie de R. Sainsaulieu, la culture des conseillers d'orientation nous semble osciller du modèle de la négociation et de la différence vers celui de l'exclusion et des affinités sélectives. Les conseillers d'orientation revendiquent et assument leurs différences dans leurs pratiques relationnelles avec les clients au C.I.O. et dans les établissements scolaires. Chaque conseiller est capable en outre de négocier en situation de relation duelle avec un collègue ou avec le directeur. Par contre, les conseillers éprouvent une grande difficulté à développer une relation collective impliquant l'ensemble des acteurs du C.I.O., et à parvenir à une gestion démocratique.

Le modèle de l'exclusion et des affinités sélectives ne concerne pas l'ensemble des conseillers d'orientation; on en trouve cependant des traces chez trois d'entre eux. Secrètement, un conseiller se verrait bien à terme aller dans le privé. Un autre - C.O.C.-P. - souhaiterait évoluer vers des fonctions de directeur; il investit beaucoup dans une commission qui s'occupe de la formation des conseillers d'orientation au niveau de

l'académie. Enfin, une conseillère, qui veut rester en poste dans la même ville, souhaiterait retourner à l'université pour enrichir ses pratiques professionnelles. Chez ces trois acteurs, nous trouvons, à des degrés différents, une volonté d'information et de formation.

Quand la professionnalité rencontre un effort personnel de formation et une forte curiosité intellectuelle, on voit émerger un autre pouvoir d'origine culturelle : celui de faire surgir et de véhiculer des idées nouvelles et des initiatives; un tel pouvoir étant indissociable du pouvoir du verbe. Nous l'observons chez le C.O.C.-P. qui tente d'opposer une **autre cohérence culturelle** à celle du directeur. Selon lui, en réponse aux pressions d'un environnement fortement évolutif, il faut offrir de nouveaux "produits" (langage d'entreprise!) aux élèves dans les établissements scolaires. Ces nouveaux produits (éducation des choix, stages d'orientation approfondie, par exemple) auraient pour objectif d'aider de façon volontariste à la construction du projet de l'élève; mais ils nécessiteraient une nouvelle organisation du travail des conseillers d'orientation tant au C.I.O. qu'à l'intérieur des établissements scolaires.

Le personnel administratif

Nous nous contenterons de noter qu'une des employées, en poste depuis 20 ans au C.I.O., est la gardienne des valeurs et des normes du directeur-fondateur. Au nom de celles-ci, elle "contrôle" les conseillers d'orientation s'arrogeant ainsi un pouvoir informel non négligeable.

Essayons maintenant de dégager une vision plus synthétique des phénomènes de pouvoir au C.I.O.

Il convient d'abord de souligner l'**autonomie** dont jouissent les conseillers. Ils y sont fortement attachés. Cette autonomie qui est un aspect essentiel du pouvoir se trouve facilitée par le mode de fonctionnement et par l'esprit-maison du C.I.O. : une fois satisfait aux exigences formelles des permanences au C.I.O., inhérentes à la fonction accueil-documentation, chaque conseiller est maître de ses pratiques professionnelles.

Ensuite, le système humain du C.I.O. paraît marqué par deux dyades à fort pouvoir :

- Une dyade fusionnelle, le directeur et l'employée administrative en poste depuis 20 ans, garante de la continuité de la fonction accueil-documentation.
- Une dyade conflictuelle, le directeur et le C.O.C.-P., garante de l'évolution du système. L'un et l'autre acteur incarnent chacun une pertinence culturelle forte en termes de pouvoir. Le directeur, en raison de son fond culturel soixante-huitard, ne peut incarner le conservatisme; il récupère donc les idées novatrices du C.O.C.-P. Ainsi le C.I.O. évite-t-il de tomber dans la sclérose.

Le bilan de l'intervention

Bâtir de but en blanc un "projet d'entreprise" pour le C.I.O. ne pouvait être réaliste vu les modes de régulation - en particulier les jeux de pouvoir - du système. L'intervention-formation a permis de mettre à jour certains d'entre eux. Les acteurs,

rendus plus lucides sur le fonctionnement de leur collectif, ont ouvert deux pistes de réflexion qui, à terme, serviront à définir un projet global pour le C.I.O. :

- Comment dynamiser et coordonner autour de "produits nouveaux" les pratiques professionnelles des conseillers d'orientation dans les établissements scolaires ?
- Comment réaliser, dans l'immédiat et à moyen terme, une plus grande ouverture à l'environnement socio-économique ?

Enfin, au cours des 20 heures de séminaire que nous avons animées - avec une fonction de médiateur s'ajoutant aux fonctions de formateur et de catalyseur - les acteurs ont commencé à expérimenter de nouvelles relations en situation de travail collectif : une autre façon de vivre les rapports de pouvoir.

En conclusion, nous tenons à signaler que nous sommes conscient des limites des outils théoriques utilisés. Notamment, nous sommes persuadé qu'un psychosociologue de formation psychanalytique aurait pu étudier utilement ce qui se passait sur "l'autre scène" : le père-fondateur et "ses" femmes conseillères d'orientation, l'arrivée du fils, la révolte contre le père, le couple parental... Nous avons préféré rester dans notre domaine de compétence... et préserver ainsi un peu de notre pouvoir.

NOTES

- (1) L'inverse de la communication latérale est la communication réciproque. Sur ces notions, cf. Harold J. LEAVITT (1973).
- (2) Nous ne pouvons faire ici qu'une analyse très succincte de l'analyse stratégique. Pour un exposé complet, on lira Michel CROZIER & Erhard FRIEDBERG (1977).

BIBLIOGRAPHIE

- CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- LEAVITT H.J., *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise* (trad. fr.), Paris, Hommes et Techniques, 1973.
- LINTON R., *Le fondement culturel de la personnalité* (trad. fr.), Paris, Dunod, 1959.
- PETIT F., «Les théories organisationnelles» in LEVY-LEBOYER C. & SPERANDIO J.C., *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 1987, pp. 317-346.
- PETIT F., *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Toulouse, Privat, 5ème éd., 1989.
- SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la F.N.S.P., 1977.
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la F.N.S.P., Dalloz, 1987.