

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

- démocratie dans le fonctionnement du collectif de travail. C'est le modèle de ceux qui ont accès à des sources individualisées de pouvoir grâce à leur compétence ou aux possibilités qu'ils ont de traiter des informations ou de se servir des règles organisationnelles.
- Le modèle de l'exclusion et des affinités sélectives. Ce modèle, caractéristique des salariés en situation de mobilité socio-professionnelle et de promotion interne, se distingue par le rejet du groupe des pairs et une valorisation de certaines relations d'autant plus intenses qu'elles sont rares. Ce modèle est aussi marqué par un attachement à l'esprit-maison ou à la culture d'entreprise.
- Le modèle du retrait dans lequel on néglige les relations avec les collègues de travail pour ne valoriser que les aspects statutaires économiques du travail qui est seulement vécu comme un moyen obligé pour réaliser des projets à l'extérieur de l'organisation.

Au cours de cette troisième partie, nous nous référons à ces éléments théoriques en sachant que nous ne pourrions les appliquer dans leur intégralité - la réalité résiste souvent à l'analyse - et en tentant de les dépasser. Nous verrons, en particulier, que, si au coeur des relations quotidiennes de pouvoir émergent des modèles culturels, ceux-ci peuvent aussi renforcer le pouvoir de certains acteurs. Nous aborderons donc le pouvoir des valeurs, des normes, des représentations, des idées et parfois du verbe. Comme dans la deuxième partie, nous proposerons une analyse acteur par acteur.

Le directeur du C.I.O.

La culture du directeur est fortement marquée par des valeurs soixante-huitardes, libertaires, anti-institutionnelles et anti-entreprises. En 1968, il était connu comme militant gauchiste, ce qui lui donnait une position particulière dans une ville conservatrice. Pour le directeur, le jeune ne pèse pas lourd face à l'institution Education nationale qui est au service du système économique; il convient donc de prendre sa défense.

Ces caractéristiques culturelles ont deux conséquences sur l'esprit-maison et sur le fonctionnement du C.I.O. :

- Elles conduisent à jeter un regard méfiant et parfois même disqualifiant à l'égard du milieu économique ambiant, ce qui a pour effet de couper le C.I.O. de celui-ci.
- Elles incitent le C.I.O. à se mettre au service du jeune en privilégiant l'accueil et la documentation; la fonction d'orientation étant suspectée d'asservir le jeune au système économique. Cette mise au service du jeune se réalise à travers trois normes qui vont orienter les comportements de tous les acteurs du C.I.O. :
 - La disponibilité; il ne faut pas faire revenir le jeune et sa famille au C.I.O. faute d'avoir pu les recevoir.
 - La qualité de l'information délivrée; celle-ci est poussée jusqu'au perfectionnisme.
 - La qualité tant des informations distribuées que des clients reçus est considérée comme un critère de performance du C.I.O.

Il y a donc **une cohérence culturelle autour de la fonction d'accueil-documentation.** L'histoire du système organisationnel que constitue le C.I.O. a été marquée par la per-

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 acteurs 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.