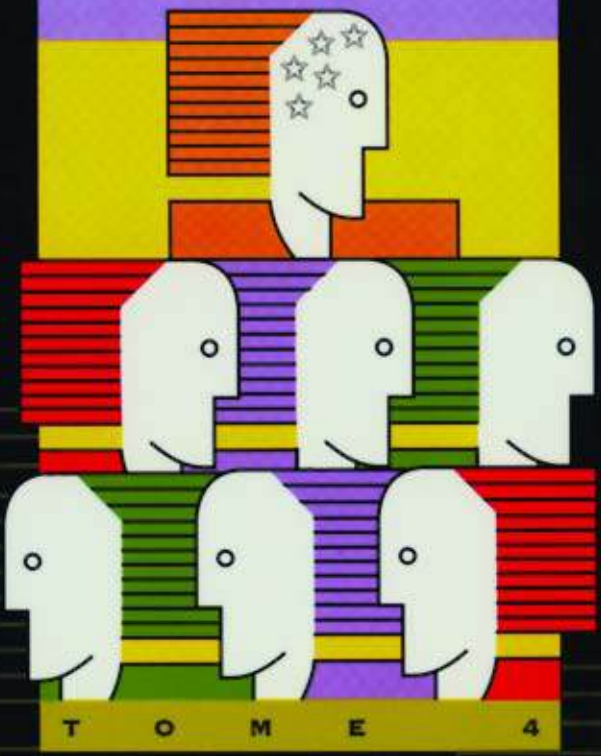
CHANGEMENT PLANIFIÉ ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

POUVOIRS ET CULTURES ORGANISATIONNELS



TOME 4

SOUS LA DIRECTION DE
ROGER TESSIER ET YVAN TELLIER

Presses de l'Université du Québec

POUVOIRS
ET CULTURES
ORGANISATIONNELS

Dans la collection

Changement planifié
et
développement des organisations

Tome 1. Historique et prospective du changement planifié
ISBN 2-7605-0510-3

Tome 2. Priorités actuelles et futures
ISBN 2-7605-0511-1

Tome 3. Théories de l'organisation.
Personnes, groupes, systèmes et environnements
ISBN 2-7605-0512-X

Tome 4. Pouvoirs et cultures organisationnels
ISBN 2-7605-0573-1

Tome 5. Théories du changement social intentionnel.
Participation, expertise et contraintes
ISBN 2-7605-0616-9

Tome 6. Changement planifié et évolution spontanée
ISBN 2-7605-0617-7

Tome 7. Méthodes d'intervention.
Consultation et formation
ISBN 2-7605-0618-5

Tome 8. Méthodes d'intervention.
Développement organisationnel
ISBN 2-7605-0619-3

CHANGEMENT PLANIFIÉ ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

TOME 4

POUVOIRS ET CULTURES ORGANISATIONNELS

SOUS LA DIRECTION DE
ROGER TESSIER ET YVAN TELLIER

1991
Presses de l'Université du Québec
Case postale 250, Sillery, Québec G1T 2R1

Conception et réalisation de la couverture: Sylvie BERNARD

ISBN 2-7605-0573-1
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés © 1991
Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal - 1er trimestre 1991
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

Table des matières

Avant-propos IX

Remerciements XIII

Introduction XV

1 Le gestionnaire et la psychologie du pouvoir 1
Aline FORTIN

2 Leadership et gestion 35
Yvan TELLIER

3 Les femmes et la dynamique du pouvoir dans les groupes restreints 89
Simone LANDRY

4 Les rapports entre le pouvoir et le savoir au sein d'une organisation. L'influence du développement des entreprises sur les structures organisationnelles 123
Yvan TELLIER

5 Idéologie, idéalisation et efficacité 141
Eugène ENRIQUEZ

6 Culture et développement organisationnels. Concepts théoriques et guide pratique 155
Robert POUPART et Brian HOBBS

7 Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle 175
Edgar H. SCHEIN

8 Le climat organisationnel 197
Roland FOUCHER et Geneviève SOUCY

9 Bureaucratisation de la culture et enculturation de la bureaucratie.
Le développement organisationnel des Centres locaux de services communautaires 233
Jean-Paul OUELLET, Robert POUPART et Jean-Jacques SIMARD

10 Le théâtre organisationnel 291
Ginette PARIS

11 La gestion de la créativité 305
James R. TAYLOR

12 Le concept d'environnement organisationnel.
Ancrages et considérations épistémologiques 315
Alain C. LAPOINTE

13 Le travail de la mort dans les organisations 343
Eugène ENRIQUEZ

14 Les communications organisationnelles. Quelques figures 361
Gilles COUTLÉE

Conclusion 373

Notices biographiques 377

Avant-propos

C'est en 1973 qu'a été publiée simultanément à Montréal et à Paris, la première version de *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique.* Ce premier livre de 800 pages comptait une trentaine de collaborateurs et collaboratrices. Nous présentons ici une deuxième version en huit tomes réunissant les collaborations d'une centaine d'auteurs. Cette croissance est attribuable au nombre et à la variété des intervenants, directement et indirectement touchés par les diverses manifestations du courant, à la quantité des programmes d'études universitaires, ainsi qu'à la diversification des apports théoriques et méthodologiques. Alors qu'en 1973, un peu partout en Amérique, la pratique du changement planifié présentait des, signes d'essoufflement et semblait même sur le point d'amorcer un net mouvement de recul, force nous est de constater aujourd'hui, 17 ans plus tard, tous les signes d'une reprise vigoureuse. La redécouverte des acquis et l'ouverture à de nouvelles perspectives garantissent la pertinence renouvelée pour l'action et la réflexion des personnes qui s'inscrivent dans la tradition des pratiques de groupe orientées vers le changement des institutions et du personnel qu'elles encadrent.

Au moment d'arrêter la stratégie de production, nous avons fait certains choix qui expliquent, outre la taille, d'importantes différences entre l'ouvrage actuel et son prédécesseur. D'abord, les tomes 1 et 2, *Historique et prospective du changement planifié* et *Priorités actuelles et futures,* situent les pratiques actuelles dans une perspective plus explicite, mieux définie et plus différenciée. Si nous avons cru bon d'accorder plus d'attention à l'histoire, c'est sans doute qu'elle est plus longue: un demi-siècle justifie l'attente qu'une vision rétrospective offre aujourd'hui des points de repère plus nombreux et plus significatifs comparés à ceux qu'aurait révélés un historique produit au début des années 70. L'adoption d'un point de vue prospectif nous a paru, quant à elle, entièrement justifiée par les exigences de lucidité que commande une fin de millénaire turbulente et déroutante.

Sœur Anne, ne vois-tu rien venir Voyez-vous, chère sœur, ce n'est pas que je ne vois rien venir, mais bien plutôt que j'en vois trop !

Comment, en effet, distinguer dans la masse des signes de changements politiques, économiques, culturels, écologiques et techniques, les précurseurs du prochain équilibre d'une civilisation mondiale et planétaire qui ne menaceront plus, comme ils le font dans la conjoncture actuelle: la nature, par les

retombées de l'industrialisation sauvage, les nombreuses cultures, par la généralisation rigide d'une certaine modernité occidentale, les hommes, femmes et enfants arrachés à leur tradition, livrés à un désespoir que la consommation, la drogue et les distractions de toutes sortes ne font qu'anesthésier momentanément.

Nous avons ensuite présenté de façon plus explicite les *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnements* (tome 3) et *Pouvoirs et cultures organisationnels* (tome 4). Indépendamment de leur traduction immédiate en stratégies de changement et en méthodes d'intervention, nous présentons les grands courants théoriques sur les organisations formelles aux intervenants, chercheurs et étudiants, pour qui le décodage du fonctionnement des organisations, souvent sous forme de diagnostic préalable à une intervention (action directe, formation) constitue une priorité vitale et un pôle d'attraction intellectuel de première importance.

Le tome 5 *(Théories du changement social intentionnel. Participation, expertise et contraintes),* le tome 6 *(Changement planifié et évolution spontanée),* le tome 7 *(Méthodes d'intervention. Consultation et formation)* et le tome 8 *(Méthodes d'intervention. Développement organisationnel)* s'apparentent plus au contenu de l'ouvrage paru en 1973, la théorie et la pratique du changement planifié et du développement organisationnel leur donnant une trame spécifique.

Nous accordons davantage d'importance à des postures théoriques (pour les tomes 3, 4, 5 et 6) et à des innovations méthodologiques (pour les tomes 7 et 8) compatibles avec les postulats théoriques et les valeurs humanistes et démocratiques de la tradition du changement planifié, mais que nous croyons aptes à soutenir des efforts d'ouverture, de renouveau et d'approfondissement, tout en maintenant, voire en faisant progresser l'ensemble des traits constants caractéristiques de la tradition.

Comme codirecteurs de l'ouvrage, nous saisissons l'occasion de ce bref avant-propos pour offrir nos remerciements les plus sincères à certaines personnes et institutions dont la collaboration a rendu possible la production d'une œuvre d'une telle ampleur et d'une telle complexité. En tout premier lieu, nous voulons exprimer notre gratitude à Claude Lagadec, philosophe et écrivain, dont la double maîtrise de l'anglais et du français aura rendu possible la publication, pour la première fois en français, de quatorze textes américains originaux, répartis également entre des apports classiques et nouveaux.

Nous voulons aussi rendre hommage à trois collaborateurs dont l'assiduité au travail et. la compétence auront permis qu'un aussi gros projet arrive à terme sans trop de complication. Depuis la mise en place du tout premier fichier des auteurs jusqu'à la correspondance requise par la négociation des droits de traduction et de reproduction, Réjean Labonté aura été un infatigable

compagnon de route ainsi qu'à Lucie Dubuc, secrétaire à la rédaction. Mariane St-Denis a surtout joué le rôle d'assistante à la rédaction pour deux opérations complexes: l'édition écrite des entrevues de la section *Images du futur* et les notices biographiques des auteurs. Nous remercions également le Service des publications de l'UQAM dont l'aide financière a permis la transcription dactylographique de ces entrevues.

Remerciements

Nous tenons à remercier les maisons d'édition suivantes qui ont bien voulu nous permettre de reproduire certains des documents présentés dans le présent ouvrage.

La *Slan Management Review*

Le Département de communication de l'Université de Montréal

Introduction

Le mouvement des *Relations humaines* proposait, essentiellement, une vision *groupale* des organisations, une stratégie *démocratique de la gestion* où la priorité est à la convergence entre, les intérêts de tous les intervenants. Les conflits sont limités et surmontables. Le mot *groupe* est, sans conteste, le mot clé le plus représentatif des premières décennies (1945-1970), ce dont témoignent les termes « dynamique des groupes » et « groupe de formation », comme aussi les termes « animation de groupe » et « formation par le groupe ». Même quand le foyer de l'attention se déplacera des apprentissages par le groupe à l'intérieur de sessions intensives (c'est-à-dire d'îlots culturels voués à l'apprentissage, à partir de situations vécues en groupe), vers le fonctionnement de groupes naturels à l'intérieur des institutions et des organisations formelles, même alors, le point de vue du développement organisationnel naissant, s'il n'est plus prioritairement caractérisé par la méthode du laboratoire (apprentissages existentiels à partir d'un minimum de structure pédagogique), continuera d'accorder beaucoup de poids aux équipes de travail, à la gestion démocratique du changement, à la compétence interpersonnelle et au recours aux décisions de groupe comme stratégie de gestion. Il ne faut pas oublier que le fleuron le plus radical du courant, l'approche sociotechnique, accorde une fonction prioritaire aux relations psychosociales et au groupe comme élément du sous-système social.

Assez tôt pour « pouvoir », une décennie plus tard pour « culture », ces deux autres termes centraux, en plus du mot « groupe », connaîtront une importante saillance au sein du discours sur les organisations formelles — dans la réflexion scientifique et idéologique comme dans l'utilisation pratique, à titre de priorités et de cibles d'intervention, autant qu'à celui d'importants paramètres dans des modèles diagnostiques assez nombreux. Dans les deux cas, des écoles rivales disputent au courant des *Relations humaines* tout apport sérieux à la réflexion. Réflexion sur le « pouvoir » au sein des organisations, mais aussi réflexion sur le terme « culture » qui, chez les lewiniens des années 50, serait strictement synonyme de « climat socio-émotif », « d'émotions en groupes et de groupes ». Une telle vue simplifie abusivement le sens du terme « culture », aussi bien celui du Kurt Lewin de la réflexion sur le « changement comme changement dans la culture » que celui des lewiniens comme Dorothy Stock et

Herbert Thelen[1](les inventeurs du test *Réactions à des situations de groupe).* Pour ceux-ci, les *group cultures* décrivent des orientations de fond par rapport à l'autorité, l'agressivité et l'intimité (on reconnaît ici les priorités de Bion recadrées en termes lewiniens). Cela peut inclure des climats tels que l'hostilité ou l'apathie, une « culture dépendante » n'étant pas réductible, cependant, à un climat de soumission. Font aussi partie de la culture des valeurs et des normes, donc tout le versant sociocognitif, et pas uniquement les émotions collectives par lesquelles s'expriment divers états du groupe.

Si, alors qu'il écrivait en 1959, Dorwin Cartwright[2] a pu considérer le pouvoir comme une variable négligée, c'est qu'il analysait le sort de la variable pouvoir dans les termes de la recherche de base en psychologie sociale universitaire. Bien sûr, le terme *power field* est presque contemporain du célèbre champ de forces « lewinien ». Les chercheurs du temps étaient enclins à ramener le pouvoir à l'influence décrite comme une force — sans porter attention aux implications structurelles du terme pouvoir. Dès son apparition, la « méthode de la discussion », où un animateur de discussion démocratique propose une « solution » (une idée hétéronome) en même temps qu'il facilite l'expression des sentiments, opinions et résolutions individuelles *(autonomes),* a été considérée comme premier visage du triple croisement entre groupes restreints, gestion du changement et intervention psychosociologique. Toutefois, cette manière d'intervenir a vite été critiquée et qualifiée de sournoisement manipulatrice. Elle régularise la frustration et fait passer en douce des décisions déjà prises, camouflées en consultations ou en véritables codécisions. Seules des stratégies qui visent à égaliser véritablement le pouvoir entre les acteurs concernés, et à renforcer l'aspect circulatoire (d'échange et de traitement) de l'information, de la coordination et de la fonction de gestion, atténuent les aspects de contrainte de la coordination impérative (Weber) autoritaire. Démocratiser, c'est déplacer la contrainte des statuts hiérarchiques vers des décisions et des normes collectives.

Vu de 1990, et compte tenu premièrement de l'engouement pour les dimensions sociopolitiques de l'univers bureaucratico-institutionnel, deuxièmement de la très grande popularité des modèles contestataires au tournant des années 70, et enfin, compte tenu de la prédominance de lectures stratégiques (c'est-à-dire de pouvoirs, d'intérêts, d'alliances et de combats), le diagnostic de « négligence » de Cartwright aura été vite dépassé par la primauté d'une critique néo-marxiste. Aux yeux de cette dernière, tout effort de changement qui coopte (au lieu de contester) la structure sociétale des pouvoirs

1. D. STOCK et H. THELEN (1958). *Emotional Dynamics and Group Culture,* Washington, N.T.L.
2. D. CARTWRIGHT (1953). « Power a Neglected Variable », dans D. CARTWRIGHT et A. F. ZANDER, *Group dynamics: Research and Theory,* Evanston, Row.

en place, fait nécessairement le jeu de ces pouvoirs qui, ainsi, récupèrent toute tentative de réforme et de changement démocratique, de résolution harmonieuse et rationnelle des problèmes sociaux.

Depuis Bormann, la qualité des travaux microscopiques, et la présence du « pouvoir » dans les priorités pratiques des intervenant(e)s (ce pouvoir dont il faut accroître la quote-part des divers intervenant(e)s là où, hier, le système favorisait la soumission, car aujourd'hui il propose à chacun d'accroître son « pouvoir personnel »), la montée des modèles stratégiques d'analyse du comportement de l'organisation formelle, et maints développements et maintes tendances encore, suggèrent de revoir à la hausse l'évaluation de Cartwright. Les interventions gestaltistes et d'analyse transactionnelle, au chapitre de la formation des cadres en particulier, les revendications féministes et la montée des minorités culturelles aux États-Unis, voilà autant de ferments qui ont fait apparaître le pôle confrontation, sinon contestation, derrière la recherche du consensus. Elle qui n'a pas nécessairement à émousser la critique, encore moins à se pervertir en manipulation. La recherche de la cohésion n'a pas à castrer la vigueur des débats, ni à homogénéiser à tout prix toutes les différences. Cohésion ne signifie pas uniformité, mais complémentarité et synergie.

Dans « Le gestionnaire et la psychologie du pouvoir » (4.1), Aline Fortin, se pose deux grandes questions : 1) Que propose la psychologie sociale à la compréhension de la dynamique du *pouvoir* et de *l'influence ?* 2) Quels partis peuvent tirer de cette contribution, aussi bien les *gestionnaires* que les *consultant(e)s* et les *chercheur(e)s* ?

Avant de distinguer *pouvoir* et *influence* (termes très souvent reliés dans toute la documentation pertinente), il faut d'abord différencier le pouvoir qui découle de la *contrainte ou* de formes qui ont d'autres *sources*. Tout pouvoir inclut une *capacité* d'agir sur autrui, peu importe l'origine ou la source de cette capacité. L'influence est tout bonnement le fait de l'exercice d'une telle capacité.

Par contre, met en garde Aline Fortin, le pouvoir peut également désigner un seul sous-ensemble des processus d'action sur autrui, ceux comportant des contraintes. Dans un tel contexte, plus restreint, l'influence désigne alors, elle aussi, une capacité, non plus un fait, comme dans la première distinction proposée plus haut. Cette seconde capacité, une sorte d'autre *pouvoir-contrainte,* émane des autres sources de légitimité et/ou facteurs d'efficacité introduits par Max Weber et élaborés à nouveau par John P. French et Bertram Raven dans leur fameuse typologie: pouvoirs de *référence,* pouvoir *légitime,* de *récompense* et de *punition,* pouvoir d'*expertise.*

Il y a bel et bien deux grands problèmes théoriques dans cette problématique: la dynamique de la *contrainte* et la dynamique de la *persuasion.* La seconde met en cause l'influence, c'est-à-dire une modification, par un agent social *P* du système conceptuel, des réactions affectives ou de la conduite d'un autre agent social F.

Le pouvoir, nous rappelle Aline Fortin, se définit par l'influence maximale que l'agent P peut exercer sur l'agent F dans un domaine particulier, dans le cadre d'une relation stable donnée. En fin de compte, le *pouvoir* est de *l'influence en puissance,* et l'*influence, du pouvoir en action.* Il n'a pas *été* facile pour le psychologue social (et pour les collègues des autres disciplines pertinentes telles que la sociologie, les sciences politiques, la théorie de la gestion, l'économique, etc.) de toujours bien distinguer entre les théories descriptives et les théories normatives.

Historiquement, la psychologie sociale aura fait, jusqu'ici, deux grandes contributions à la théorie du pouvoir, par sa *théorie du champ* et par sa *théorie de l'échange.*

La *théorie de l'échange* transpose à toute transaction sociale le modèle économique de la transaction *(l'équilibre* dans la recherche de gains et l'évitement de pertes). Elle postule que les acteurs veulent toujours accentuer leurs gains et qu'ils visent une telle fin d'une manière parfaitement rationnelle. L'auteure souligne au passage qu'une telle prétention est quelque peu excessive.

La *théorie du champ* est très homogène. Pour elle, les entités sociales sont autant de champs de forces dont la *configuration* peut être modifiée, autant de *l'intérieur* que de *l'extérieur.* L'influence y est définie comme une *force induite* par un agent social extérieur, et le *pouvoir,* comme une *capacité* d'exercer une telle influence.

Il ne faut pas oublier que le *pouvoir est relationnel* et que les *perceptions réciproques* des partenaires y jouent un grand rôle. En fonction des images suscitées chez B, A exercera cinq types de pouvoir *(récompense* et *punition, référence, légitime, d'expert).* Aux recherches sur le pouvoir, on ajoute toutes celles sur l'*obéissance* (à la Milgram) mais aussi celles sur les *coalitions* (voir tome 3, Lawler et Bacharach), la *séduction* et la *dépendance sociale.*

Si certains gestionnaires détiennent du pouvoir (légitime), leur position demeure bien loin de leur conférer de la *toute-puissance.* Plusieurs autres pouvoirs leur disputent le terrain. De plus, le pouvoir est *relationnel:* ce sont les *soumis* qui font les *dominants.* Les *subordonnés qui savent s'organiser* sont très loin d'être *impuissants.*

Si jamais on entreprend de *démocratiser,* il faudra bien se rappeler que *déléguer* des *responsabilités* n'implique pas nécessairement de *céder du pou-*

voir. Même en aplatissant les *hiérarchies pyramidales,* on ne se met pas à l'abri des *pouvoirs parallèles.*

Pour sa part, dans « Leadership et gestion » (4.2), Yvan Tellier poursuit trois objectifs : 1) démêler les concepts de base *(leadership, influence, autorité, pouvoir, gestion,* etc.); 2) faire le point sur les connaissances acquises à propos des *styles de leadership;* et 3) proposer un modèle *d'efficacité* du leadership.

Dans la première partie de son texte, Yvan Tellier définit le leadership en le situant par rapport à l'influence, voulue ou non, que divers partenaires en situation de communication sont appelés à exercer les uns sur les autres, que l*'équilibre* entre ces influences soit symétrique ou non. Le leadership peut aussi se dégager des statuts informels (relativement indépendants des statuts formels) qui font que des acteurs virtuellement égaux, jouissent de degrés variables de popularité ou d'estime auprès des autres membres de l'organisation.

Le leadership est diffus (plutôt que centré sur certains membres) mais il demeure inégalement distribué. Cette grande constatation se réconcilie bien avec la théorie du *champ de forces,* comme avec la *sociométrie* et avec les théories qui reposent sur une importante distinction entre les aspects *formels* et *informels* des organisations (Elton Mayo, Georges Hommans et leurs nombreux héritiers).

Yvan Tellier soutient que, par définition, les tentatives de leadership qui connaissent la réussite sont efficaces. Mais existe-t-il un style de leadership plus efficace que les autres ? Qu'est-ce qui distingue un *leadership démocratique* efficace, d'un autre, moins efficace ? L'efficacité comme leader, est-elle une *habileté* innée ou acquise, c'est-à-dire *apprise* et développée ?

Il n'y a pas de trait de personnalité (à la seule exception de la *confiance en soi)* qui se trouve lié de manière constante à un fort niveau de leadership, ou à un exercice hautement efficace de leadership ou d'autorité. Les styles majeurs *(autocratique, démocratique* et laissez-faire) sont à peine distincts de la personnalité des acteurs (allez faire la distinction opérationnelle entre autoritaire et autocratique !).

Un style démocratique de leadership (et d'exercice de l'autorité), remarque Yvan Tellier, peut être efficace, et il entraîne beaucoup moins *d'hostilité* et de *dépendance,* que sous des *régimes* (en même temps que dans des climats sociaux) *autocratiques* et de laissez-faire.

Sur le fond, *l'efficacité en situation de leadership* est une variable complexe comme tant d'autres dans le domaine du comportement social organisationnel. Ce qui a incité Paul Hersey et K.A. Blanchard à proposer un modèle tri-dimensionnel : *tâche, relations sociales* et *interactions* entre les deux

premières variables. Il existe plusieurs manières (plus ou moins efficaces) d'exercer du leadership à l'occasion d'un rôle de gestion, selon le poids accordé à la *tâche* ou aux *relations;* intervient ici la classique distinction de Philip Slater et Warren Bennis entre *leaders de tâche* et *leaders socio-émotifs.* Diverses comparaisons entre les variables mènent à des typologies diverses, mais se retrouvent aussi les invariables de la fonction de gestion (déléguer, accomplir, vendre, informer ou faire valoir sa volonté).

L'adoption d'un style de leadership doit nécessairement tenir compte des caractéristiques des partenaires. *Followers* (influencés) et *leaders* (influenceurs) existent en fonction les uns des autres ; le *leadership* est aussi relationnel que le *pouvoir.*

Enfin, ajoute Yvan Tellier, le double processus pouvoir formel/leadership est en grande partie *situationnel:* l'efficacité du leadership tient beaucoup à son adaptation à des situations variables et changeantes, l'efficacité repose sur l'adaptabilité de l'individu s'il n'est pas trop rigide, et de l'organisation, qui n'est pas non plus homogène et monolithique. Le style de leadership des personnes est fatalement influencé par plusieurs variables de l'organisation elle-même : le style de leadership des *supérieurs hiérarchiques* et des *pairs,* les *attentes des subordonnés,* la *culture organisationnelle* dans son ensemble, la *tâche* et les *caractéristiques* personnelles de chaque leader.

Yvan Tellier rejoint Warren Bennis pour distinguer le leader du gestionnaire: le *gestionnaire «* fait ce qu'il doit faire »; le *leader,* lui, « fait la bonne chose ». Bref, il ne suffit pas d'être un gestionnaire: il faut devenir un leader. Comme moteur d'une équipe, le *leader-gestionnaire* est le premier responsable des objectifs stratégiques, en même temps aussi que de la *vision à* plus long terme. En tant que responsable institutionnel, il doit essayer d'insuffler du pouvoir aux autres membres. Il faut que *délégation* et *pouvoir réel* du mandataire se rejoignent. Le gestionnaire doit également se rappeler que son organisation s'inscrit dans des contextes globaux, sociétaux et économiques, qui intègrent et expliquent souvent des contraintes environnementales plus évidentes (marchés, règles, concurrence, etc.).

À son tour, Simone Landry s'est fixé trois buts : 1) faire comprendre le processus *d'émergence du leadership* et de la *structure du pouvoir* (dans la tradition de Bormann, où le pouvoir prend la forme d'une *hiérarchie de statuts, un(e) leader* unitaire se trouvant au sommet de la classe supérieure) ; 2) décrire le jeu des différences sexuelles dans ce processus d'émergence de pouvoir au sein de petits groupes mixtes ; 3) tenter de voir si les hommes et les femmes utilisent des stratégies d'influence différentes, et quel impact une telle différenciation est susceptible d'avoir sur la structure de pouvoir comme sur d'autres aspects des groupes restreints. Son essai « Les femmes et la dynamique du pouvoir dans les groupes restreints » (4.3) offre plusieurs éléments de réponse à

chacune des trois grandes questions énoncées précédemment. Ce à quoi s'exerce l'auteure uniquement après s'être expliquée — succinctement, mais efficacement — sur les fondements épistémologiques de sa recherche et de sa méthodologie.

La recherche empirique sur les groupes artificiels (par exemple, celle qui a été faite à l'aide de la grille de Baies), mesure la norme sexiste extragroupe et son effet sur les perceptions intragroupes (perceptions faites à partir des statuts externes d'hommes et de femmes). La culture ambiante est sexiste et être homme ou femme ne constitue pas un état neutre selon qu'il s'agit de faire progresser ou de maintenir ses statuts informels ou formels: l'occupation des statuts liés au genre demeure un handicap pour les femmes. Plusieurs processus d'influence et de communication font partie des conditions défavorables aux femmes. Elles arrivent après ; les hommes sont déjà là. La culture est sexiste et définit des attentes sexistes à l'égard des femmes; les femmes elles-mêmes ont peur du pouvoir et de la compétition. Elles aussi sont sexistes.

Il n'est donc pas étonnant que, dans la seconde partie de son texte, Simone Landry fasse état de résultats de sa recherche empirique montrant que les groupes mixtes accordent plus de pouvoir aux hommes qu'aux femmes. Et cela, pour toutes les formes de pouvoir (French et Raven), à l'exception du pouvoir de référence (identification au leader comme idéal).

Contrairement à toute attente, les hommes et les femmes n'utilisent pas des stratégies d'influence bien différentes. Pourtant, l'instrument original et rigoureux conçu par Simone Landry propose un répertoire de conduites ample et très différencié. L'absence de constatations de différences entre les hommes et les femmes sélectionnés par l'échantillon ne peut être attribuée à l'insensibilité de l'instrument. L'auteure en est réduite à analyser les traits de la culture institutionnelle dont proviennent les membres de l'échantillon. L'institution choisie étant un programme d'études de premier cycle en sciences humaines, quelle est cette culture où les femmes représentent une majorité de 60 % à 40 % et où, malgré ce fait, les hommes occupent les statuts de pouvoir élevés même si les uns et les autres — peu importe leur sexe — pratiquent des stratégies d'influence plutôt semblables ? De quoi parlent de telles observations ? Cette culture est-elle déviante ou conforme, par rapport aux modèles macroscopiques de masculinité et de féminité ?

Dans « Les rapports entre le pouvoir et le savoir au sein d'une organisation. L'influence dû développement des entreprises sur les structures organisationnelles » (4.4), Yvan Tellier fait reposer toute action efficace sur un processus où se conjuguent une compétence liée à un savoir et une autorité légitime. Il montre ensuite que les structures des organisations formelles ont évolué depuis environ un siècle du modèle pyramidal simple à un autre type de hiérarchie plus complexe. Au sommet de la pyramide simple, trône un leader

charismatique. Le processus de production y est unitaire. On trouve peu de distinctions nettes entre production et entretien de la technologie. Dans un tel régime, le pouvoir et le savoir sont intimement liés, mais les degrés correspondant aux hiérarchies ne supposent pas une telle différenciation à propos du savoir. Dans ce monde organisationnel d'hier, le savoir (le comment faire) est unitaire et connu de tous les acteurs.

La complexification technologique entraîne ensuite la spécialisation de plus en plus poussée des acteurs (travailleurs et cadres) et la *pluralité des savoirs pertinents.* Qu'arrive-t-il du *pouvoir* dans le nouveau contexte, s'interroge Yvan Tellier ? Les spécialistes du processus de production continuent de dominer les autres intervenants. Très souvent, les détenteurs des plus hauts statuts d'une pyramide plus grosse et beaucoup plus différenciée et polymorphe (morcelée à l'extrême) proviennent de la tradition « production ».

Seule conviendra, ici, une stratégie de développement organisationnel qui mise à fond de train sur l'enrichissement de toutes les tâches si on veut corriger le vide terrible que la seconde vague de la révolution mécanique a laissé dans les traditions de métiers à l'origine de l'industrie moderne; enrichissement des tâches et accroissement des pouvoirs des sous-systèmes représentant d'abord ou surtout, des savoirs. Le service de la recherche, la direction de la formation ou le service du personnel appartiennent à cet ordre. Une telle ré-équilibration des pouvoirs doit être mise au service d'une plus nette orientation vers la tâche, dans un échange plus ouvert et plus nourri d'informations de sources multiples.

Il faut bien constater que cette dernière décennie de recherches et d'interventions sur les organisations formelles a été riche en intuitions et en termes de référence nouveaux. Parmi eux, le terme de « culture organisationnelle » peut prétendre à un statut supérieur, c'est-à-dire intégrateur. En effet, des termes comme *qualité* (qualité de vie, qualité totale) ou *excellence* renvoient facilement à « culture ». Une culture est faite de valeurs, d'abord et avant tout: on voit aisément l'intimité des liens entre qualité, valeur et excellence. Tant et si bien qu'en 1990, face à des environnements turbulents (au point où la documentation spécialisée parle de *chaos management),* les organisations performantes sont celles qui maintiennent une identité collective, riche et enracinée dans toutes les couches de la population de l'organisation, assimilant les apports hétéronomes, autorénovant leur tradition et maintenant un équilibre fonctionnel entre fermeture autoréférentielle et ouverture à divers environnements constitutifs de l'organisation de façon systémique, mais dont la pertinence en regard de la culture de l'organisation est à la fois variable et bivalente. Des régions entières de l'environnement produisent du « bruit » ; d'autres font valoir des perceptions et. des biais « divergents ».

Une culture est à la fois l'expression et la revendiçation d'une différence. Maintes forces externes sont susceptibles de nourrir et de soutenir une culture

(quelle qu'elle soit). Par contre, plusieurs environnements pertinents produisent des versions divergentes qui sont, de manière factuelle et normative, des projections d'autres cultures (au niveau macroscopique, ou à l'échelle mezzo-systémique, qui est celle des organisations, des institutions et des communautés).

Les relations interculturelles commencent à l'intérieur de la mosaïque intra-organisationnelle. Sans risque de ridicule, on peut aller jusqu'à dire qu'elles commencent à l'intérieur de l'identité individuelle. Chaque organisation contient plus d'une culture et les relations entre ces cultures peuvent être aussi bien harmonieuses que conflictuelles. Comme culture unitaire (synthèse et compromis entre des cultures constituantes), chaque organisation fonctionne en rapport avec plusieurs sous-systèmes externes de plusieurs niveaux (mezzo et macrosystèmes) porteurs de perspectives socioculturelles pertinentes.

La plupart des comportements et des attitudes de l'acteur individuel doivent composer avec de multiples références sociales (normes et valeurs de diverses *sous-cultures* intra-organisationnelles; *cultures macrosystémiques:* classes sociales, groupes ethniques, catégories sexuelles et de génération; *cultures mezzo-systémiques:* les cultures de *métiers,* y inclus les plus récents portés par des *réseaux de sociabilité* émergents; les *réseaux politiques* et para-politiques). Les individus, sauf exception pour les plus conformistes, en syntonie avec des régimes à supervision tatillonne, ne sont plus contenus entièrement par une seule culture qui leur fournirait toutes les références utiles et légitimes. Les individus composent une mosaïque culturelle dynamique, à l'intérieur de leur identité personnelle, en même temps qu'ils participent à une mosaïque culturelle ambiante, faite de sous-ensembles et de fragments — plus ou moins centraux, plus ou moins stables.

La participation des individus prend souvent la forme d'une identification intense aux valeurs d'une des sous-cultures en scène — (par exemple: les valeurs des cols bleus plutôt que celles des cols blancs); souvent aussi, l'identification est tiraillée entre deux identifications contradictoires (l'aîné(e) est-il/-elle un enfant ou un parent ?) entraînant des conflits de loyauté, à l'extrême une crise d'identité marquée et qui ressemble à celle désignée en sociologie sous le terme « marginalité ». Marginalité des « métis. », mais aussi de tous ceux qui ne sont ni des A ni des B, précisément là où les A et les B tracent la frontière qui les délimite.

Brian Hobbs et Robert Poupart considèrent, quant à eux, que le nombre croissant des interventions de développement organisationnel qui visent la culture de l'organisation cliente, ou font référence au concept de « cultures organisationnelles », pose plusieurs problèmes. De quelle culture voulons-nous nous départir ? De quelle culture voulons-nous nous inspirer ? Quels traits élaguer, lesquels cultiver parmi les nombreux que présente chaque culture (une culture est une gestalt complexe). Les signes de sous-performance ne renvoient

pas nécessairement à des registres logistiques, techniques, encore moins structurels. Peut-être vaudrait-il mieux repenser la *culture* (l'équivalent de la personnalité chez l'individu, ses manières personnelles) plutôt que de réorganiser la *structure.* Telle une religion, toute culture comporte ses commandements, ses péchés, ses façons d'agir, d'évaluer et de punir.

« Culture et développement organisationnels. Concepts théoriques et guide pratique » (4.6) propose plusieurs termes théoriques et énonce une pratique des propositions pertinentes. Les cultures organisationnelles sont extrêmement variables, mais une telle diversité s'organise autour de quelques dimensions : *définition et hiérarchie des tâches* (sur cette dimension, comme sur toutes les autres, on pourrait départager plusieurs types de cultures organisationnelles); lieu d'*identification* et d*'engagement* des acteurs; principal *mécanisme de contrôle ;* mode de *circulation de l'information ; base de pouvoir; plans de carrière et de promotion; identification et résolution des conflits; critères de succès; thème majeur* de l'organisation.

En combinant les paramètres évoqués jusqu'ici on conçoit cinq grands types de cultures organisationnelles: le *père fondateur;* la *culture bureaucratique administrative;* la *culture participative;* la *culture professionnelle;* la *culture entrepreneuriale.*

Les auteurs valorisent explicitement la *culture entrepreneuriale.* Brian Hobbs et Robert Poupart font cependant observer qu'une telle culture n'est pas nécessairement incompatible avec tous les traits de la culture en place et susceptible d'être changée. Le passage peut s'effectuer à partir de chacune des autres cultures (par exemple : du *père fondateur* vers la *culture entrepreneuriale, ou* de la *bureaucratie à l'entrepreneur,* etc.). Chaque passage comporte des caractéristiques, facilitantes ou inhibitrices, selon le cas. La manière de la transition, comme l'hybridation menant à une nouvelle culture, doit varier mais pas au point de noyer les types initiaux (père, bureaucrate, professionnel, participant, entrepreneur). L'axe central de la typologie des cultures concerne l'autorité et ce qui en fonde la légitimité.

Edgar H. Schein veut dépasser une définition strictement notionnelle de la culture, cet ensemble de significations partagées requises par l'interprétation et l'action dans l'environnement. Dans « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est une culture organisationnelle » (4.7), il entreprend de réfléchir sur les forces qui dynamisent l'évolution et le *changement* d'une culture, dans les termes d'un modèle dynamique de l'*apprentissage,* de la *transmission* et de la *modification* de la culture.

Une culture peut s'analyser sur bien des plans, inégalement pratiquables. Par exemple, celui des *artefacts* est ardu. Les données (architecture, vêtement,

techniques, etc.) sont abondantes, mais difficiles à interpréter. Les deux autres dimensions du modèle sont les *valeurs* et les *principes de base*.

Représentant la partie consciente, les valeurs sont d'autant plus accessibles que les principes, eux, sont tenus pour acquis. Valeurs et principes entretiennent une relation du type de la rationalisation (les *valeurs* servent de rationalisation, masquant souvent les *principes,* occultés, hors du champ de la conscience). Pour comprendre en profondeur une culture, il faut sonder ses *principes premiers,* pas uniquement interroger les valeurs professées par les diverses catégories de membres. Les principes sont des valeurs ultimes, indiscutables.

Les *grands principes* ultimes touchent cinq aires de la réalité organisationnelle: 1) la relation *à l'environnement;* 2) la nature de la *réalité* et de la *vérité;* 3) la nature de la *nature humaine;* 4) la nature de l'activité *humaine;* 5) la nature des *relations humaines.* Chacune de ces grandes thématiques est susceptible de nombreuses variations culturelles. Par exemple, une attitude conquérante face à la nature n'est le fait que de la civilisation occidentale, et depuis peu. Les paradigmes culturels organisationnels sont des versions adaptées de paradigmes plus amples (macro socioculturels). Dans l'aire *réalité-vérité,* on trouve des « cultures » où l'interprétation des aînés est considérée comme la norme finale. Dans les faits, toute culture est la propriété d'un groupe.

Edgar Schein continue son « plaidoyer » en discutant sur le point de vue pratique des points d'entrée choisis en vue de changements planifiés. Une culture est forte ou intense quand elle est homogène et qu'elle procure des expériences partagées importantes pour ceux et celles qui s'y rapportent. Cependant, ce n'est pas la force qui est le paramètre clé, au plan fonctionnel; ce serait plutôt le *contenu réel* et *l'adéquation* des solutions aux problèmes de l'environnement. Le rapport entre les individus et les éléments de leur culture est de l'ordre de l'apprentissage (résolution rationnelle et évitement défensif inclus). Les humains peuvent niveler, découvrir ou développer des éléments de leur culture. Où se situerait la brisure entre la rénovation culturelle et d'hypothétiques innovations radicales qui supposent des ruptures à l'intérieur des systèmes concernés ?

Jusqu'ici dans l'histoire récente, Jean-Paul Ouellet, Robert Poupart et Jean-Jacques Simard reconnaissent deux approches *(psychofonctionnaliste* visant l'adaptation et *actionnaliste* qui, elle, affirme la primauté des acteurs sur le système) qui, toutes deux, sont vouées, entre autres choses, à l'étude des organisations formelles. Ils empruntent à l'une comme à l'autre, mais accordent leur attention à une dimension (la culture organisationnelle) que ni l'une ni l'autre n'a considérée très sérieusement.

« Bureaucratisation de la culture et enculturation de la bureaucratie. Le développement organisationnel des Centres locaux de services communautaires (CLSC) » (4.9) part d'une analyse historique qui constate l'important développement des appareils technobureaucratiques dans les sociétés industrielles avancées. Dans une vision systémique, ces appareils sont plus souples et ils doivent consommer de multiples savoirs spécialisés. Le domaine de la santé n'échappe pas à une forte poussée technobureaucratique. En effet, les CLSC sont des appareils nouveaux qui appartiennent à une génération d'appareils récents, amples et complexes : tout ce qui est né de la Commission Castonguay-Nepveu sur les institutions de santé et de bien-être dans la société québécoise.

Dans un tel contexte, comment le vécu et les pratiques des acteurs se conjuguent-ils avec les préalables bureaucratiques ? Plusieurs acteurs peuvent adopter de nouveaux systèmes de référence.

Le travailleur social sera-t-il réformiste, *case-worker,* missionnaire, etc. ? Les CLSC offrent un cas très singulier, celui d'une dialectique où la structuration de l'organisation part de l'intériorité (le vécu) pour aller vers l'extériorité (l'appareil). Un tel processus de structuration peut-il être envisagé ailleurs que dans le secteur public ?

Une fois posée l'autonomie conceptuelle de la notion de *climat organisationnel* (à côté de structure et culture de l'organisation), Roland Foucher et Geneviève Soucy font l'historique de ce concept. C'est Kurt Lewin qui introduit ce terme en 1939. À partir de 1950, on peut cerner deux traditions : *l'isomorphie besoins pressions du milieu et l'approche perceptible.* Bizarre-ment, les recherches sur le climat organisationnel déclinent vers 1980, à cause de la montée en faveur du thème de la culture organisationnelle.

La seconde partie du texte intitulé « Le climat organisationnel » (4.8) propose d'entrée de jeu une définition du terme. L'ambiance est une interaction entre des caractéristiques extérieures et des choses ressenties, par l'entremise de perceptions. Selon que l'on accentue les référents externes, les sentiments ou les perceptions, on propose une définition originale du climat organisationnel. En tant qu'attribut de l'organisation, le climat peut être mesuré objectivement. Il est permanent, omniinfluent et déductible de variables objectives telles que: la taille, la structure, les processus de leadership, etc.

Un second point de vue est présenté par les auteurs: il s'agit de la mesure des climats à partir de *perceptions.* Du point de vue des membres, le climat prend la forme d'un ensemble *d'attitudes* et d'*attentes.* Une telle approche peut faire la distinction entre le climat d'ensemble de l'organisation et les climats particuliers de ses divers sous-ensembles. Elle est soumise à deux critiques classiques : les perceptions individuelles sont-elles véritablement liées aux

déterminants objectifs des climats ? En quoi les indicateurs choisis sont-ils représentatifs de la totalité de la culture organisationnelle analysée ?

La culture et le climat ne sont pas des réalités de même niveau car la culture est de l'ordre des savoirs implicites. Mais la culture fait partie des facteurs qui influencent et modulent le climat de l'organisation. Autant du point de vue de l'hypothèse de *l'isomorphie* besoins-pressions que de celui de la définition du climat par les perceptions, le perfectionnement des mesures perceptuelles (du climat et des caractéristiques personnelles) constitue une tâche cruciale. Et cela, autant pour ceux qui veulent théoriser davantage les rapports individu-organisation-culture, que pour ceux qui veulent agir sur le *climat* pour atteindre la satisfaction des acteurs et le rendement optimal des sous-systèmes.

Comme en témoigne tout discours mythique, les savoirs et les valeurs dont sont constituées les cultures proposent un idéal, en même temps qu'ils fondent ontologiquement une certaine « réalité ». C'est par l'idéologie et le système d'idéalisation qu'elle présente et justifie, qu'on reconnaît une culture le plus infailliblement. De même que l'idéologie exprime un idéal du groupe (de la culture), les rôles que les acteurs jouent — de cela témoigne l'œuvre entière d'Erving Goffman[3] — sont des prétentions idéales. Ginette Paris rappelle d'ailleurs que le « masque » est ce que l'acteur a de mieux à offrir. Seule la créativité chère à James Taylor, dans une gestion par ajustement mutuel, permet que l'idéal du mythe ne soit pas banalisé en normes trop homogènes et trop concrètes.

Rendues où elles sont dans leur évolution, les organisations formelles (en particulier les entreprises) sont des lieux où le *travail bien fait* tend à découler d'une idéologie *proclamée* et *partagée* et des processus d'idéalisation mis en œuvre. Dans « Idéologie, idéalisation et efficacité » (4.5), Eugène Enriquez voit les organisations se transformer en *institutions:* lois spécifiques, transmission d'un *savoir,* volonté d'influencer sur un mode global. Du point de vue sociétal, les grandes organisations formelles occupent une part très importante du décor où se joue la vie sociale contemporaine.

En plus d'être une institution, une organisation formelle est un *système culturel,* symbolique et imaginaire. En tant que *cultures,* les entreprises offrent une *doctrine,* des *modèles de rôles,* et des *mécanismes de socialisation* des membres aux normes prédominantes. C'est la culture qui garantit son *identité à.* toute organisation: faute de quoi, elle ne dépasse pas le seuil de la visibilité.

Eugène Enriquez nous met en garde contre le fait que les individus sont souvent tentés de se défaire de leur *angoisse* en laissant l'espace symbolique organisationnel les envahir. Reste que l'imaginaire, même si irréel, fonde la

3. Erving GOFFMAN (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne,* Paris, Minuit.

réalité: c'est grâce à lui que l'*imagination* créative échappe aux *impératifs* de la bureaucratie. L'organisation entend imprimer sa marque sur les individus: *corps, pensée, psychique* inclus. Elle réussit cette triple imprégnation en s'immisçant, par le biais de son *idéologie,* presque dans l'intimité des acteurs. Souvent, l'idéologie ne sera pas *explicite:* la dualité officielle/officieuse rend l'idéologie particulièrement opérante.

Qui dit idéologie, dit *idéalisation:* l'organisation est présentée comme un *objet merveilleux* par l'idéologie. Le même processus dit aussi quels idoles il faut admirer: les idéologies s'admirent à chaud incarnées dans des *hommes exemplaires.* Ce qui devrait nous rendre vigilants, suggère Eugène Enriquez.

Il faut nous méfier de diverses maladies de l'idéalisation: la nostalgie du père, le dogmatisme, le fanatisme, la cohésion défensive. Il faut apprendre à vivre avec la mort « nichée en soi » (Hegel). Ainsi le dit le poète Rucket, cité par Freud: « Ce qu'on ne peut atteindre en volant, il faut l'atteindre en boitant. »

D'entrée de jeu, Ginette Paris dans « Le théâtre organisationnel » (4.10) campe les notions de *statut* (définition formelle) et de *rôle* (jeu dynamique), mais fait très vite intervenir le concept de *masque.* Avec Karl Kérényi, elle tient à exorciser l'idée de masque. Le *masque* ne concerne pas seulement ce qu'il *cache* (par exemple, le voleur ou l'homme réel sous le « dragon d'opérette » du bal masqué). Il est aussi ce qui *signifie quelque chose* à un public. Masqués ou non, les clients de la psychologie se seront vu proposer diverses formes de théâtre, éducatif et thérapeutique (le jeu de rôle, le psychodrame, l'incarnation de personnages).

Mais d'où vient le théâtre ? se demande Ginette Paris. L'arrière-fond de l'*institution théâtrale* en Grèce coïncide avec l'émergence d'un « je » qui *délibère* et qui peut *projeter* ses conflits sur des personnages imaginaires. Rendant hommage à Dyonisos, nous interprétons les tensions des conflits sur un mode dramatique, transformant les irritants et les frustrations, en scénarios, en attentes.

Face à ces crises intenses, la personne parvient à se détacher, à se dédoubler presque, pour cacher sa détresse et montrer le masque convenant au rôle. Selon Goffman, la sincérité consiste à bien jouer ces rôles tout en sachant qu'ils en sont; le cynisme suppose au contraire que l'acteur ne tienne aucun compte de ses partenaires !

Ginette Paris propose que toute conception qui voudrait voir la sincérité dans le dévoilement du « vrai moi » aurait d'abord à s'expliquer avec le fait de la multiplicité des sous-identités, une fois levée l'injonction monothéiste de ne voir qu'un moi dans l'individu, et, en plus, que ce moi soit dissocié de toute configuration sociale, tout réseau de rôles, ou tout modèle à incarner. La

métaphore de la vie comme théâtre permettrait de décrire maintes formes de processus organisationnels de type théâtral, pas toujours du genre tragique ou comique. Divers autres recadrages seraient possibles: le feuilleton, le clin d'œil publicitaire, le bulletin de nouvelles ou le quizz !

Dans « La gestion de la créativité » (4.11), James Taylor, non sans humour, tente d'expliquer pourquoi, selon quelle perversion, le jeune réalisateur talentueux et anti-conformiste qu'il était, ne pouvait s'exprimer librement à l'intérieur d'une grande société de production médiatique.

Il propose trois hypothèses pour expliquer un tel fait:

1) Il existe un lien profond entre la *structure de l'administration,* la *structure d'une équipe de travail* et la *structure du produit.* Par exemple, à la télévision, on peut observer un lien établi entre le *style de gestion du réalisateur* et le *style de produit* de l'émission. Quand on fixe les paramètres de la gestion administrative, on touche les *paramètres* de l'expression *créative.*

2) L'administration est motivée par le *contrôle,* d'abord et avant tout. Pour une entreprise vouée à la créativité, la *supervision directe* est une anomalie. Le contrôle ne peut s'y faire que par *ajustement mutuel.* Étant incapables des deux stratégies (supervision directe et ajustement), les entreprises médiatiques se replient sur une stratégie de *normalisation.* À terme, celle-ci ne peut que faire baisser *variété* et *originalité.*

3) La seule manière efficace de gérer la créativité, c'est par l'exercice d'un *contrôle moral.* Celui-ci évalue la *qualité* des produits, mais à travers un processus de *dialogue.*

Commencé sous le signe du pouvoir et de la culture, ce tome va se clore par un texte sur l'environnement organisationnel, précédé d'un essai sur la mort au travail dans l'organisation, suivi d'un autre sur les métaphores de l'organisation.

L'organisation formelle est à la fois une hiérarchie de pouvoirs et un lieu culturel. Et *l'autre* de toute organisation, c'est l'ensemble des formes vivantes dont les divers réseaux lui constituent son environnement. Les choses sont de *l'organisation,* sinon, de *l'environnement.* Pour dire mieux, elles appartiennent à l'un ou à l'autre des nombreux environnements pertinents, dont le point focal est l'organisation particulière au centre de l'analyse. Une telle analyse peut être faite du point de vue de l'organisation ou de celui de l'une de ses instances (par exemple, patronat contre travailleurs), ou encore du point de vue d'un tiers externe (par exemple, un sociologue, un historien ou un journaliste).

Si l'environnement est « l'autre » de l'organisation, (ce qui veut dire aussi turbulence, chaos et bruit), c'est qu'il est « l'autre » de la culture, de toute culture. Une culture est par définition un système autoréférentiel à la fois nourri et menacé, confirmé et contesté, par des environnements multiples, plus

ou moins stables ou changeants. Le mode « turbulent » n'étant pas à exclure, sans qu'il ne soit le seul en cause. Atténuant les chaos et les heurts, la culture exerce une fonction hautement sélective. Une bonne part de l'environnement intervient dans le fonctionnement de l'organisation sous forme de métaphores, véritables supports à projections. Ce qui ne doit pas nous distraire de bien voir la fonction déterminante des paramètres physiques et biosociaux des environnements naturels. Nous projetons, mais rien n'empêche le jeu de limites structurantes extra-organisationnelles autres que purement culturelles (symboliques). Peu importe les valeurs, il y a ou non, sur un territoire, de l'eau, du pétrole, des forêts, et ce, préalablement à toute culture.

Si « l'autre » de la *culture* c'est l'environnement, l'« autre » du *pouvoir* c'est la *mort.* Bien. des manifestations de la pulsion de mort logent autour du pouvoir (blessures narcissiques autour des luttes de pouvoir, potentiel destructeur et violent du pouvoir légitime), mais aussi l'illusion de transcender la mort par le pouvoir. Est-ce oubli ou forclusion que ce refoulement radical décrit par Eugène Enriquez dans « Le travail de la mort dans les organisations » (4.13) ? La recherche d'une certaine grandeur, fut-elle collective, d'une certaine gloire personnelle ou par procuration, par le détour des identifications collectives, dont l'identification à l'organisation, — ou encore à la société tout entière, comme pour le nationalisme —, fait partie des illusions nécessaires. C'est l'espérance ou la mort !

Après avoir défini l'environnement organisationnel comme ce qui est autour de l'organisation (donc à l'extérieur d'une frontière), Alain C. Lapointe se retrouve devant un problème plus subtil: à travers le temps, ladite frontière ne cesse de se déplacer. De plus, selon le critère adopté, la forme de l'organisation peut varier. Inclut-on les actionnaires dans l'entreprise ? Où commence l'exclusion ? Dans des stratégies de production « juste à temps », les interfaces avec de nombreux fournisseurs sont importantes. On en vient au concept de firme étendue, pour signifier que les seuls rapports des acteurs le plus immédiatement engagés dans la production, sur un site défini, d'un produit précis (la firme, au sens habituel) n'importent pas.

Dans « Le concept d'environnement organisationnel. Ancrages et considérations épistémologiques » (4.12), Alain C. Lapointe propose qu'on soit très attentif au niveau de lecture où l'on se situe pour découper les constituants et les niveaux d'interdépendance, plus microscopique, ou plus globale. En s'ouvrant à la possibilité d'inclure le très global et le très lointain, on diversifie et complexifie de beaucoup la notion d'environnement organisationnel.

Il existe quatre types d'environnements: 1) stables à ressources dispersées; 2) stables à ressources concentrées; 3) instables à ressources concentrées ; et 4) instables et turbulents à ressources concentrées. Historiquement, les environnements ont tendance à devenir plus instables et plus turbulents.

Alain C. Lapointe n'est pas sans remarquer que le passage d'une *vision restreinte* à une *vision plus englobante* permet de créer une image de l'organisation plus conforme à la réalité. L'environnement est toujours suffisamment compléxe pour présenter trois grands segments: économique, sociopolitique et technique.

Les acteurs qui veulent décoder l'environnement font face à cinq états-types de l'environnement: la stabilité, la concentration, la turbulence, l'homogénéité et l'abondance. Bien sûr, l'environnement décodé signifie l'environnement interprété. Nous ne connaissons pas l'environnement tel qu'il est, mais tel qu'il nous paraît, une fois interprété par une culture et ses représentants.

Eugène Enriquez, dans « Le travail de la mort dans les organisations » (4.13), observe que les organisations, en se vouant entièrement à la pulsion de vie (efficacité, innovation, cohésion), en arrivent à nier le temps et la mort: selon leurs fantasmes, elles se croient immortelles. Par le déni et la forclusion, le sujet refuse de reconnaître la réalité d'une perception traumatisante. La forclusion est plus radicale que le déni: elle interdit tout travail symbolique. Elle introduit aussi des forces de déliaison, ce processus par excellence de l'instinct de mort.

Les organisations obéissent à l'instinct de mort en développant un système clos et en instituant des structures rigides. La rigidité est une partie des défenses contre les angoisses fondamentales (peur de l'informe et des pulsions, peur de l'inconnu, peur des autres, de la parole libre, de la pensée).

L'organisation veut développer la répétition compulsive. Elle doit être idéalisée, tel un « père exemplaire ». Les membres s'identifient à ce père exemplaire, à l'ordre de valeurs qu'il propose. L'individu est capable de se sacrifier pour ces valeurs. Un sur-moi répressif est aussi inclus dans ce processus de valorisation et d'idéalisation. La maladie de l'idéalisation, c'est la paranoïa !

Dans « Les communications organisationnelles. Quelques figures » (4.14), Gilles Coutlée ouvre son propos en adoptant la distinction proposée par Paul Ricœur entre métaphores vives et métaphores purement ornementales.

Il retrace trois grandes métaphores vives derrière le discours sur les organisations formelles, après avoir laissé en arrière tous les modèles comme le « diamant » de Leavitt qui pèche par négligence d'une dimension fondamentale, celle de l'environnement. Ces trois grandes images sont: la machine rationaliste à prendre des *décisions;* le *système naturel* qui voit à sa propre survie; la *machine écocybernétique.*

La communication organisationnelle est traitée fort différemment à l'intérieur de ces trois métaphores. Selon Simon, la communication est décrite

comme un véhicule (la *conduit metaphor* de Reddy). Les mots deviennent des choses, des morceaux (bits) d'information. En opposition à cette conception sémantique de la communication, on en retrouve une, *grammaticale,* qui correspond au courant naturaliste. L'organisation, c'est d'abord un réseau interpersonnel où les personnes partagent la même *grammaire* de la communication. Pour l'imagerie écocybemétique, c'est la sélection naturelle qui donne son modèle à la communication : informations et bruits dans l'environnement sont ignorés ou assimilés à l'intérieur du parcours évolutif commun aux organisations d'une population d'organisations particulière.

1

Le gestionnaire et la psychologie du pouvoir

Aline FORTIN

Parce que toute activité collective requiert que des personnes ou des groupes en entraînent d'autres à agir dans une direction déterminée, le pouvoir est un ingrédient essentiel de l'entreprise moderne. Quel cadre niera qu'une part considérable, sinon l'essentiel de son travail, consiste à amener autrui à poser certains gestes et qu'il dispose de moyens pour y arriver ? C'est dire qu'il est appelé à influencer et qu'il détient un certain pouvoir.

Au plan social, l'organisation est un réseau complexe de relations de pouvoir dans lequel chacun de ses membres occupe une place. Toute interaction s'effectue au sein de ce réseau. Le pouvoir s'y exerce de façon constante et la structure de pouvoir affecte tous les échanges.

Pourtant, dans la tradition encore jeune du changement planifié et du développement des organisations, le pouvoir a été assez largement ignoré. On en a analysé certains aspects, par exemple, le type de pouvoir utilisé pour produire un changement. Il n'en reste pas moins que les questions fondamentales et reliées de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, de la modification de la structure de pouvoir que suppose tout changement ou développement d'envergure et de la menace qu'ils constituent alors pour la société qu'est l'organisation, n'ont pas encore reçu la considération qu'elles méritent.

Le texte qui suit se veut une contribution à la réflexion qui devra s'effectuer. Synthèse des apports principaux de la psychologie sociale à la compréhension de la dynamique du pouvoir, il constitue un point de départ plutôt qu'un point d'arrivée. Il s'agit d'une synthèse *personnelle* et *orientée.*

Personnelle, parce qu'elle s'appuie sur l'expérience de l'auteur tant comme consultant externe que comme cadre de grandes entreprises. Orientée dans la mesure où elle met l'accent sur les éléments susceptibles d'expliquer l'exercice quotidien du pouvoir dans l'organisation.

Cette synthèse sera précédée d'une brève description des notions de pouvoir et d'influence et des principaux courants de pensée en psychologie-sociale, face à ces phénomènes indissociables. La dernière partie du texte se penchera brièvement sur l'exercice concret du pouvoir, dans une perspective de gestion et de développement des organisations.

Le pouvoir et l'influence en psychologie sociale

Les notions de pouvoir et d'influence ont fait et font toujours l'objet de controverses. Il importe donc de préciser quel sens nous donnons à ces concepts et de tracer un bref historique de la réflexion sur ces phénomènes, pour mieux saisir l'apport spécifique de la psychologie sociale.

Les concepts d'influence et de pouvoir

Sans entrer dans le détail des débats scientifiques, on peut identifier deux tendances principales dans les définitions proposées du pouvoir et de la notion connexe d'influence. L'une établit un lien nécessaire entre pouvoir et contrainte, lien que l'autre rejette en appelant pouvoir, toute capacité d'agir sur autrui, quelle qu'en soit la source. Dans cette seconde conception, l'influence est le fait (par opposition à la capacité) d'agir sur autrui, alors que pour les tenants de la première, l'influence est habituellement, tout comme le pouvoir, une capacité d'action sur autrui mais elle s'en différencie par son origine: elle dérivera, par exemple, du contrôle de récompenses, d'une relation affective...

Nous adopterons la deuxième définition puisque ce qui importe pour l'organisation et la société, c'est de saisir comment des êtres humains peuvent orienter l'action d'autres humains. Il existe certainement divers types de pouvoir (ce que nous verrons plus loin), mais l'élaboration de deux théories tout à fait distinctes, expliquant la dynamique de la contrainte, d'une part, et de la persuasion, d'autre part, est prématurée dans l'état actuel de nos connaissances.

Le comportement humain est la résultante d'une série de forces. Certaines proviennent de l'individu lui-même (besoins, attitudes, valeurs), d'autres, de son environnement matériel et humain. Le concept d'influence désigne cette part de causalité attribuable à l'environnement humain.

Plus précisément, l'influence se définit comme *une modification, par un agent social P, du système conceptuel, des réactions affectives ou du comporte-*

ment d'un autre agent social F. Par agent social, on doit entendre une personne ou un groupe puisque ce dernier peut tout autant qu'un individu être la source ou la cible d'influence. Pour faciliter l'exposé, nous désignerons par les lettres P (pour puissant) et F (pour faible) respectivement, celui qui exerce l'influence et celui qui la subit.

L'influence est donc un fait, un événement. Elle se produit ou ne se produit pas. Cet événement est un changement. Sans changement, il n'y a pas influence, même s'il peut y avoir eu tentative d'influence. Par contre, la réaction produite n'a pas à être conforme à celle qui était recherchée, pour qu'il y ait influence. À l'extrême, une tentative d'influence peut provoquer l'inverse de ce qui était visé. Ce phénomène appelé *influence négative* n'est pas rare, particulièrement dans des situations de conflit.

La définition adoptée n'exige pas de changement dans le comportement de F. Elle ne suppose ni intention, ni action particulière de la part de P, et ni résistance, ni conscience de la part de F. Ces points méritent d'être soulignés car ils ne font pas l'unanimité.

L'influence d'une personne sur une autre peut être occasionnelle, difficilement prévisible, mais le plus souvent, lorsque des individus entretiennent des relations, il s'établit une hiérarchie, c'est-à-dire une répartition relativement stable de l'influence entre eux. C'est cette aptitude plus ou moins grande à modifier les pensées, les émotions ou les actions d'autrui que l'on nomme *pouvoir.*

Le pouvoir se définit comme *l'influence maximale qu'un agent P peut exercer sur un agent F, dans un domaine donné.* Le pouvoir de P variera d'un individu à un autre et selon les secteurs d'activités. Un cadre a habituellement plus de pouvoir sur le travail de ses subordonnés que sur leurs loisirs. En fait, le pouvoir est essentiellement une caractéristique d'un individu dans une relation donnée, dotée d'une certaine stabilité. *S'il n'y a pas de relation, il n'y a pas de pouvoir. C*'est la relation qui détermine le pouvoir et non les caractéristiques personnelles des protagonistes, bien que ces dernières aient pu jouer un rôle important dans la nature des rapports établis.

Lié à l'influence, le pouvoir en possède les attributs: il peut exister et s'exercer sans que les intéressés en soient conscients et sans que le comportement de F soit modifié, il ne suscite pas nécessairement de réticence ou d'hostilité de la part de celui qui y est soumis et il peut être négatif. La différence entre pouvoir et influence en est une de possibilité à actualisation. Le pouvoir est de l'influence en puissance, l'influence, du pouvoir en action. .

Notons en terminant que le pouvoir possède trois dimensions distinctes et qu'on peut donc le mesurer sous trois angles: l'intensité, l'amplitude et l'étendue. *L'intensité* désigne l'influence maximale que P peut exercer sur un

agent donné dans un domaine déterminé, *l'amplitude (scope ou range)* est la mesure du pouvoir global que P peut exercer sur un même agent alors que le nombre total d'agents que P est capable d'influencer constitue *l'étendue (domain)* du pouvoir de P. Ces distinctions peuvent paraître universitaires, mais elles sont essentielles pour comprendre les effets du pouvoir, qui peuvent s'expliquer par l'une ou l'autre de ces trois dimensions. Ainsi, l'influence de certaines organisations dans la société, les médias par exemple, tiendrait à l'étendue bien plus qu'à l'intensité de leur pouvoir.

Les principales théories

Il faudrait un volume pour résumer tout ce qui a été écrit sur le pouvoir. Nous nous limiterons donc à l'analyse qu'en a effectuée la psychologie sociale. Celle-ci, cependant, est en partie tributaire des grands courants de pensée en la matière: d'une part, les travaux des Anciens (Platon, Aristote, Machiavel), qualifiés de préscientifiques parce que davantage guidés par des préoccupations pragmatiques *ou* normatives que par objectifs de compréhension; d'autre part, les théories majeures développées dans les autres secteurs des sciences humaines et sociales.

Ces dernières sont jeunes et leur intérêt pour le pouvoir l'est encore plus. Le premier effort de compréhension scientifique fut l'œuvre de Weber, mais il eut peu de suites en psychologie sociale, si bien qu'en 1959, Cartwright, dans un texte désormais célèbre, invitait les scientifiques à étudier le pouvoir et l'influence, sans une compréhension desquels on ne peut prétendre à une connaissance du comportement humain et des mécanismes sociaux. Les limites auxquelles se heurtait alors, après avoir connu un grand succès, l'étude de réalités sociales comme le leadership, la persuasion, les groupes de référence et la conformité aux normes de groupe, mettaient en évidence -la nécessité de replacer ces phénomènes dans un cadre d'analyse plus vaste. Parallèlement, les remous qui ont agité la société occidentale, durant les années 60, ont souligné à grands traits la perspective restreinte des préoccupations scientifiques, face à l'ampleur des mouvements sociaux et des problèmes qu'ils posaient. De la conjugaison de ces deux facteurs est né un intérêt intense pour le pouvoir et l'influence. Il n'en demeure pas moins que depuis Cartwright, les recensions critiques des travaux effectués soulignent régulièrement notre peu de compréhension du pouvoir tel qu'il s'exerce dans la *réalité* de l'entreprise et de la société (Clark, 1969 ; Tedeschi *et al.,* 1973 ; Mintzberg, 1986 ; Ng, 1980).

Cela tient, tout d'abord, aux nombreuses divergences de vue entre théoriciens, qui s'expliquent évidemment par l'ampleur du phénomène et par la nouveauté du champ d'études. Mais, c'est certainement aussi l'héritage des théories normatives anciennes et le reflet d'une société où le pouvoir est associé à des valeurs diverses qui tendent à obscurcir le débat. En conséquence, et c'est

là une deuxième caractéristique de la réflexion psychologique sur le pouvoir, la différence entre théorie normative et descriptive n'y est pas toujours claire, certains concepts, en apparence descriptifs, comportant de fortes connotations morales.

En dernier lieu, on ne peut passer sous silence la faible contribution de recherches, pourtant abondantes, à la vérification des théories proposées ou tout simplement à la compréhension du phénomène. Conduite en laboratoire, la majorité des études utilise des groupes formés pour l'occasion (ou même un « environnement social » simulé, à l'aide de bandes magnétiques, par exemple), des tâches sans commune mesure avec les situations où s'exercent le pouvoir, un contrôle rigoureux de variables simples et l'observation immédiate de comportements très limités. Sans être inutiles, ces recherches n'arrivent pas à cerner la complexité de l'exercice du pouvoir qui, dans la réalité, n'est pas un événement isolé, à effet nécessairement immédiat. En conséquence, des hypothèses maintes fois vérifiées sont souvent peu utiles ou peu convaincantes.

Malgré ces faiblesses, le pouvoir n'est plus une variable ignorée en psychologie sociale. La majorité des conceptions proposées se rattache à l'un ou l'autre de deux courants de pensée qui ont profondément marqué cette discipline: la théorie du champ et celle de l'échange (Chadwick-Jones, 1976).

Les *théories qui expliquent le pouvoir par l'échange* sont nombreuses et diffèrent parfois largement entre elles (Blau, 1964; Emerson, 1962; Secord et Backman, 1964 ; Tedeschi *et al.,* 1973 ; Thibaut et Kelley, 1959). Elles ont joui d'une bonne popularité auprès des spécialistes en gestion (Laing, 1974; Pichler, 1974). Inspirées largement de concepts économiques, elles ont en commun le postulat que le pouvoir provient de ce que P, ayant accès à des ressources qui ont une valeur pour F, peut les mettre à sa disposition si F se plie à ses désirs. Dans une situation donnée, le pouvoir de P dépendra du coût de la conformité pour F (c'est-à-dire les inconvénients qu'elle a pour lui), de la possibilité pour F d'obtenir les mêmes bénéfices d'une autre façon *(solutions de remplacement)* et aussi du contre-pouvoir de F. En effet, F a de l'emprise sur P, puisque sa soumission constitue, pour P, un bénéfice comportant un certain coût que P peut ou non se procurer autrement.

Ces théories supposent un être qui prend toujours des décisions purement objectives et rationnelles, ce qui est utopique (Behling et Starke, 1973). Comme le souligne Petit (1974), le pouvoir dans l'entreprise est souvent, pour ses détenteurs, un problème tout autant qu'une ressource et les réactions des intéressés sont d'ordre psychologique plutôt qu'économique. L'échange nécessite une négociation entre les partenaires dont l'issue est prévue par la seule analyse du pouvoir de chacun, à l'aide des notions de bénéfices, coûts et solutions de rechange. La négociation est requise pour qu'il y ait échange mais

l'interaction ne joue aucun rôle dans la dynamique du pouvoir, un autre élément peu réaliste.

Nonobstant ces lacunes, les théories de l'échange constituent un modèle très utile dans certains cas, *grosso modo* ceux qu'Etzioni (1975) appelle des interactions rémunératrices, mais qui s'applique mal à nombre d'autres où l'influence s'effectue sans transfert de ressources, par exemple, lorsqu'une personne adopte les opinions d'une autre qu'elle admire.

En comparaison, *la théorie du champ* présente un ensemble très homogène qui a marqué beaucoup plus profondément la psychologie sociale que les théories de l'échange, sans doute parce qu'elle est plus proprement psychologique. Elle a suscité et suscite encore beaucoup de recherches et de réflexion mais l'essentiel de la théorie n'a pas été modifié depuis 1965.

Elle comporte deux volets principaux : le premier est un effort de clarification et de systématisation des concepts à partir de la notion de force psychologique. En termes simples, pour Lewin et ses disciples, les entités sociales sont autant de champs de forces, dont la configuration peut être modifiée de l'intérieur comme de l'extérieur. L'influence y est donc une force induite par un agent social extérieur et le pouvoir, la capacité d'induire une telle force. Les notions de pouvoir et d'influence adoptées ici en sont directement inspirées.

La dynamique du pouvoir est l'objet du deuxième volet, œuvre de French et Raven (1959). Ces derniers postulent que tout pouvoir a comme source, la *perception* que F a de P. Dans la mesure où F croit que P est susceptible de le récompenser ou de le punir, ou encore le considère comme un modèle, un expert ou quelqu'un qui a le droit de l'influencer, P a du pouvoir sur lui. À ces cinq images correspondent cinq types de pouvoir, auxquels Raven (1965), en ajoutera un sixième qui provient de ce que P détient de l'information susceptible d'influencer F. French et Raven se sont penchés sur la dynamique et les effets propres à chacun de ces types de pouvoir.

Parallèlement aux recherches suscitées par ces théories, la psychologie sociale s'est intéressée à d'autres phénomènes particuliers liés à l'exercice du pouvoir, notamment l'obéissance, les coalitions, les stratégies de séduction *(ingratiation)* et la dépendance sociale. La synthèse qui suit tient compte de l'ensemble de ces acquis, mais elle n'en est pas un compte rendu exhaustif[1]. Fermement convaincue que le pouvoir et l'influence constituent la trame de la

1. De tels comptes rendus ont été présentés ailleurs et le lecteur intéressé pourra consulter, entre autres, les ouvrages de Bacharach et Lawler, 1980; Cartwright, 1965; Collins et Raven, 1969; Fortin, 1982; Gergen et Gergen, 1986; Schopler, 1965; Tedeschi et Lindskold, 1976.

vie des organisations modernes, nous voulons en présenter une conception cohérente, quoique non exempte d'interrogations et d'incertitudes, qui soit susceptible de servir à l'analyse des problèmes de gestion et de développement des organisations.

La dynamique du pouvoir

Qu'est-ce qui fait qu'une tentative d'influence réussit ? Comment expliquer que certains détiennent beaucoup plus de pouvoir que d'autres ? Quels sont les effets de l'exercice du pouvoir ? Voilà les trois questions essentielles auxquelles une théorie dynamique du pouvoir devrait répondre.

En dépit de leurs divergences, les théoriciens s'entendent sur deux points majeurs. Le premier concerne le *lien entre dépendance et pouvoir:* elle en serait la source. P a du pouvoir sur F, parce qu'il contrôle certaines ressources dont F a besoin et qu'il peut difficilement obtenir ailleurs (théories de l'échange). La relation dépendance-pouvoir n'est pas explicite dans les formulations récentes de la théorie du champ, mais Lewin la considérait probable dans le contexte organisationnel. Pour qu'il y ait pouvoir, la dépendance devrait être unilatérale dans un secteur donné, c'est-à-dire que F a besoin de P mais P peut se passer de F. Une personne obtient donc du pouvoir en se rendant indispensable ou indépendante face à autrui. Inversement, tout ce qui diminue son « autosuffisance » diminue son pouvoir (voir Emerson, 1962, et Blau, 1964, pour une discussion plus poussée). En deuxième lieu, la majorité des auteurs conçoit le pouvoir comme *un phénomène complexe* pour lequel une explication globale valable dans tous les cas et toutes les circonstances, est peu plausible. En conséquence, elle distingue *diverses formes de pouvoir*. L'accord s'arrête là: il n'y a aucune typologie universellement acceptée.

En dépit de cela, on peut distinguer, dans l'ensemble des travaux existants, quatre grands axes autour desquels s'organise la réflexion:

1. le pouvoir lié à l'information et à la compétence qui affecte essentiellement le système cognitif ;

2. le pouvoir fondé sur l'utilisation de la force, des punitions et des récompenses ;

3. le pouvoir qui découle de la teneur affective des relations interpersonnelles: admiration, affection, loyauté envers le groupe, désir d'appartenance, etc. ;

4. la légitimité qui repose sur le système de valeurs des individus, les droits impartis au titulaire d'un poste donné ou les normes acceptées par un groupe.

Nous allons donc considérer chacun de ces thèmes à tour de rôle, en traitant à la fois du pouvoir et de l'influence puisqu'elle en est l'actualisation.

Information, compétence et pouvoir

L'homme agit non pas en fonction de la réalité, mais bien en fonction de l'image qu'il s'en fait. Or, celle-ci dépend en grande partie d'autrui. Témoin d'un nombre fort restreint d'événements, l'on connaîtrait bien peu de choses si l'on ne se fiait aux rapports des autres. De plus, les expériences désormais classiques de Asch ont démontré que, lorsque la réalité physique a un caractère ambigu, l'homme a tendance à considérer l'opinion majoritaire de ses pairs comme la vérité.

L'influence qui entraîne une modification du système conceptuel est donc vraisemblablement très fréquente. Elle se produira de deux façons : F obtient d'autrui un élément d'information, l'entend émettre une nouvelle opinion et l'intègre à sa propre image de la réalité, ou bien parce qu'il évalue *le renseignement ou l'opinion* comme valable en lui-même, ou bien parce qu'il évalue *son interlocuteur* comme plus compétent que lui en la matière. Ainsi, un ouvrier peut utiliser une méthode de travail proposée par l'ingénieur, soit parce qu'il la juge plus efficace, soit parce qu'il croit que l'ingénieur sait mieux que lui ce qui est approprié. On a, dans le premier cas, ce que Raven (1965) appelle une influence *socialement indépendante,* et dans le second, une influence *socialement dépendante:* dans le premier cas, contrairement au second, l'influence ne dépend pas de l'image que F a de P.

Le pouvoir d'expert

L'homme moyen reconnaîtra sans difficulté qu'il subit souvent de l'influence socialement indépendante mais il sera plus réticent à admettre qu'il s'en remet fréquemment à la compétence d'autrui, la rationalité étant tellement valorisée dans notre société et particulièrement au travail. C'est sans doute pour faire contrepoids qu'au départ, les théoriciens n'ont reconnu que la compétence comme source de pouvoir. Le *pouvoir d'expert,* comme on l'a appelé, est sûrement très répandu : les études sur la persuasion, par exemple, ont démontré que l'acceptation d'une opinion dépend largement du prestige de celui qui l'énonce.

On a pu aussi établir que le pouvoir d'expert peut résulter de deux processus différents :

— F a constaté lui-même le succès de P dans certains domaines ;

— la réputation de compétence de P est parvenue aux oreilles de F qui ne l'a pas nécessairement vérifiée.

Le pouvoir peut découler tout aussi bien de l'expérience que des connaissances (Charlebois, 1982), mais dans les deux cas, il se fonde sur une évaluation comparative et non absolue : est considéré expert celui qui est plus compétent que F. En conséquence, on a constaté qu'une personne est d'autant moins susceptible d'être influencée qu'elle se croit supérieure au plan des connaissances générales ou d'une habileté requise par la tâche à accomplir ou encore lorsqu'elle croit avoir déjà réussi dans une situation semblable.

Le pouvoir d'information

Le fait d'être « informé » constitue une source considérable de pouvoir lorsque P contrôle l'accès de F à des renseignements importants pour lui. C'est dans ce sens que l'on parlera du pouvoir des médias. Ce type de pouvoir appelé *pouvoir d'information* (information signifiant, en français, « ce qui est porté à la connaissance de quelqu'un ») joue un rôle important dans l'entreprise. Certains y développent parfois une puissance sans rapport avec leur position hiérarchique, tout simplement parce qu'ils ont accès à énormément d'informations qu'ils peuvent alors divulguer, retenir ou même fausser dans la mesure où cela sert leurs intérêts. De façon plus générale, les cadres obtiennent nombre de renseignements qui, non seulement leurs servent à prendre leurs propres décisions, mais encore constituent une source importante de pouvoir sur autrui. Pas étonnant alors, que l'établissement de systèmes informatisés de gestion, qui rendent très largement accessibles une foule de renseignements autrefois inexistants ou confinés dans les classeurs ou la mémoire de certains dirigeants, se heurte souvent à des résistances très fortes. Les cadres sentent confusément qu'ils risquent de perdre ou, pire, de conférer à d'autres un pouvoir important. En plus de l'autorité et des moyens d'incitation ou de coercition qu'une organisation donne à ses dirigeants, l'information qu'elle met à leur disposition constitue une source de pouvoir dont on a souvent négligé l'importance (Nagel, 1975). Deutsch prétend même que la manipulation de l'information serait la stratégie d'influence typique en démocratie où la contrainte est difficilement acceptable.

Caractéristiques des pouvoirs d'information et d'expert

Les pouvoirs d'expert et d'information ont en commun certaines caractéristiques. Tout d'abord, tous deux s'exercent avec le *consentement de F* (il ne se

sent pas forcé à modifier sa pensée). Ensuite, ils n'affectent que le *système conceptuel,* bien qu'à longue échéance, une modification importante dans l'image que l'on se fait d'une réalité, peut entraîner des changements de valeur ou d'attitude. De plus, pour qu'ils soient efficaces, il est nécessaire que F perçoive P comme sachant et disant la vérité: de la *sincérité perçue* de P tout autant que de l'étendue de ses connaissances, dépend donc l'intensité de son pouvoir (Capon et Hulbert, 1973 ; Gillig et Greenwald, 1974). On peut même supposer que, si F doute de l'intégrité de P, le pouvoir d'information ou d'expert deviendra négatif. Certains marxistes, par exemple, rejettent d'emblée l'œuvre de grands penseurs parce qu'ils les classent parmi les intellectuels petits-bourgeois. Enfin, lorsque l'écart de compétence est perçu par F comme très grand, l'expert influencerait les attitudes, mais non les comportements (Raven, 1974). On pourrait interpréter ainsi l'accueil souvent enthousiaste, mais sans *suites* réelles, que réserve l'entreprise aux suggestions des consultants.

Force, punition, récompense et pouvoir

L'influence et le pouvoir fondés sur le recours à la force, à la punition ou à la récompense sont habituellement reconnus comme différents des autres formes d'influence et de pouvoir examinées ici. Mais la frontière entre ces trois types de pouvoir n'est pas toujours très claire. Qu'est-ce qui distingue, par exemple, l'utilisation de la force, de celle de la punition ? Etzioni semble les confondre dans sa définition du pouvoir coercitif « qui repose sur l'utilisation ou la menace de sanctions physiques comme les sévices [....], de la restriction de la liberté de mouvement et du contrôle par la force de la satisfaction des besoins fondamentaux[2] ». Quand il propose en plus que le pouvoir de rémunération repose « sur le contrôle des ressources et récompenses matérielles telles que salaire, [....] avantages sociaux, services et biens utiles[3] », la frontière entre récompense et punition vient de disparaître.

Le pouvoir fondé sur la force

Intuitivement, il semble qu'il existe des différences importantes de degré, sinon de nature, dans les divers systèmes de punition développés par l'humanité. On pense spontanément à l'utilisation ou non de violence, mais n'est-elle pas toujours présente dans l'application de sanctions, même si c'est à un faible degré ? Il est alors difficile de déterminer un point de coupure où l'on cesserait de parler d'appel à la force. À notre connaissance, personne n'a encore proposé de définition qui permette d'établir une telle distinction.

2. A. ETZIONI (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, Free* Press, p. 5.
3. A. ETZIONI (1975). *Op. cit.,* p. 5.

Nous suggérons de réserver le terme « influence fondée sur la force », à celle qui provient de l'action directe de P sur le système moteur de F. Ainsi, emprisonner quelqu'un pour *l'empêcher* de répandre certains idées, constitue un recours à la force, alors que *le dissuader* de propager des idées révolutionnaires en le menaçant d'emprisonnement, serait un cas d'influence basée sur la punition. La différence est importante: dans le premier cas, F n'a aucun choix, il lui est impossible de diffuser ses idées, alors que dans le second, il peut choisir la soumission ou la punition même si elle a des conséquences très graves pour lui. L'usage de la force, précède toute insubordination en la rendant impossible, alors que celui de la punition la suit, si elle se produit, de façon à maintenir la crédibilité de P. La distinction proposée nous paraît d'ailleurs en continuité avec la différence qu'Etzioni établit entre pouvoir de coercition et de rémunération mais elle a l'avantage d'être plus précise: en effet, dans la typologie d'Etzioni, le cas de l'employé incapable de satisfaire ses besoins fondamentaux parce que privé de son salaire par un congédiement, est difficile à classifier.

Ainsi définie, la force est probablement la forme de pouvoir la moins utilisée dans les organisations occidentales modernes, bien qu'elle n'en soit pas complètement absente : on pensera aux « piqueteurs » que la police chasse *manu militari* du territoire d'une usine ou encore au groupe d'ouvriers qui empêche, physiquement, un ouvrier d'accomplir un travail donné. Pour cette raison, et en l'absence de théories et d'études empiriques de ce type de pouvoir, nous ne pousserons pas plus loin et nous nous attarderons aux pouvoirs de récompense et de coercition qui jouent un rôle important dans les organisations.

Les pouvoirs de récompense et de coercition : similitudes

Il est possible d'influencer une personne en lui promettant une récompense si elle satisfait à une requête ou en la menaçant d'une punition si elle s'y refuse. Ces récompenses et punitions ne sont pas nécessairement matérielles: l'approbation, les compliments, le rejet et le ridicule sont des moyens fréquemment utilisés pour obtenir la soumission. De nombreuses études, effectuées dans les organisations et non en laboratoire, ont démontré qu'une personne qui dispose de moyens de récompenser ou de punir, détient du pouvoir, à condition toutefois qu'elle soit perçue ainsi par F. On parlera de *pouvoir de récompense* dans le premier cas, et de *pouvoir de coercition* dans le second.

L'influence obtenue sera d'autant plus grande que la sanction invoquée sera forte (Michener et Burt, 1974). Elle variera cependant selon les besoins ou les désirs de F: ils définissent, en dernier analyse, ce qui constitue une punition ou une récompense pour lui. La promesse d'une promotion n'aura aucun effet, par exemple, si F n'est pas intéressé au poste offert. L'intensité des pouvoirs de

coercition et de récompense dépend aussi de la probabilité, telle qu'évaluée par F, qu'il soit récompensé ou puni s'il se soumet. Une promesse ou une menace auront peu d'effet si F croit qu'elles ne se réaliseront pas, parce que cela s'est déjà produit ou parce qu'il « en coûterait trop » à p de tenir parole (Horai et Tedeschi, 1969 ; Mogy et Pruitt, 1974). Finalement, elles seront peu efficaces si F a l'impression qu'il peut difficilement rencontrer les exigences de P (ce qu'on lui demande lui semble impossible ou dépasse largement ses capacités).

Le pouvoir de. récompense et le pouvoir de coercition sont les deux formes de pouvoir que le modèle de l'échange explique particulièrement bien. En effet, F troque en quelque sorte sa soumission qui est utile à p, contre le maintien ou l'amélioration de son bien-être.

La promesse et la menace ne peuvent viser que des comportements observables dont elles augmentent et diminuent respectivement et de façon *momentanée,* l'attrait, en y attachant des conséquences positives et négatives. Elle ne suscitent donc que de la *conformité publique,* c'est-à-dire qu'elles n'affectent pas les convictions, les préférences ou les attitudes réelles (ceci a été clairement démontré pour le pouvoir de coercition). La *conformité privée* qui comporte de tels changements pourra cependant résulter de l'exercice répété du pouvoir: les recherches sur le conditionnement démontrent que l'association réitérée d'une récompense ou d'une punition, à un comportement, peut en modifier la valeur affective.

Les pouvoirs de récompense et de coercition : différences

La distinction entre récompense et punition n'est pas toujours facile à faire. Blau (1964) a proposé un critère ingénieux: l'état de l'individu au moment où une sanction (au sens général de ce terme) est appliquée. S'il s'en trouve amélioré, il s'agit d'une récompense, sinon, d'une punition. Ainsi, une augmentation de salaire constitue généralement une récompense, sauf lorsqu'elle est décernée de façon si régulière que l'employé la considère comme un dû: dans ce dernier cas, si on la lui refuse, il est puni. Le pouvoir de coercition engendre surtout des forces de *dissuasion* et le pouvoir de récompense, des forces d'*incitation.* Bien qu'appliquer ces deux critères ne soit pas toujours facile, la distinction entre ces deux formes de pouvoir est cruciale pour la compréhension de leur dynamique, parce que leurs effets sont en grande partie différents.

Tout d'abord, des recherches ont démontré que l'exercice du pouvoir de récompense augmente les sentiments positifs de F envers P, alors que celui du pouvoir de coercition les diminue ou crée de l'hostilité. Les sentiments de F envers P étant aussi source de pouvoir (ce que nous verrons plus loin), l'exercice du pouvoir de récompense augmente le pouvoir global de P sur F, alors que l'exercice du pouvoir de coercition le diminue. Cependant, la réalité

serait plus nuancée (Fortin, 1970) : l'utilisation du pouvoir de coercition suscite des sentiments négatifs lorsqu'il découle des caractéristiques personnelles de P et non des prérogatives liées à son poste. Notre constatation va dans le même sens que les conclusions de certaines recherches selon lesquelles les gens se méfient de celui qui les épargne sans motif apparent, en allant à l'encontre de son propre intérêt. Ainsi, un patron perdrait l'estime de ses employés et le pouvoir qui en découle, si on le craignait à cause de sa personnalité plutôt que de sa position: on lui en voudra d'appliquer les sanctions prévues seulement s'il semble y prendre plaisir.

De plus, F cherchera à échapper au pouvoir de coercition dans la mesure où il sera utilisé, (ce qui n'est pas le cas du pouvoir de récompense). L'exercice du premier pouvoir tend à le détruire, à moins que la fuite ne soit impossible pour F. On comprend que l'organisation moderne ait oscillé entre l'utilisation « du bâton et de la carotte » comme moyen privilégié d'influence, en fonction des cycles économiques, les politiques coercitives dominant dans les périodes de chômage élevé, les politiques incitatives les remplaçant, lorsque les emplois deviennent plus nombreux que la main-d'œuvre disponible (Webber, 1975).

Bien que les recherches à ce sujet ne soient pas concluantes, les psychologues ont tendance à croire que la punition est un moyen moins efficace que la récompense. L'interdiction que la première sanctionne habituellement n'indique pas nécessairement le comportement désiré. Sans compter que le besoin satisfait par la conduite prohibée trouvera d'autres débouchés qui ne sont pas nécessairement souhaités. La punition peut en outre créer de *l'aversion,* un apprentissage basé sur la peur et qui s'avère particulièrement difficile à éliminer. Finalement, l'efficacité du pouvoir de coercition beaucoup plus que celle du pouvoir de récompense, dépendra des moyens de surveillance dont dispose P et de leur efficacité, (Thibaut et Kelley, 1959), car F fera lui-même la preuve de sa docilité, si elle doit lui valoir une récompense.

Dans l'ensemble donc, l'efficacité du pouvoir de coercition serait relativement faible. Pourtant, l'histoire de l'entreprise et de l'humanité tend à prouver le contraire. Très fortement marquée par le libéralisme américain, la psychologie sociale a mis beaucoup trop l'accent sur la possibilité de se soustraire à ce pouvoir. Souvent, ceux qui le subissent n'en ont pas la possibilité ou les moyens. Étudiant surtout les petits groupes, elle a négligé de retenir qu'en d'autres circonstances, l'usage de violence et de sanctions sévères constitue une démonstration de pouvoir beaucoup plus convaincante que l'octroi de récompenses. Cette démonstration maintiendra ou accroîtra le pouvoir du détenteur et parfois même le créera de toutes pièces (Ng,1980).

Avertissements et recommandations

Dans notre société, les promesses et menaces existent mais l'exercice des pouvoirs de récompense et de coercition est souvent plus subtil et recourt aux avertissements et aux recommandations *(warnings* et *mendations).* Gamson (1968) le premier, a attiré l'attention sur la différence entre une menace où P contrôle l'application de la punition et un avertissement où ce n'est pas le cas. Ainsi, un patron peut prévenir son employé : « Même si je n'y vois pas d'inconvénients moi-même, les cheveux longs sont mal vus dans la compagnie. » Il s'agit d'un avertissement et non d'une menace parce que le patron *se dit* non responsable des conséquences néfastes d'une coiffure jugée inappropriée. Tedeschi (1970) a proposé le concept parallèle de recommandation pour le cas où P indique à F les avantages d'une conduite, lorsque ces avantages possibles ne dépendent pas de P.

Le recours aux avertissements et aux « bons conseils » est plus complexe que l'utilisation de menaces et de promesses, tant pour P que pour F, et par conséquent, le résultat en est moins certain. Plus simple en apparance pour P qu'il n'engage à rien, il requiert une évaluation plus complexe de la situation car P doit tenir compte des intentions d'un tiers, de sa capacité de les influencer et de l'image que s'en fait F. L'efficacité de ces tactiques dépend alors non seulement du pouvoir réel, et tel que perçu par F, qu'il détient sur des tiers, mais aussi de son pouvoir d'information ou d'expert sur F. En effet, F évaluera la probabilité des conséquences prédites et se demandera vraisemblablement si P connaît bien la situation (c'est-à-dire P dispose-t-il de plus d'informations ou prévoit-il mieux les réactions d'autrui, que lui-même ?). Finalement, P peut choisir de présenter une menace comme un avertissement et *vice versa* et F aura à décoder le message et à évaluer les enjeux réels.

Les notions de recommandation et d'avertissement soulignent la faiblesse des théories de l'échange où l'interaction entre les partenaires n'a pas de rôle dynamique. Elles illustrent aussi la complexité du pouvoir dont les diverses formes cohabitent et interagissent dans maintes tentatives d'influence. Celles-ci constituent un geste stratégique autant pour celui qui le pose que pour celui qui en est la cible.

Sentiments envers autrui et pouvoir

Qu'une personne détienne du pouvoir sur ceux qui éprouvent pour elle de l'affection ou de l'estime, est un fait très généralement accepté et démontré empiriquement. Le terme *pouvoir de référence* est le plus fréquemment utilisé pour désigner le pouvoir qui découle des sentiments que F porte à P. Les sentiments négatifs tels que la haine, le mépris, engendrent aussi du pouvoir de référence, mais il est alors négatif. Dans le cas d'un groupe, c'est le sentiment

ou le désir d'appartenance qui lui vaudra du pouvoir sur ses membres, présents ou potentiels.

Comment s'explique le pouvoir de référence ?

Pourquoi les sentiments d'autrui nous donnent-ils du pouvoir sur eux ? On pense spontanément à la recherche de l'approbation sociale mais celle-ci constitue, pour la majorité des théoriciens, une gratification symbolique qui engendre du pouvoir de récompense (ou de coercition, s'il s'agit d'éviter la réprobation). Même si ces deux formes de pouvoir peuvent être intensifiées par les sentiments de F envers P (il est sans doute d'autant plus important d'être accepté d'une personne qu'on l'estime), elles n'en diffèrent pas moins du pouvoir de référence dans leur dynamique. La recherche de l'approbation ne sera source de pouvoir que si F croit que P saura qu'il s'est plié à ses désirs. Le pouvoir de référence au contraire, tient au seul fait que F tire une satisfaction personnelle d'actions, pensées ou sentiments qu'il croit en accord (ou en désaccord, dans les cas du pouvoir négatif) avec ce que P pense, désire ou ferait.

Si l'on exclut le désir d'approbation, comment peut-on rendre compte du pouvoir de référence ? Trois explications majeures ont été proposées.

À l'origine, French et Raven avaient fait appel à *l'identification* que l'on peut définir comme le fait de se croire ou de désirer devenir semblable à quelqu'un. Les sentiments positifs provoquent l'identification qui engendre le pouvoir. Le même mécanisme joue pour les sentiments négatifs qui suscitent une identification négative, c'est-à-dire une perception de soi comme différent de la personne détestée ou méprisée. Le jeune employé ambitieux qui prend comme modèle le président de la compagnie parce qu'il lui semble le prototype même de la réussite, est un bon exemple de pouvoir de référence. Les groupes de référence (voir plus bas), et le phénomène bien connu et bien documenté de l'amitié et de la coopération intenses qui s'établissent entre ceux qui sont confrontés ensemble à un danger ou à une catastrophe, donnent de la vraisemblance à l'explication de pouvoir de référence par l'identification.

D'autres ont ensuite suggéré que l'interaction harmonieuse avec autrui constitue en elle-même une gratification : le pouvoir de référence existe parce que cette gratification est d'autant plus forte que la sympathie entre les partenaires est grande. Finalement, Collins et Raven (1969) font appel à la théorie de la *comparaison sociale,* issue des travaux de Festinger sur la « dissonance ». Cette théorie classique en psychologie sociale affirme que, chaque fois que l'homme est incapable de se définir une ligne de conduite en se fiant à la réalité physique, à ses connaissances antérieures ou à une tradition quelconque, il cherchera un guide dans le comportement d'autrui. Cette façon de modeler son action sur celle d'autrui, que l'on appelle comparaison sociale,

est donc le résultat d'une influence. Parmi les conditions qui la rendent possible, l'attraction *(attractiveness)* que P exerce s'est révélée importante. Les sentiments de F à l'endroit de P seraient donc une source de pouvoir parce qu'ils facilitent le processus de comparaison sociale.

Les effets du pouvoir de référence

Fondé sur l'identification ou la comparaison sociale, le .pouvoir de référence s'exerce avec la pleine collaboration de F et engendre une conviction réelle. Le même raisonnement vaut si le pouvoir de référence découle du désir de relations harmonieuses mais on peut se demander si la conviction est alors aussi forte. Le pouvoir de référence crée donc de la *conformité privée* et en cela, il diffère nettement des pouvoirs de coercition et de récompense. C'est pourquoi l'influence engendrée par le désir d'acceptation ou d'approbation, source de conformité publique seulement, relève d'eux et non du pouvoir de référence.

L'amplitude du pouvoir de référence n'a pas de limite définie. L'influence fondée sur la sympathie, l'admiration, peut s'exercer dans des domaines très variés. Elle dépendra de l'intensité des sentiments de F. On peut, par ailleurs, supposer que l'influence sera plus grande dans ces domaines qui sont liés plus immédiatement aux sentiments de F. Le jeune employé qui a choisi un « modèle » par exemple, cherchera à l'imiter avec d'autant plus d'énergie qu'il s'agira précisément de ce qui a suscité son admiration. Peut-on conclure de ce qui précède que les relations affectives seraient potentiellement une source de pouvoir beaucoup plus intense que toutes les autres ?

Le pouvoir de référence, l'organisation et la société

Le pouvoir de référence est intimement associé à l'influence dont jouissent les groupes sur leurs membres. L'appellation même de ce type de pouvoir vient des recherches sur les groupes de référence. Elles ont démontré essentiellement qu'un individu peut intérioriser, c'est-à-dire faire siennes, les normes d'un groupe dont il est ou désire devenir membre. Le groupe (appelé alors groupe de référence) l'influence puisqu'il se conforme à ses normes. On a amplement démontré que le sentiment d'appartenance à un groupe et, par conséquent, le pouvoir, seront d'autant plus forts que l'attraction entre les membres sera intense. C'est ainsi que, lorsqu'une forte solidarité existe entre les travailleurs, ils respecteront les normes de production établies par leur groupe plutôt que les directives de l'entreprise. La théorie, d'ailleurs assez bien démontrée (voir Landry, 1971), qu'il y a dans un groupe deux structures de leadership, dont l'une est socio-émotive, signifie que la position occupée par un membre dans le réseau de relations affectives, donc les sentiments qu'on entretient à son égard, détermine une part du pouvoir qu'il détient sur le groupe. Ce leadership serait donc un cas particulier de pouvoir de référence.

L'ascendant considérable dont jouissent les groupes sur leurs membres, et même sur leurs membres potentiels, a été attribué traditionnellement au pouvoir de référence. En 1976 cependant, Hackman a proposé une autre explication: un groupe contrôle l'émission d'un très grand nombre de stimuli indiquant, par exemple, quelles sont les ressources de l'environnement et comment les obtenir. Il peut, par ce moyen, amener ses membres à adopter des comportements et des attitudes utiles à l'atteinte des objectifs collectifs. Pensons simplement au nouvel employé dans une entreprise : combien de renseignements utiles, sinon nécessaires à son travail, peuvent lui transmettre ses collègues ? S'il se les met à dos, il risque de ne jamais connaître certains trucs pour obtenir rapidement un renseignement d'un autre service, le remboursement de ses frais de déplacement, etc. Ainsi conçu, le pouvoir du groupe sur ses membres est à la frontière des pouvoirs fondés sur l'échange et l'information et s'éloigne du pouvoir de référence. A notre avis, la thèse de Hackman correspond *à une part* de la réalité, surtout dans le monde du travail où l'entente avec des collègues que l'on n'a pas choisis repose (au départ, du moins) sur un ensemble de compromis intéressés. Ceci n'exclut pas toutefois le développement de véritables sentiments d'appartenance au groupe, ou d'affection pour certains de ses membrés.

L'action concertée et la cohésion dont font preuve certains groupes dans l'entreprise, résulteraient donc du jeu complexe des pouvoirs de récompense et de coercition (échanges), d'information (ou d'expert) tout autant que du pouvoir de référence. Il existe deux raisons additionnelles pour croire qu'on a eu tendance à exagérer le rôle du pouvoir de référence dans la vie sociale organisée. Tout d'abord, Kahn *et al.* (1964) ont constaté que, dans l'industrie, rares sont ceux qui, selon leurs dires, font appel à l'amitié pour influencer. On peut s'interroger, évidemment, sur la véracité de ces affirmations: l'éthique du travail interdit de s'y laisser guider par la sympathie ou l'antipathie. Par ailleurs, on conseille aux supérieurs d'entretenir de bonnes relations avec leurs subordonnés: s'agit-il d'éviter le pouvoir de référence négatif ou d'encourager le pouvoir de référence positif ? Dans ce contexte ambigu, comment agissent les administrateurs: recherchent-ils le pouvoir de référence et surtout l'exercent-ils ? De plus, les gens ne se lient pas d'amitié au hasard. Dans une étude classique en psychologie sociale, Newcomb a suivi, durant deux ans, l'évolution de deux groupes naturels à partir du moment de leur création: en dépit de mesures répétées, il n'a pas pu démontrer de changement d'attitudes ou de valeurs associé au développement d'amitié entre leurs membres. Il a, par contre, constaté que la similitude initiale entre leurs systèmes de valeurs constituait la meilleure source de prédiction pour leur relation future. Le pouvoir découlant de l'affection a donc peu d'occasions de s'exercer, si les divergences de vues sont rares entre amis. Si tel est le cas le plus fréquent, le

rôle du pouvoir de référence dans la vie réelle s'en trouve considérablement diminué.

Légitimité et pouvoir

Il arrive qu'une personne ait de l'influence simplement parce qu'on lui reconnaît le droit d'indiquer quoi faire ou quoi penser. La légitimité constitue donc une source de pouvoir. De plus, certaines normes déterminent dans quelle mesure il est acceptable de recourir à tel moyen d'influence comme, par exemple, la punition. La légitimité est donc aussi un attribut des autres formes de pouvoir. Nous allons considérer tour à tour ces deux aspects.

La légitimité comme forme de pouvoir

La dernière grande source de pouvoir qu'il nous reste à examiner est le droit reconnu d'influencer appelé *pouvoir légitime* (Raven et Kruglanski, 1970 ; Simon *et al.,* 1970). Cette forme de pouvoir dépend essentiellement du système de valeurs auquel adhère F et est presque toujours liée, non à p lui-même, mais à la position qu'il occupe. En effet, quand un individu se joint à un groupe ou une organisation, il en accepte implicitement ou explicitement les règles dont certaines définissent qui a le droit d'exiger quoi, de qui et dans quelles circonstances.

Le fait d'occuper un poste donne donc du pouvoir légitime dans la mesure où il est entendu que son « titulaire » a le droit d'imposer sa volonté. Une bonne partie de l'influence qu'un cadre exerce sur ses employés découle de son pouvoir légitime: ses subordonnés ne se plient pas nécessairement à ses exigences parce qu'ils en reconnaissent le bien-fondé ou pour obtenir une récompense ou éviter une punition, mais tout simplement parce que ce qui leur est demandé est conforme aux règles usuelles ou parce qu'il leur paraît normal que dans *tel secteur,* ce soit le patron qui décide. L'exemple démontre bien que l'amplitude du pouvoir légitime est déterminée par la norme qui le. crée et que les secteurs où il peut s'exercer sont limités. Des tentatives d'influence qui outrepassent ces limites, suscitent de la résistance, sont habituellement rejetées et diminuent le pouvoir de celui qui y recourt (Michener et Burt, 1974).

De façon usuelle, et c'est presque toujours le cas dans les organisations, les droits attachés à une position hiérachique ont été attribués par d'autres que ceux sur qui ils s'exercent. L'agent légitimant étant extérieur, on peut se demander dans quelle mesure le pouvoir légitime est efficace.

Légitimité normative et légitimité consensuelle

Dans leur texte désormais classique, French et Raven (1959) soulignent que l'existence du pouvoir légitime requiert l'acceptation de l'agent ou de la

procédure de légitimation ainsi que celle de la structure hiérarchique du groupe, de l'organisation. Dès 1964, Blau suggérait que le pouvoir d'une personne en position d'autorité augmente, si l'usage qu'elle en fait rencontre l'assentiment de ses subordonnés: une norme de soumission s'établirait alors dans le groupe, si bien qu'en cas d'insubordination, le déviant serait rappelé à l'ordre par ses propres pairs. Malgré cela, on a mis quelque temps à reconnaître (voir Michener et Burt, 1974) l'existence de deux types distincts de légitimité: la légitimité *normative (normativity)* qui découle des normes sociales (traitées plus haut), et la légitimité *consensuelle (endorsement)* qui est le degré d'acceptation par un groupe, des gestes posés par le détenteur de pouvoir légitime normatif.

Cette évolution de la pensée reflète celle de la société occidentale où la zone de tolérance à l'intérieur de laquelle un employé accepte des directives sans les analyser, irait diminuant, sans doute à cause de l'éducation croissante de la main-d'œuvre (Petit, 1974). Les structures hiérarchiques sont moins facilement acceptées, mais ce rejet est souvent camouflé: par exemple, les employés reconnaissent le droit de leur supérieur à prendre telle décision, réclament même qu'il tranche certaines questions, mais sont rarement d'accord avec les directives qu'il émet dans ces mêmes domaines. L'acceptation de l'autorité ne présume pas non plus de l'approbation que recevra son exercice. Les conditions d'acceptation de la hiérarchie et des règles de fonctionnement, de même que les conditions d'approbation de l'exercice du pouvoir par les dirigeants, ont une grande importance dans le monde du travail et mériteraient plus d'attention qu'elles n'en ont reçue.

La légitimité normative découle essentiellement de la position, des droits et prérogatives qui y sont rattachés; la légitimité consensuelle dépend essentiellement de la personne occupant la position. Contrairement à la première, elle changera chaque fois que le poste changera de titulaire. Un administrateur ne peut donc modifier *lui-même* la quantité de pouvoir légitime normatif dont il dispose (il peut seulement convaincre ses supérieurs de l'augmenter), mais il devra se mériter la légitimité consensuelle dont il jouira: Quelles sont donc les conditions propres à la lui assurer? Des recherches ont démontré que 1) sa compétence, 2) son équité dans l'utilisation de son pouvoir ou tout autre indice de son désir de servir ses subordonnés ainsi que 3) le succès collectif enregistré sous sa direction sont les principales sources de légitimité consensuelle (Hollander et Julian, 1978; Michener et Burt, 1974). Le succès intensifierait même l'effet de la compétence : à compétence reconnue égale, un dirigeant recevrait moins d'approbation de ses subordonnés, si son groupe encaissait un échec. On peut alors se demander si l'exercice de l'autorité n'est pas plus difficile dans ces organisations, certains services publics par exemple, où les critères de réussite ne sont pas clairs puisqu'il y sera plus difficile d'obtenir de la légitimité consensuelle. On a constaté de l'insatisfaction à l'endroit du dirigeant qui ne respecte pas les normes du groupe, vraisemblablement parce qu'il semble peu

soucieux du bien collectif. Sa « non-conformité » entamera d'autant plus sa légitimité consensuelle qu'elle aura des conséquences négatives pour le groupe.

S'il paraît évident que les subordonnés ne sont pas indifférents à la façon dont leurs dirigeants exercent leur pouvoir, le rôle de la légitimité consensuelle, comme source additionnelle de pouvoir, n'est pas encore très clair. Cette légitimité consensuelle rend ses détenteurs plus imperméables aux tentatives d'influence qui s'exercent sur eux. Elle les porte, peut-être, à éviter les moyens coercitifs d'influence, mais il n'est pas sûr qu'elle engendre plus de soumission. C'est du moins ce qu'avaient conclu Michener et Burt (1974) après une recension des recherches à ce sujet. Cela tiendrait à ce que la légitimité consensuelle et la compétence vont habituellement de pair et que, la compétence étant source de pouvoir, on a cru à tort que l'approbation aussi était source de pouvoir.

Cette conclusion s'appuie sur des données empiriques peu consistantes, obtenues en laboratoire où les effets de l'approbation ont été mesurés à très court terme et de façon restreinte. Elle va non seulement à l'encontre de la théorie mais aussi à l'encontre du sens commun: il serait étonnant que l'approbation ou le désaveu de ses subordonnés n'ait pas, à la longue, un effet sur ce qu'un dirigeant peut obtenir d'eux. On peut d'ailleurs citer, comme preuve à l'appui, le leadership dans les groupes « informels » où le meneur ne dispose d'aucune autorité mais accède à ce rôle en acquérant de la légitimité consensuelle (voir Blau, 1964). Il resterait à établir quelle part exacte joue la compétence dans l'établissement de cette dernière.

L'insubordination

Lorsque le pouvoir légitime de type normatif est ratifié par ceux qui y sont soumis, il est toujours possible que certains le rejettent. Ils seront alors soumis à des pressions de la part de leurs pairs : des recherches ont démontré que, comme le prétendait Blau (1964), la soumission est toujours plus grande dans un groupe où le consensus sur les normes de groupe est fort (Feldman et Scheibe, 1972 ; Larsen *et al.,* 1972). En dépit de cela, la désobéissance existe : Mintzberg (1986) a bien décrit ces « jeux de l'insoumission ». Si le refus de se soumettre à quelqu'un de puissant, dans la mesure où il constitue un geste public, risque toujours d'entamer son pouvoir, cela est sans doute d'autant plus vrai lorsque celui-ci est basé sur la légitimité. La « désobéissance » met alors en relief l'aspect conventionnel des normes sociales. Elle en provoque la réévaluation et un ralliement, soit pour ramener le rebelle à l'ordre, soit pour modifier la norme. (Moscovici et Faucheux, 1972), selon que les membres du groupe croient leurs intérêts mieux servis par le comportement prescrit ou par le comportement déviant. Le groupe pourra aussi prendre partie pour le déviant, si

le comportement du dirigeant ne lui paraît pas équitable (voir Michener et Burt, 1974).

La légitimité comme attribut d'autres formes du pouvoir

Les règles régissant l'organisation indiquent habituellement non seulement qui a de l'autorité sur autrui, mais aussi en quelles circonstances, divers types de pouvoir peuvent être exercés. De plus, chaque culture attribue à différentes formes d'influence ou de pouvoir, des valeurs diverses. Il est donc possible de placer toute forme de pouvoir ou toute tentative d'influence sur un continuum de légitimité doté d'un point zéro et de valeurs négatives. C'est dire que l'exercice de toute forme de pouvoir peut être jugé neutre, légitime ou illégitime, selon les circonstances. Ainsi, l'utilisation d'une compétence particulière pour faire prévaloir son opinion, en invoquant des arguments auxquels personne d'autre ne peut répondre, sera habituellement considérée comme une utilisation illicite du pouvoir d'expert. Les recherches de Milgram (1974) sur l'obéissance ont démontré, de façon dramatique, la fréquence et l'importance de cet attribut du pouvoir.

Si le rôle de la légitimité, dans la société, en tant que facteur d'évolution sociale a été l'objet de nombreuses considérations, celui qu'elle joue dans les rapports interpersonnels n'est pas très bien connu. L'étude du concept de manipulation nous paraît, à cet égard, fort instructif. Si certains manuels de gestion ainsi que les écrits sur le changement planifié et le développement des organisations, abondent en condamnations de cette forme d'influence, on y trouve rarement une définition claire de ce qu'elle est: Par exemple, Leavitt qui y consacre un chapitre entier, dira: « le manipulateur ne divulgue pas une part de ses motifs. Le manipulateur tend aussi à développer une relation d'intimité avec B, souvent une relation de dépendance, et ensuite il utilise cette relation comme un outil[4]. » Doit-on conclure que toute tentative d'influence, dont les objectifs ne sont pas parfaitement exposés ou qui crée de la dépendance, constitue une manipulation ? Leavitt ne semble pas le penser mais ne suggère pas de critère d'identification plus précis. Ceux qui ont tenté d'expliciter le concept définissent habituellement la manipulation par l'inconscience du sujet qui y est soumis (par exemple, Raven, 1965). Si toute influence qui s'exerce à' l'insu de F est de la manipulation, il est difficile d'y rattacher tous les effets nocifs qu'on lui attribue. Qui plus est, on peut se demander ce qui doit rester caché pour qu'il y ait manipulation: le fait lui-même qu'il y a tentative' d'influence ? la nature de la soumission attendue ? ou les objectifs poursuivis par celui .qui influence ?

4. H. J. LEAVITT (1964). *Managerial Psychology,* (*éd. rev*.), Chicago, University of Chicago, p. 188.

La manipulation est un exemple patent de confusion entre les préoccupations éthiques et scientifiques : on semble, en définitive, assimiler la manipulation à toute tentative d'influence qui donne à celui qui y est soumis, l'impression de s'être fait berner et on se hâte de la condamner, sans en avoir identifié les caractéristiques. Cette question est nettement liée au problème de la légitimité et la notion d'influence illégitime nous paraît plus utile à des fins de compréhension, que celle de manipulation. Dans cette perspective, le problème à résoudre comporte les deux facettes suivantes :

— qu'est-ce qui fait qu'une tentative d'influence est considérée illégitime ?

— quels sont les effets d'une tentative illégitime ?

Ces deux questions, pourtant fort importantes dans l'exercice quotidien du pouvoir, n'ont pas été l'objet de considérations très poussées. Un élément de réponse est apporté par les recherches sur la légitimité consensuelle rapportées précédemment. En général, l'illégitimité entraînerait de la résistance: ainsi, on a démontré que dans certaines circonstances du moins, l'hostilité que suscite habituellement l'exercice du pouvoir de coercition, serait accrue s'il est considéré injustifié. En bref, le peu que nous savons jusqu'à maintenant ne permet pas de conclure qu'une tentative d'influence sera nécessairement rejetée lorsqu'elle est considérée inacceptable.

Le pouvoir dans les organisations

Dans la vision traditionnelle de l'organisation, le pouvoir est essentiellement entre les mains des cadres. Pour leur permettre d'assumer les responsabilités qu'elle leur confie, l'organisation attache à leur poste des prérogatives telles que le droit de prendre certaines décisions et d'en exiger le respect, l'accès régulier à diverses informations et le contrôle de certaines ressources, comme les promotions, les augmentations etc., qui peuvent servir de récompense ou de punition. Tout cadre dispose donc d'une certaine quantité de pouvoir légitime normatif, de pouvoir d'information, de récompense et de coercition, qu'il doit à l'entreprise et non à ses caractéristiques personnelles. Ces dernières, par contre, peuvent lui permettre d'augmenter son pouvoir en se gagnant l'approbation ou l'estime de ses employés ou en faisant preuve de compétence. Il jouira alors, de pouvoir légitime consensuel, de pouvoir de référence ou de pouvoir d'expert. Le pouvoir des administrateurs n'est donc pas limité à l'autorité formelle. Les relations de pouvoir sont beaucoup plus complexes et remettent en cause la structure hiérarchique unilatérale et pyramidale qui constitue la vision classique de l'organisation.

Dans cette dernière partie, nous aborderons brièvement certaines questions illustrant la complexité de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, qui nous paraissent importantes pour la pratique de la gestion et du développement des organisations.

L'administrateur tout-puissant ?

Devant l'énumération des pouvoirs des gestionnaires, certains se sont sans doute demandé s'ils sont des tyrans en puissance. Le pouvoir est une arme à double tranchant qu'ils peuvent utiliser à leurs fins personnelles (McCall, 1979).

Bien que l'organisation octroie à ses cadres des pouvoirs parfois très importants, elle ne leur permet pas d'en disposer à leur guise. De nombreuses règles, pas nécessairement explicites, stipulent dans quelles circonstances, envers qui et à quelles fins, tel type de pouvoir peut être utilisé. Ainsi, lorsque le supérieur immédiat décide des augmentations de salaire de ses subordonnés, il doit habituellement respecter une série de critères concernant le volume et la répartition de la masse salariale additionnelle. Qui plus est, les prérogatives dévolues au cadre le sont en vertu d'un échange: il doit assurer, en retour, la coopération des hommes qu'il dirige, à l'atteinte des objectifs de l'organisation. C'est dire qu'il doit répondre aux exigences de supérieurs plus puissants que lui, mais surtout qu'il est dépendant de ses subordonnés dont le rendement constitue un élément important dans le cheminement de sa carrière. Comme nous l'avons vu précédemment, il ne peut compter d'emblée sur le respect de son autorité.

À un autre niveau, l'intériorisation de normes de responsabilité sociale empêcherait aussi les gens puissants d'abuser des gens faibles. C'est l'hypothèse émise pour expliquer la constatation qu'un individu tend à limiter l'utilisation de son pouvoir sur ceux qu'il perçoit comme fortement dépendants de lui. Quoi qu'il en soit, la société nord-américaine et tout particulièrement le Canada et le Québec ont adopté de nombreuses législations — auxquelles s'ajoutent, dans maintes entreprises, les clauses des conventions collectives — dont l'effet est de limiter, de façon parfois importante, l'usage que la gérance peut faire de son pouvoir. À telle enseigne que certains administrateurs se sentent, à tort ou à raison, démunis face à leurs subordonnés.

Des subordonnés démunis ?

On a trop souvent ignoré le fait que la structure même de partage des responsabilités dans l'organisation confère du *contre-pouvoir* aux subordonnés puisque leur patron doit compter sur eux, d'abord pour se maintenir en poste et éventuellement, pour obtenir de l'avancement. L'insubordination existe dans

l'organisation (Zald et Berger, 1978) et depuis fort longtemps (Sterba, 1978). On a pu prouver que, dans certaines circonstances, les subordonnés ont même plus d'influence sur leur supérieur qu'il n'en a sur eux.

Non seulement le simple employé détient du contre-pouvoir, mais il tentera de l'augmenter en recourant à diverses tactiques. La recherche a mis en évidence trois d'entre elles. Les études sur la responsabilité sociale démontrent que, dans leurs échanges avec des personnes puissantes, les personnes faibles mettront leur dépendance en relief, comme si elles se disaient: « Plus il croira que je dépends de lui, moins il abusera de moi. » Cette tactique, qualifiée de *power of powerlessness,* est efficace puisqu'elle active les normes de responsabilité sociale. D'autres recherches prouvent que les personnes faibles forment des coalitions chaque fois que la mise en commun de leur pouvoir leur permet de s'assurer la victoire. Ainsi, des employés qui se sentent impuissants, se regroupent et développent des normes opposées à celles de l'organisation. La construction d'alliances, le parrainage sont autant d'exemples bien connus de ce mécanisme dans l'entreprise (Kanter, 1977). Finalement, une série d'expériences fort ingénieuses de Jones et ses collaborateurs (Jones, 1964) ont démontré qu'un écart important de pouvoir, incite la personne faible à user de *stratégies de séduction*[5]*,* c'est-à-dire l'adoption d'un comportement dont l'objectif essentiel est de créer une image favorable d'elle-même. La nature de ce comportement dépendra de la personne visée : la contestation et la rébellion ne sont pas exclues, si on les croit susceptibles de créer une impression positive. En essayant de susciter la sympathie ou l'estime, F espère qu'elles empêcheront P d'exercer son pouvoir à l'encontre des intérêts de F. On a aussi démontré qu'une stratégie de séduction est un mécanisme subtil, essentiellement inconscient et souvent efficace. Ainsi, à compétence égale, un travailleur qui en utilise beaucoup recevra plus de récompenses de son patron que celui qui en utilise moins.

En somme, dans l'entreprise, une relation de pouvoir est rarement complètement unilatérale: chacun des partenaires possède sur l'autre un certain pouvoir. Les recherches rapportées précédemment démontrent que l'écart de pouvoir *(power differential ou power distance)* constitue un élément dynamique important, sinon le plus important, (Mulder: voir Ng, 1980) de cette relation. Dans ce contexte, comment situer la démocratisation de l'organisation ?

5. Le terme anglais *ingratiation* ne peut se traduire exactement en français que par une périphase: action de s'attirer les bonnes grâces de... Aussi avons-nous adopté la traduction moins exacte mais plus pratique, de stratégie de séduction.

Démocratiser l'entreprise ?

Le changement planifié et le développement des organisations ont, comme objectif explicite, la démocratisation du processus de changement et de développement. Dans la pratique, cet effort a pris diverses formes.

Dans les débuts surtout, l'idéal proposé aux gestionnaires consistait à traiter leurs subordonnés de telle sorte que ces derniers en viennent à se sentir leurs égaux. Agir ainsi ne modifie en rien la réalité. De plus, les réactions que suscite l'inégalité du pouvoir étant pour une bonne part inconscientes, elles seront probablement peu influencées par le comportement de la personne en autorité. Enfin, il existe de nombreuses preuves que la possession de pouvoir institutionnel crée de la distance psychologique entre ceux qui occupent différents échelons de la hiérarchie (Sampson, 1965). Le désir de faire oublier son statut fait probablement plus de dupes parmi les supérieurs que parmi les inférieurs !

Une autre stratégie a consisté à ignorer le pouvoir ou à en condamner l'exercice; à en souhaiter, somme toute, la diminution ou la disparition. C'est méconnaître que *le pouvoir est essentiel à la vie organisée.* On a démontré depuis longtemps pourtant (Berkowitz, 1953) que, dans les organisations, le pouvoir institutionnel des dirigeants soulève peu de sentiments négatifs à leur endroit: c'est, au contraire, lorsqu'ils ne l'exercent pas qu'ils se méritent de l'hostilité. Aucune action collective n'est possible sans influence et elle sera d'autant plus facile qu'il existera un réseau relativement stable de relations de pouvoir. C'est ce que l'on reconnaît en affirmant que le leadership est nécessaire à l'efficacité d'un groupe, d'une organisation. Le pouvoir est donc le prix que la société et l'organisation doivent payer pour éviter le chaos. Il ne s'ensuit pas pour autant que toute structure de pouvoir soit bénéfique, ce que les travaux de Ouchi et Johnson (1978) et de Kets de Vries et Miller (1985) ont bien démontré.

Une autre interprétation de la démocratisation vise la réduction des différences de pouvoir. Les efforts en ce sens se sont souvent heurtés à une conception erronée qui nous porte à croire que chaque fois que le pouvoir d'une entité augmente, celui d'une autre diminue, comme si le pouvoir disponible dans l'organisation représentait une quantité finie et non extensible. Il n'en est rien: en dépit des apparences, le fait de déléguer des responsabilités n'implique pas nécessairement une diminution du pouvoir du patron. On pourrait faire l'hypothèse que la réduction d'un écart de pouvoir est d'autant plus probable qu'elle augmentera le pouvoir de tous les partenaires, parce qu'elle ne menacera pas les plus puissants. Une telle redistribution contribuerait aussi à l'amélioration de l'organisation. En effet, la comparaison, dans divers secteurs d'activités, d'organisations analogues mais d'efficacité différente, a démontré qu'à niveau hiérarchique égal, les membres disposaient de plus de pouvoir dans les

organisations très efficaces et qu'aussi, l'écart de pouvoir entre les différents niveaux (incluant le simple employé) y était beaucoup moins accentué.

Et la hiérarchie pyramidale ?

La conception de l'entreprise comme une hiérarchie pyramidale, même modifiée pour tenir compte des diverses formes de pouvoir et de la bilatéralité des relations (le pouvoir des subordonnés) ne rend pas compte de la réalité organisationnelle. Schein (1985) a bien décrit comment la structure formelle ne correspond' pas nécessairement à la distribution réelle et acceptée du pouvoir dans. une organisation.

L'entreprise est un réseau complexe et fort enchevêtré de groupes divers. Certains ont une vie plutôt brève; d'autres au contraire, se perpétuent en dépit du roulement de leurs membres. Certains sont aisément prévisibles ou identifiables parce que fondés sur des variables connues: sexe, âge, fonction, proximité organisationnelle. D'autres, au contraire, naissent du hasard des contacts, souvent antérieurs ou extérieurs au travail: par exemple, les employés qui fréquentent le même club sportif. L'existence et l'influence de tels groupes sont souvent difficilement perceptibles. Nés de façon spontanée, ils n'ont pas de frontières définies. Le plus souvent, autour d'un noyau central gravitent un certain nombre de membres au sentiment aussi bien qu'au niveau réel d'appartenance très variés. Ces divers groupes s'entrecoupent, dans bien des cas, par l'intermédiaire de membres communs.

Tous ces groupes jouent un rôle primordial dans la vie de l'organisation. Non seulement ils exercent du pouvoir sur leurs membres mais ils disposent eux-mêmes d'un pouvoir dont leurs membres bénéficient à des degrés divers. L'appartenance à de multiples groupes peut être aussi une source importante de pouvoir. Les meilleurs agents de changement, comme les opposants les plus efficaces, sont souvent de telles personnes qui ont, fréquemment sans égard à leur position, accès et crédibilité dans de nombreux segments de l'organisation.

Ces considérations et les précédentes, sur le pouvoir de référence, visent non à diminuer le rôle des groupes, mais à le situer dans un contexte plus réaliste et plus complexe. Il est clair que de nombreux projets de développement organisationnel ont failli ou n'ont pas obtenu le succès escompté, faute d'une carte précise du réseau réel des regroupements dans l'entreprise (Harrison et Pitt, 1984). Non seulement l'existence et le *membership* de maints de ces groupes ne sont pas toujours évidents, mais encore la distribution du pouvoir qu'ils possèdent ou engendrent, la façon dont ce pouvoir se ramifie et s'exerce, ne sont pas aisément perceptibles. Heureusement, les praticiens du développement des organisations tendent maintenant d'intégrer systématiquement la variable pouvoir dans leurs utilisations (Greiner et Schein, 1988).

Quant aux groupes de référence proprement dits, il en existe dans plusieurs entreprises mais nous croyons qu'ils sont très souvent « dormants » et invisibles jusqu'à ce qu'une menace sérieuse à leur pouvoir ou aux intérêts primordiaux de leurs membres les mène à l'action. On découvrira, par exemple, que les « fondateurs » et les vieux employés qui « ont connu les débuts » se rallient pour combattre une réorganisation profonde alors qu'ils paraissaient jusqu'alors en conflit perpétuel.

Le pouvoir parallèle

À l'extrême, on peut imaginer une organisation où le pouvoir réel non seulement n'a rien à voir avec le pouvoir officiel mais encore entrave le fonctionnement de ce dernier. Les décisions ne se prennent pas ou ne se matérialisent pas. Les réactions aux problèmes maintes fois analysés, n'ont rien à voir avec le résultat officiellement accepté de ces analyses.

On parlera alors de *pouvoir parallèle.* Ce dernier est un phénomène organisationnel, dans la mesure où certaines caractéristiques de l'entreprise en stimulent l'émergence, principalement l'ambiguïté ou l'absence d'information, l'abondance et la complexité des règlements et méthodes, la répartition équivoque des responsabilités, et la disparité entre ces dernières et le pouvoir qui les accompagne.

La stratégie classique, qui consiste à rapprocher les lieux de décision des lieux d'information, et à distribuer le plus largement possible cette dernière, ne suffit donc pas. Une surabondance d'information peut d'ailleurs s'avérer paralysante parce qu'inassimilable. Il importe aussi de simplifier et de « déréglementer » la prise de décision (pour quelle ne repose pas finalement sur les « experts du cheminement requis »), d'expliciter le réseau de responsabilités et d'octroyer à chacun des moyens qui soient cohérents avec ce qu'on attend de lui.

Conclusion

Tout exposé sur le pouvoir suscite inévitablement la question de sa valeur morale. En guise de conclusion, nous examinerons donc la conception encore très répandue que le pouvoir corrompt.

La psychologie *individuelle* a étudié le pouvoir comme source de motivation (le besoin de pouvoir, voir McClelland, 1975) et, influencée sans doute par les travaux des Anciens, lui attribue dans l'ensemble, une valeur morale négative (Adler, par exemple). La psychologie *sociale* n'a pas échappé totalement à cette influence. On peut expliquer ainsi certaines faiblesses théoriques et

le peu d'attention apportée à la structure de pouvoir et à sa modification, intentionnelle ou non, dans le développement des organisations (de tels changements englobent beaucoup plus que la notion de démocratisation).

On ne peut nier que la recherche du pouvoir et la possession d'une grande puissance aient des effets négatifs (Kipnis, 1976). On doit, en contrepartie, souligner que le besoin de pouvoir n'est pas le fait de tous, — on peut le concevoir comme un continuum comportant un point zéro et des valeurs négatives tout autant que positives — et que le pouvoir a aussi des effets positifs. En plus des avantages évidents qu'il comporte, le pouvoir est habituellement source de satisfaction pour qui le possède et augmente son estime de lui-même (Kipnis, 1976). Utilisant la théorie de Maslow comme point de départ, Ng (1980) analyse les recherches sur les effets du pouvoir et conclut qu'il est partie intégrante de la notion de santé psychologique, en tant qu'habileté à influencer l'environnement et donc à exercer une certaine mainmise sur sa vie. En conséquence, et on peut aisément le démontrer, l'absence de pouvoir n'est pas nécessairement source de vertu. Ceux qui en sont démunis sont tout aussi susceptibles de recourir à des gestes répréhensibles pour l'obtenir ou pour exercer le peu qu'ils détiennent.

Le pouvoir et l'influence n'ont pas en eux-mêmes de valeur morale. Ils sont des moyens utilisables à des fins diverses. C'est donc la façon dont le pouvoir est recherché ou exercé, les objectifs qu'il sert, et non le fait qu'il existe ou soit utilisé, qui peuvent servir de base à un jugement moral.

Références bibliographiques

BACHARACH, S. B. (1980). *Power and Politics in Organizations,* San Francisco, Jossey-Bass.

BEHLING, O. et STARKE, F. A. (1973). « The Postulants of Expectancy Theory », *Academy of Management Journal,* vol. 16, pp. 373-388.

BERKOWITZ, L. (1953). « Sharing Leadership in Small Decision-making Groups », *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol. 48, pp. 231-238.

BLAU, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life,* New York, Wiley.

CAPON, N. et HULBERT, J. (1973). « The Sleeper Effect: The Awakening », *The Public Opinion Quarterly,* vol. 37, pp. 339-358.

CARTWRIGHT, D. (1959). *Studies in Social Power,* Ann Arbor, University of Michigan.

CARTWRIGHT, D. C. (1965). « Influence, Leadership, Control », dans J. G. MARCH, *Handbook of Organizations,* Chicago, Rand McNally, pp. 1-48.

CHADWICK-JONES, J. K. (1976). *Social Exchange Theory,* London, Academic.

CHARLEBOIS, P. (1982). « La distribution du pouvoir dans les équipes cliniques interdisciplinaires », *Apprentissage et socialisation,* vol. 5, pp. 99-114.

CLARK, K. B. (1969). « Problems of Power and Social Change », dans E. F. BORGATTA, *Social Psychology,* Chicago, Rand McNally, pp. 511-522.

COLLINS, B. E. et RAVEN, B. H. (1969). « Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication and Power », dans G. LINDZEY et E. ARONSON, *The Handbook of Social Psychology,* (2e éd. rev.), vol. 4, Reading, Mass., Addison-Wesley, pp. 102-204.

EMERSON, R. M. (1962). « Power-dependence Relations », *American Sociological Review,* vol. 27, pp. 31-41.

ETZIONI, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations,* New York, Free Press.

FELDMAN, R. S. et SCHEIBE, K. E. (1972). « Determinants of Dissent in Psychological Experiment », *American Sociological Review,* vol. 26, pp. 883-893.

FORTIN, Aline (1970). *La mesure du pouvoir dans les petits groupes naturels,* thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.

FORTIN, Aline, (1982). *Le pouvoir et l'influence dans les organisations,* texte inédit.

FRENCH, J. R. (1964). « Laboratory and Field Studies of Power », dans R. L. KAHN et Élise BOULDING, *Power and Conflict in Organizations,* New York, Basic Books, pp. 33-51.

FRENCH, J. R. et RAVEN, B. (1959). « The Bases of Social Power », dans D. CARTWRIGHT, *Studies in Social Power,* Ann Arbor, University of Michigan, pp. 150-167.

FROST, P. (1987). « Power, Politics and Influence », dans F. JABLIN, L. PUTNAM, V. ROBERT et L. PARKER, *Handbook of Organizational Communication,* Beverly Hills, Sage.

GAMSON, W. A. (1968). *Power and Discontent,* Homewood, III., Dorsey.

GERGEN, K. J. et GERGEN, M. M. (1986). *Social Psychology,* New York, Sringer Verlag.

GILLIG, P. M. et GREENWALD, A. G. (1974). « Is It Time to Lay the Sleeper Effect to Rest ? », *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 29, pp. 132-139.

GREINER, L. et SCHEIN, V. (1988). *Power and Organizational Development,* Reading, Mass., Addison-Wesley.

HACKMAN, J. R. (1976). « Group Influences on Individuals », dans M. D. DUNETTE, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* Chicago, Rand McNally, pp. 1455-1525.

HARRISON, R. et PITT, D. (1984). « Organizational development: A Missing Political Dimension », dans A. KAKABADSE et C. PARKER, *Power, Politics and Organizations,* New York, Wiley.

HOLLANDER, E. P. et JULIAN, J. W. (1978). « Studies in Leader Legitimacy Influences and Innovation », dans L. BERKOWITZ, *Group Processes,* New York, Academic, pp. 115-152.

JONES, E. E. (1964). *Ingratiation: A Social Psychological Analysis,* New York, Appleton-Century-Crofts.

KAHN, R. L., WOLFE, D. M., QUINN, R. P. et SNOEK, J. D. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity,* New York, Wiley.

KANTER, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation,* New York, Basic Books.

KETS DE VRIES, M. F. R. et MILLER, D. (1985). *L'entreprise névrosée,* Montréal, McGraw-Hill.

KIPNIS, D. (1976). *The Power Holders,* Chicago, University of Chicago.

LAING, J. D. (1974). « Power Dependence and Interpersonal Comparisons of Utility, in N-person supergames », dans J. W. McGUIRE, *Contemporary Management,* Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, pp. 439-444.

LANDRY, Simone (1971). *Leadership et relations préférentielles dans un groupe de formation,* thèse inédite, Université de Montréal.

LARSEN, K. S., COLEMAN, D., FORGES, J. et JOHNSON, R. (1972). « Is the Subject's Personality or the Experimental Situation a Better Predicter of a Subject's Willingness to Administer Shock to Victim ? », *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 22, pp. 287-295.

LEAVITT, H. J. (1964). *Managerial Psychology,* (éd. rev.), Chicago, University of Chicago.

McCALL, M. W..(1979). « Power, Authority and Influence », dans S. KERR, *Organizational Behavior,* Colombus, Ohio, Grid.

McCLELLAND, D. C. (1975). *Power: the Inner Experience,* New York, Irvington.

MICHENER, H. A. et BURT, M. R.(1974). « Legitimacy as a Base of Social Influence », dans J. T. TEDESCHI, *Perspectives on Social Power,* Chicago, Aldine, pp. 310-348.

MILGRAM, S. (1974). *Obedience to Authority,* New York, Methuen-Tavistock.

MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations,* .Montréal, Agence d'ARC.

MOGY, R. B. et FRUIT, D. G. (1974). « Effects of a Threatener's Enforcement Costs on Threat Credibility and Compliance », *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 29, pp. 173-180.

MOSCOVICI, S. et FAUCHEUX, C. (1972). « Social Influence, Conformity Bias and the Study of Active Minorities », dans L. BERKOWITZ, *Advances in Experimental Psychology,* vol. 6, New York, Academic.

NAGEL, J. H. (1975). *The Descriptive Analysis of Power,* New Haven, Conn., Yale University.

NG, S. H. (1980). *The Social Psychology of Power,* London, Academic.

OUCHI, W. G. et JOHNSON, J. B. (1978). « Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well-being », *Administrative Science Quarterly,* vol. 23, pp. 293-317.

PETIT, T. A. (1974). « Alternative Approaches to Power », dans J. W. McGUIRE, *Contemporary Management,* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, pp. 434-438.

PICHLER, J. A. (1974). « *Power,* Influence and Authority », dans J. W. McGUIRE, *Contemporary Management,* Englewood *Cliffs, N.J.,* Prentice-Hall, pp. 400-434.

RAVEN, B. H. (1965). « Social Influence and Power », dans I. D. STEINER et M. FISHBEIN, *Current Studies in Social Psychology,* New York, Holt, pp. 371-382.

RAVEN, B. H. (1974). « The Comparative Analysis of Power and Power Preference », dans J. T. TEDESCHI, *Perspectives on Social Power,* Chicago, Aldine, pp. 172-198.

RAVEN, B. H. et KRUGLANSKI, A. W. (1970). « Conflict and Power », dans P. SWINGER, *The Structure of Conflict,* New York, Academic, pp. 69-109.

SAMPSON, R. V. (1965). *Equality and Power,* London, Heinemann.

SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership,* San Francisco, Jossey-Bass.

SCHOPLER, J. (1965). « Social Power », dans L. BERKOWITZ, *Advances in Experimental Psychology,* vol. 2, New York, Academic, pp. 177-218.

SECORD, P. F. et BACKMAN, C. W. (1974). *Social Psychology,* New York, McGraw-Hill.

SIMON, H. A., SMITHBERG, D. W. et THOMPSON, V. A. (1970). « Why Men Obey », dans J. H. KESSEL, A. F. COLE et R. G. SEDDIG, *Micropolitics,* New York, Holt, Rinehart, Winston, pp. 580-589.

STERBA, R. *L.* A. (1978). « Clandestine Management in the Imperial Chinese Bureaucracy », *Academy of Management Review,* vol. 3, pp. 69-78.

TEDESCHI, J. T. (1970). « Threats and Promises », dans P. SWINGLE, *The Structure of Conflict,* New York, Academic.

TEDESCHI, J. T. et LINDSKOLD, S. (1976). *Social Psychology,* New York, Wiley.

TEDESCHI, J. T., SCHENKLER, B. R. et BONOMA, T. V. (1973). *Conflict, Power and Games,* Chicago, Aldine.

THIBAUT, J. W. et KELLEY, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups,* New York, Wiley.

WEBBER, R. A. (1975). *Management,* Homewood, III., Irwin.

WHEELER, L., DECI, E., RESI, H. et ZUCKERMAN, M. (1978). *Interpersonal Influence,* Boston, Allyn & Bacon.

ZALD, M. N. et BERGER, M. A. (1978). « Social Movement in Organizations: Coup d'état, Insurgency and Mass Movements », *American Journal of Sociology,* vol. 83, pp. 823-861.

2

Leadership et gestion

Yvan TELLIER

Introduction

On entend couramment dire qu'il existe une crise de leadership dans notre société. Ce n'est pas parce que les réflexions et les recherches font défaut dans ce domaine. Au contraire, ce thème est l'un des plus étudiés tant par les psychosociologues que par les spécialistes des sciences de la gestion. Et pour cause, car le leadership a toujours été une fonction importante dans toutes activités sociales depuis des millénaires.

Une foule de changements quant à la façon d'exercer le leadership sont apparus au cours des trente dernières années dans les sociétés occidentales, particulièrement en Amérique. Au nombre de ces changements, on constate que de nombreux efforts ont été déployés dans l'ensemble des organisations pour démocratiser le leadership, et cette pratique s'est finalement introduite presque partout et, comme il se doit, surtout dans le monde de l'éducation — avec les excès auxquels de telles expériences donnent lieu à l'occasion. Ainsi, rares sont les professeurs qui transmettent leurs connaissances de façon magistrale à l'heure actuelle, sauf lorsqu'il s'agit de répondre à des besoins bien particuliers. L'apprentissage expérientiel a fait ses classes depuis les premières tentatives des années 60. De la même façon, les tenants de la théorie « X » sont

moins nombreux et les postulats de la théorie « Y » de Douglas McGregor[1] ont pénétré le cénacle des entreprises les plus conservatrices.

Contrairement aux années 60, plusieurs dirigeants de notre société connaissent les limites autant que les avantages du leadership démocratique ainsi que les moyens de gérer les équipes de travail. L'association, jusqu'alors inexistante, a fait son chemin et personne ne s'étonne maintenant de voir un président de compagnie participer à des assemblées d'information et répondre aussi ouvertement que candidement aux questions du personnel relativement aux politiques ou aux projets d'avenir de l'entreprise. Ce qui constituait auparavant des « secrets d'état » est maintenant largement diffusé. Les systèmes de valeurs se sont modifiés ; par exemple, intéresser le personnel à certains aspects de la gestion et — dans un nombre de plus en plus grand d'entreprises — partager les profits ne sont plus des actions isolées mais des signes évidents que participation et productivité font maintenant partie des postulats de base d'un grand nombre de gestionnaires et de leaders.

Malgré ces nouveaux modèles de gestion et malgré certains changements d'attitudes, on parle encore de crise de leadership. En effet, si l'accès aux matières premières et la proximité des marchés assuraient croissance et succès à leurs détenteurs durant les années 60 et 70, autant dorénavant ceux qui posséderont les ressources humaines les. meilleures auront des avantages comparatifs sur leurs concurrents. La qualité du leadership demeure l'ingrédient le plus important de cette lutte pour l'excellence et le dépassement.

Dans cet article, nous tentons, dans un premier temps, de clarifier les concepts reliés au leadership; ensuite, nous présentons un aperçu des connaissances actuelles sur les styles de leadership; enfin, nous proposons un modèle de leader efficace et apte à relever les défis qu'imposent les contextes d'aujourd'hui et qu'imposeront ceux de demain.

1. Douglas MCGREGOR (1960). *The Human Side of Enterprise,* New York, McGraw-Hill. En résumé, selon les principaux postulats de la théorie « X », les gens, naturellement paresseux, détestent le travail et s'efforcent de l'éviter. C'est pourquoi ils ont besoin d'être contrôlés et même menacés de punition pour fournir un rendement suffisant au travail. Ces personnes ont peu d'ambition et recherchent avant tout la sécurité. À l'opposé, la théorie « Y » sous-entend que les gens fournissent « naturellement » de l'énergie au travail et que le travailleur moyen est capable d'autocontrôle et d'initiatives afin d'atteindre les objectifs de travail qu'on lui a fixés, dans la mesure où il est récompensé pour la réalisation de ces objectifs. Dans ce dernier contexte, l'imagination, l'ingéniosité et la créativité sont des qualités largement répandues, quoique partiellement utilisées dans le milieu industriel moderne.

Qu'est-ce que le leadership[2]

Dès qu'un processus de communication est en cours entre deux ou plusieurs personnes, il y a circulation de significations entre les pôles de la communication. La circulation de significations ne s'effectue pas sans que les interlocuteurs en soient affectés d'une façon ou de l'autre, changés momentanément ou à long terme. Certains de ces changements sont « routiniers » et prévus par les interlocuteurs. Dès qu'un policier fait stopper la circulation, les automobilistes modifient leur comportement: ils amènent leur véhicule du mouvement à l'arrêt dans le temps le plus bref possible. Un grand nombre de communications entraînent cependant, chez au moins un des pôles, des changements qui ne sont pas prévus par celui qui les subit. L'élève qui s'inscrit comme auditeur à un cours de biologie prévoit très « globalement » que les phénomènes biologiques prendront, pour lui, une nouvelle signification. Mais il ne saisira qu'au fur et à mesure du déroulement des cours dans quel sens s'effectuera le changement, quelle en sera la teneur exacte. Cet exemple de communication entre un professeur et un élève met en lumière un type d'échange où la modification des significations n'est pas prévue par le pôle récepteur, mais où elle l'est par le pôle émetteur. C'est de propos délibéré que le professeur entreprend d'initier ou de modifier chez l'élève un certain nombre de significations. Plusieurs situations de communications répètent ce modèle où l'émetteur cherche délibérément à provoquer un changement chez le récepteur qui, lui, ne le prévoit pas. La publicité, les discours politiques, la vente, la sollicitation, etc., mettent en présence un émetteur qui poursuit délibérément *un* changement et un récepteur qui, du moins au début, ignore la direction que prendra ce changement ou ne prend pas conscience qu'il se produit.

Il existe un type de communication où aucun des pôles — ni l'émetteur ni le récepteur — ne poursuit un changement de façon délibérée, mais où ce changement s'effectue sans que les interlocuteurs en prennent conscience au moment où il se produit, ni même très longtemps après. Par exemple, un parent transmet inconsciemment à son enfant une foule de significations que ce dernier reçoit comme modèles de conduite et auxquels il s'identifie tout aussi inconsciemment.

Dans les situations interpersonnelles — probablement la majorité d'entre elles — les rôles d'émetteur et de récepteur sont joués tour à tour par chacun des interlocuteurs. Les changements amenés par les communications peuvent donc toucher tous les acteurs en présence. Dans beaucoup de ces situations de

2. Une première version de cette division est parue dans Yvan TELLIER et Roger TESSIER (1968). *Leadership, autorité et animation de groupe,* Montréal, Les Éditions de l'LF.G.

réciprocité, les changements ne sont pas vécus consciemment ni poursuivis intentionnellement. Ainsi, cinq amis qui échangent leurs idées politiques autour d'une tasse de café dans un restaurant peuvent, sans s'en rendre compte, modifier leurs vues politiques au cours de l'échange.

Dès qu'il y a communication, aussi bien entre deux individus qu'au sein d'un groupe, il se déroule un processus d'influence, *unilatéral ou mutuel,* qui tend à changer plus ou moins ceux qui entretiennent le processus. Ce changement, excepté dans les actions réflexes (par exemple, faire sursauter quelqu'un, ou lui faire perdre son équilibre), se produit toujours au niveau des significations (conscientes ou inconscientes). Il lui arrive de ne pas déborder ce niveau, mais il peut aussi modifier le comportement concret. En publicité, l'émetteur commence par modifier, chez le récepteur, la signification de son produit; si la campagne est vraiment efficace, le changement finira par s'inscrire dans le comportement et le destinataire du message achètera le produit. Et même lorsque le changement se traduit rapidement en actes, il a toujours été précédé par une modification au niveau des significations. Si, dans une salle publique, quelqu'un crie: « Au feu ! », tout le monde se précipite vers la sortie. Le passage de la signification à l'acte a été presque instantané, mais l'effet de l'émetteur s'est d'abord situé au niveau des significations du récepteur. La séquence des événements est la suivante: cri de l'émetteur Y changement de signification de la situation chez le récepteur (perception du danger) Y comportement concret (fuite).

Même si on se réfère habituellement à un processus intragroupe ou intergroupe quand on emploie le terme leadership, on peut, au sens strict, lui faire désigner la dimension « influence » de toute communication, même celle qui confronte seulement deux partenaires. Fondamentalement, leadership et influence sont des synonymes. Effectivement, les psychologues et les sociologues qui ont étudié la répartition de l'influence au sein d'un couple marié ont employé le terme leadership pour désigner les processus qui les préoccupaient.

Dans la présente approche du leadership au sein d'un groupe, nos réflexions partent d'un principe premier et fondamental, à savoir que des individus interagissent dans la poursuite d'un but commun (que ce but soit *intérieur ou extérieur* au groupe, qu'il soit *privé ou public,* ou encore, *perçu clairement ou confusément).* Les individus constituent un réseau de communications au sein duquel ils jouent deux rôles: ceux d'émetteur et de récepteur. À un moment donné, un individu A envoie un message et joue le rôle d'émetteur; les autres membres du groupe deviennent alors des récepteurs. Quand un individu B amorce une autre communication, l'individu A réintègre le rôle de récepteur qu'il partage avec les autres membres du groupe. On peut envisager ces communications comme un processus où ceux qui émettent des messages tentent (avec plus ou moins d'efficacité) d'influencer ceux qui les reçoivent, de

modifier les significations qu'ont pour eux les objets du débat, ce qui, ultérieurement, les conduira à adopter certains comportements. Dès qu'un groupe entreprend de communiquer, il vit une expérience de partage de l'influence, du leadership. Si on considère le groupe d'un point de vue strictement dynamique, en observant les événements qui s'y déroulent en un certain laps de temps, on identifiera les phénomènes de leadership dans ce groupe en notant, parmi les événements, ceux qui expriment des rapports d'influence plus ou moins clairs entre les membres de ce groupe. Voici quelques exemples :

- Joseph donne son opinion et Claude modifie la sienne.
- Émilie donne son opinion; personne n'en fait cas.
- Pierre parle et tout le monde tombe d'accord.
- Pierre et Claude s'opposent pendant quinze minutes.
- Hélène prend beaucoup de place; elle intervient souvent et tout le monde appuie ce qu'elle dit.

On peut, à observer les événements qui ont cours dans le groupe, y détecter des récurrences ou des constantes qui nous permettent d'établir des rapports d'influence durables entre les membres du groupe. On observera que certaines personnes influencent toujours plus le groupe que les autres membres. Le leadership, exprimant alors un rapport permanent, devient un attribut des individus et un élément important de la structure informelle du groupe. Théoriquement, on peut avancer que tous les membres d'un groupe exercent une influence sur ce groupe, qu'ils possèdent donc tous l'attribut désigné par le terme « leader ». Mais dans la réalité, ils le possèdent à des degrés fort variables parce que certaines personnes ont plus de « pouvoir » que d'autres. Dans cette perspective, le leadership est une réalité *diffuse,* partagée par les membres du groupe. Certaines techniques de mesure (par exemple, sociométrie) permettent d'établir un indice quantitatif du degré relatif de leadership exercé par chacun des membres d'un groupe. Même si tous les individus d'un groupe détiennent un certain leadership sur le groupe, on a tendance à partager les individus en deux catégories : les « leaders » et les « suiveurs ». Presque toutes les théories psychosociales du leadership y voient une fonction du groupe partagée inégalement entre les membres et non une fonction exercée par un seul individu. (Le concept traditionnel de « chef » s'inspire de théories qui voient dans le leadership la fonction d'un individu). Certains psychologues, comme Sigmund Freud, ont déjà formulé des théories où le leadership est présenté comme « polarisé » sur un seul individu (par opposition à diffus ou partagé). Pour Freud (1951), les membres d'un groupe entretiennent un lien affectif très profond avec leur chef. Ils projettent dans la personne de celui-ci leur moi idéal. C'est ce qui explique le partage d'un idéal par le groupe et les liens affectifs entre les membres.

Mises à part certaines situations exceptionnelles (groupes qui mettent en présence des adolescents et un adulte, des disciples et un maître, une foule et son meneur, des gens de peu de ressources personnelles face à une personne exceptionnelle, etc.), le leadership, au sein d'un groupe, a tendance à être diffus, partagé inégalement entre les membres et distribué différemment selon les diverses situations.

Comment distinguer le leadership de la fonction de direction ?

On ne peut rendre compte de la très grande complexité des facteurs qui interagissent dans la détermination des comportements humains sans en faire l'analyse à trois niveaux distincts. Le premier de ces trois niveaux a trait à l'aspect individuel du comportement; les deux autres se situent sur le terrain de la réalité sociale. Tous les comportements d'un individu dans une situation particulière sont, du moins partiellement, révélateurs de sa personnalité. Si l'on veut se convaincre de la pertinence de ce principe, on n'a qu'à observer la très grande diversité de comportements dont font montre des personnes évoluant dans une même situation ou dans des situations équivalentes; au-delà des différences individuelles attribuables à la personnalité, les comportements de personnes confrontées à des situations équivalentes tendent souvent à se ressembler. Cette convergence découle du fait que beaucoup de comportements prennent l'aspect de réponses à des incitations d'origine sociale. Ces incitations sociales (normes, valeurs, rôles, pressions de groupe, etc.) confèrent un sens plus ou moins précis aux situations et, par les mécanismes du contrôle social, délimitent les possibilités et la latitude de conduite dont peuvent se prévaloir les individus dans leurs multiples interactions sociales. On peut sûrement, dans notre société, exprimer sa personnalité en pratiquant la médecine. Cependant, un très grand nombre des comportements que l'on retrouve chez tel médecin en présence de ses clients ne diffèrent en rien de ceux qu'un autre médecin afficherait dans les mêmes circonstances. Une certaine uniformité des conduites chez les médecins qui pratiquent leur discipline dans une société donnée est à mettre au compte de prescriptions sociales qui font partie de la définition même du rôle social du médecin et vis-à-vis desquelles un médecin en particulier n'a que peu de latitude. Qu'un médecin se montre plus ou moins attentif et chaleureux à l'égard de ses clients, cela peut dépendre de l'expression spontanée de sa personnalité. Par contre, la société attend de tous les médecins qu'ils prennent au sérieux les problèmes qui leur sont posés. Cet aspect de leur rôle échappe à leur contrôle individuel; il dérive de la définition même qu'en donne la société. Si certains médecins font montre d'une trop grande désinvolture, ils s'exposent à certaines représailles prévues par un code d'éthique et sanctionnées par des lois.

Les incitations sociales dont dérive en bonne partie le comportement des individus évoluant dans un situation particulière, ne sont pas toutes du même

ordre. En plus de l'aspect individuel (premier niveau d'analyse), on doit parler d'une double détermination sociale du comportement, *formelle* et *informelle* (deuxième et troisième niveaux d'analyse). Pour nous permettre de différencier clairement les *incitations sociales formelles* des *incitations sociales informelles,* nous commençons par décrire une situation concrète où les deux types de facteurs interviennent dans la détermination du comportement des protagonistes.

> Madame Unetelle téléphone à monsieur X, maître-plombier. Pour permettre l'aménagement du sous-sol de la maison familiale en salle de jeux pour les enfants, on doit modifier le parcours de la tuyauterie. Monsieur X s'amène sur les lieux; il est accompagné de son apprenti. C'est ce dernier qui fait le gros du travail ; il semble très assuré, efficace et compétent. Cependant, monsieur X ne l'a pas envoyé seul parce qu'un règlement explicite de sa corporation professionnelle défend qu'on laisse les apprentis sans supervision. À certains moments, monsieur X quitte le sous-sol, monte à la cuisine pour téléphoner et en profite pour s'entretenir quelques minutes avec madame Unetelle. Son apprenti est sur le point de devenir compagnon et il n'est pas nécessaire que monsieur X le suive pas à pas. De plus, il aime bien faire la causette à madame Unetelle; c'est une femme très simple et très affable qui sait faire oublier qu'elle est l'épouse du notaire Untel. À seize heures, les plombiers arrêtent de travailler. Ils reviendront compléter leur tâche quand un électricien aura déplacé les fils électriques qui obstruent le nouveau trajet des tuyaux. Ils ne peuvent toucher à ces fils parce qu'une loi l'interdit. Madame Unetelle ne laisse pas ses visiteurs prendre congé sans leur offrir un succulent goûter. Elle connaît monsieur X et son fils depuis très longtemps et les estime beaucoup. Le frère de monsieur X a d'ailleurs construit le chalet d'été de madame Unetelle à St-Z. Monsieur X apprécie beaucoup la gentillesse de madame Unetelle, mais il se dit qu'il ne pourra pas, au moment d'envoyer son compte, réduire les tarifs que sa corporation exige.

Des comportements affichés par les protagonistes de la situation décrite ci-dessus, certains sont des réponses à des *incitations sociales formelles,* alors que d'autres sont déclenchés par des *incitations sociales informelles.* Le tableau 1 tente de les départager.

Point n'est besoin de réfléchir longuement sur les implications du tableau 1 pour saisir que la principale différence qui existe entre les deux types d'incitations sociales tient au caractère « légaliste », officiel, explicite des *incitations formelles.* Il s'agit de lois, de règlements, de directives qui laissent peu de latitude aux partenaires. Ils doivent répondre d'une façon déterminée à la situation à moins de prendre le risque de subir des représailles. Les *incitations sociales informelles* sont également dérivées de normes ou de règles sociales. Cependant, ces normes laissent une plus large place à l'interprétation individuelle. Madame Unetelle pousse la gentillesse qu'on doit avoir en présence de bons amis jusqu'à offrir un goûter à ses visiteurs. Elle aurait pu choisir un moyen différent de se montrer accueillante sans pour autant frustrer

TABLEAU 1
Incitations sociales formelles et informelles

Comportements	**Incitations sociales formelles**	**Incitations sociales informelles**
1. M[me] Unetelle fait appel à un plombier.	1. La loi exige que les travaux de plomberie soient exécutés par un maître-plombier.	
2. M. X accompagne son apprenti.	2. Le maître-plombier doit surveiller ses apprentis selon les règlements internes de sa corporation.	
3. M. X s'absente du sous-sol.		3. Il peut faire confiance à son apprenti.
4. M. X s'entretient avec Mme Unetelle.		4. Ils se connaissent bien et M. X apprécie beaucoup M[me] Unetelle.
5. Les plombiers ne touchent pas aux fils électriques.	5. Aux termes de la loi, seuls les maîtres-électriciens sont compétents pour effectuer des travaux de cette nature.	
6. M[me] Unetelle offre un goûter aux deux plombiers.		6. Ce geste exprime la relation qui existe entre elle et ceux-ci, au-delà du strict service professionnel.
7. M. X demande le plein tarif.	7. La corporation l'exige.	

leurs attentes. Au plan des *incitations sociales formelles,* les conduites sont régies par un *code* relativement clair et rigide, définissant les *droits* et les *devoirs* de chacun des partenaires qui interagissent dans une situation particulière. Sur le plan des *incitations sociales informelles,* les comportements situationnels s'organisent à partir d'esquisses (modèles) déterminées socialement, mais la forme concrète des adaptations atteintes par les individus en interaction dérive beaucoup plus des exigences immédiates de la situation, de leurs besoins particuliers (momentanés ou durables) et des caractéristiques de leur relation.

Tous les phénomènes d'interaction sociale peuvent être examinés sous un double aspect. On peut les analyser en termes d'incitations sociales *formelles* ou *informelles.* Les phénomènes d'influence sociale n'échappent pas à la règle. On peut dégager leurs dimensions *formelles* et parler alors de la dynamique des relations d'autorité à l'intérieur des groupes structurés (par exemple, les grandes organisations, les fonctionnaires, etc.). On peut leur voir aussi des dimensions *informelles* et aborder, comme nous l'avons fait plus haut (voir: « Qu'est-ce que le leadership? »), le problème du leadership dans les communications humaines. Nous allons maintenant tenter de décrire les deux grands types d'influence sociale (formelle et informelle) de façon à mettre en lumière leurs principales différences.

L'influence sociale informelle : le leadership

Le leadership est fonction des rapports d'influence qui naissent des interactions entre les membres d'un groupe. C'est en vertu d'effets favorables que le comportement ou la personnalité d'un individu ont sur les autres membres du groupe que cet individu acquiert une position impliquant des rapports d'influence qui l'avantagent. Les « effets favorables créés chez les autres » sont toujours relatifs aux buts poursuivis par le groupe, aux besoins et aux systèmes de valeurs des individus qui le composent. Seules la vie interne du groupe et les circonstances interpersonnelles qui la définissent font que l'influence se partage inégalement entre les membres du groupe, faisant ainsi resurgir certains leaders.

Un leader ne s'impose pas au groupe de l'extérieur. Par définition, le leadership est une forme d'influence sociale qui nécessite la participation la plus totale à la vie réelle du groupe. Le leader est un participant éminent du « nous » collectif. C'est parce que le leadership naît des interactions au sein du groupe et qu'il en est une fonction continue et directe, qu'il constitue un phénomène social aussi labile, aussi changeant. Le leadership se conquiert et se maintient à même les interactions au sein du groupe. Ceux qui se le voient attribuer doivent garder leurs comportements à la hauteur des exigences qui ont inspiré le groupe dans ses prédilections plus ou moins conscientes. Si les valeurs ou les besoins du groupe se modifient, la répartition du leadership

risque aussi de se modifier, à moins qu'un individu ait suffisamment de ressources pour rencontrer un grand nombre des exigences liées à ces valeurs et à ces besoins. Une fois choisie leader (ce qui n'équivaut pas à une nomination, les groupes faisant presque toujours de tels choix implicitement, souvent inconsciemment), une personne ne le demeurera que si le groupe continue de la choisir. La valeur et la confiance que les membres du groupe accordent à un individu sont à l'origine directe du leadership. Il n'y a de leadership possible que si les membres du groupe y consentent implicitement.

L'influence sociale formelle :
la fonction de direction (autorité)

Quand on élabore l'organigramme d'une organisation, on crée des postes dont le statut officiel implique plus d'influence sur la vie de l'organisation, d'autres dont le statut en implique moins. On structure *a priori* des rapports d'influence entre des fonctions et des statuts, indépendamment des personnes qui les occuperont. On envisage que les lignes de contrôle vont fonctionner exactement dans la direction qu'on leur imprime, sans que des forces étrangères ne les fassent dévier ou ne les paralysent. Dans le livre des règlements d'une compagnie, la description des juridictions met certaines personnes sous l'influence d'autres personnes, et ce, indépendamment des rapports réels qu'elles auront entre elles. Par définition, un contremaître a le droit et le devoir de faire exécuter des ordres par ses subalternes. Il possède un pouvoir et exerce une influence bien déterminée. Ce n'est pas d'abord par ce qu'il est ou ce qu'il fait, par la valeur qu'il détient aux yeux de ses subalternes, par la force des liens affectifs qu'il entretient avec eux qu'il détient son pouvoir et exerce son influence; c'est plutôt en raison de ce qu'il représente, à savoir: l'ordre social qui préside à la situation interpersonnelle que constitue l'organisation dont il fait partie avec l'ensemble de ses supérieurs, de ses égaux et de ses subalternes. Cet ordre social est accepté implicitement ou explicitement par ceux qui participent à la situation; il fait figure de contrat qui conditionne fondamentalement l'efficacité du groupe au niveau de son fonctionnement concret. Si certaines conduites des subordonnés ou des supérieurs ne respectent pas les normes établies, le système prévoit des représailles (congédiements, congés forcés, amendes, suspensions, dégradations, etc.), à moins que les déviations soient suffisamment bien motivées pour qu'on les accepte comme exceptionnelles ou qu'on entreprenne de réviser les normes. Bien des individus vont consciemment risquer leur position pour provoquer des changements par leur comportement déviant. (Qu'on pense aux grèves qui ont précédé les législations ouvrières). L'efficacité sociale formelle peut reposer en grande partie sur le pouvoir de coercition dont dispose le système pour faire respecter les normes établies. Beaucoup de subordonnés obéissent aux ordres de leurs supérieurs par crainte des représailles, peu importe la valeur des ordres et la signification de la personne du supérieur.

Alors que le leadership émerge de la vie interne des groupes et que les préférences des membres le régularisent, la fonction de direction est attribuée à une personne par des éléments étrangers au groupe, situés aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Ces éléments choisissent et nomment un individu en l'investissant d'un certain pouvoir. Les contremaîtres d'une entreprise ne sont pas choisis par des subalternes, mais par des supérieurs (gérants, surintendants, etc.). Ils ne répondent pas au groupe de leurs responsabilités, mais à l'autorité hiérarchique. Dans de telles organisations, le pouvoir n'appartient pas aux sous-groupes qui les composent: il est aux mains d'individus qui occupent des postes supérieurs ; ce sont eux qui délèguent des pouvoirs aux directeurs et qui maintiennent les rapports d'influence en faisant respecter, par persuasion ou coercition, les normes qui les sous-tendent.

Cette distribution d'influence est souvent inévitable. Elle pose cependant deux problèmes majeurs: la sélection des individus pour un poste de direction et la distance sociale qui peut s'établir entre le directeur et le groupe des subordonnés.

On arrivera à choisir lucidement des directeurs, en minimisant les risques d'erreur, si l'on tient compte des éléments qui caractérisent les situations interpersonnelles où ils devront exercer de l'influence. Quand les groupes choisissent eux-mêmes leurs leaders, ils le font toujours en fonction de leurs besoins et de leurs valeurs. Si un agent extérieur entreprend de choisir un directeur pour un groupe particulier, il gagnera en efficacité s'il tient compte de ces besoins et de ces valeurs.

Il arrive très souvent que les responsables d'une entreprise qui ont à nommer des directeurs pour certains sous-groupes de leur organisation, soient trop éloignés de la vie réelle de ces sous-groupes pour tenir compte des besoins et des valeurs du groupe. Très souvent, les rapports du candidat avec la haute direction comptent beaucoup plus que ses rapports réels ou potentiels avec le groupe concerné (Merton et Kitt, 1950). La haute direction est souvent étrangère à la vie réelle des sous-groupes qui constituent l'organisation. Beaucoup de faits qui expriment la vie réelle du groupe ne sont pas transmis hors du groupe. Cette censure joue très fortement vis-à-vis de la direction, parce qu'elle est perçue comme menaçante. Beaucoup de directeurs, choisis dans de telles conditions, arrivent au sein de groupes qu'ils ont à diriger comme de véritables corps étrangers. Ils sentent les barrières souvent rigides qui les isolent, mais, plus ou moins consciemment, ils ont tendance à les entretenir, soit qu'ils y voient un symbole de leur statut, soit qu'ils trouvent confortable de rester loin du groupe, moins menaçant que les risques encourus par de véritables tentatives de rapprochement et d'intégration.

Très souvent, un directeur n'est pas l'homme de la situation au moment de sa nomination et ne s'efforce pas de le devenir par la suite. Supportée par la

hiérarchie, son action quotidienne ne semblera pas tellement compromise par son ignorance de la situation interpersonnelle où il évolue. Tôt ou tard, cependant, les circonstances dévoileront les effets perturbateurs de son manque de connaissance intime de la vie interne du groupe et de sa faible insertion dans le réseau affectif interpersonnel. Il pourra faire de graves erreurs en regroupant, au niveau de la tâche, certains éléments incompatibles ou encore se laisser manipuler par des individus qui veulent compenser leur rejet par le groupe en s'associant à l'autorité. À d'autres moments, il devra imposer certaines contraintes au groupe qui seront d'autant plus mal accueillies que celui qui les impose n'est pas vraiment accepté par le groupe; on comprend moins bien les intentions de ceux auxquels on s'identifie très peu. On peut, au niveau de la routine et à l'aide du prestige ou du pouvoir de coercition attaché à un poste, manier un groupe à distance, sans s'engager dans sa vie réelle. Ces contrôles de l'extérieur risquent fort d'être très fragiles ! La distance sociale finit toujours par se solder en incompréhensions et en tensions qui peuvent aller jusqu'à paralyser l'efficacité d'un groupe. Dans les situations ambiguës et anxiogènes, on est porté à interpréter favorablement la conduite des gens que l'on connaît bien et que l'on accepte bien. On sera habituellement plus enclin à prêter des intentions malveillantes à des inconnus ou à des gens qu'on tolère à peine. Le directeur qui fait figure « d'inconnu dans la maison », prend beaucoup plus de risques de voir son action minée par la méfiance et le ressentiment.

Quand les chefs hiérarchiques d'une organisation ne réussissent pas à s'intégrer à la vie réelle des groupes qu'ils dirigent, à doubler leur influence statutaire d'un véritable leadership consenti par les membres de ces groupes
en raison de ce qu'est à leurs yeux la personne du directeur et non seulement en raison de ce qu'il représente au niveau du pouvoir de coercition, le jeu normal des rapports d'influence au sein du groupe continue d'exister. On retrouve alors des leaders réels qui tentent d'interpréter les situations vécues par le groupe en respectant ses valeurs et ses besoins. Ce dédoublement des rapports d'influence peut être à l'origine de profonds malaises au sein de l'organisation. Très souvent, les leaders réels du groupe lui proposent des perspectives et des normes de conduite qui deviennent sensiblement des attentes et des normes formulées par la direction hiérarchique. Plusieurs recherches en psychologie sociale de l'industrie nous révèlent que, très souvent, le leadership naturel d'un groupe peut s'exercer en sens inverse des prescriptions de la hiérarchie. L'existence de doubles normes provoque une adhésion uniquement apparente aux nonnes officielles. Le contremaître peut, par exemple, communiquer au groupe que la compagnie attend de lui qu'il produise 100 unités à l'heure. Personne ne proteste. Effectivement, le groupe suivra plutôt le leadership naturel qui lui suggère de produire 80 unités, de « ne pas se faire mourir pour rien ». Moins le directeur est intégré au groupe, plus il paraîtra capricieux, arbitraire, injuste, et plus on se tournera vers d'autres leaders qui exprimeront

la volonté collective par rapport à un certain nombre de problèmes. Dans la mesure où les structures formelles d'influence, au sein d'une organisation, ne s'appuient pas sur les structures informelles, les risques de tensions et de difficultés de fonctionnement se multiplient et les résistances du groupe boycottent l'influence de la direction.

Le leadership dans une entreprise demeure donc d'une importance capitale pour son fonctionnement optimal. Nous venons de présenter plusieurs façons de l'exercer. La partie suivante de cet article tente de faire le point sur les divers styles de leadership et de leurs effets sur les subordonnés ainsi que sur la productivité.

Les styles de leadership[3]

Nous avons tous connu et vu des leaders à l'œuvre: d'excellents comme de moins bons, mais aussi des mauvais. Que recouvrent ces jugements globaux ? Qu'est-ce qui différencie les leaders efficaces des leaders inefficaces ? Peut-on apprendre à devenir un bon leader ? Existe-t-il un style de leadership efficace dans toutes les situations ? Voici quelques questions auxquelles nous tenterons de répondre dans les pages qui suivent.

Les théories des caractéristiques de la personnalité

Les premières recherches concernant le leadership se sont surtout attachées à la personnalité du leader. En effet, on a commencé à se demander ce qui dans la personnalité d'un individu le rendait apte à être un bon leader. Lorsqu'on pense aux célèbres leaders de l'histoire tels Napoléon, Hitler, Gandhi, Lénine, Jésus-Christ, Lincoln, etc., peut-on dégager des traits communs à ces différentes personnes ? La réponse est négative. On ne peut que constater que ce sont des leaders qui sont différents quant à leur physique, à leur intelligence et à leurs valeurs. Cinquante ans de recherche et d'évaluation des caractéristiques physiques et psychiques du leader ont en effet conduit à cette conclusion. Gibb[4] a fait une revue des écrits à ce sujet et aucune conclusion ne ressort de ces multiples études. Tout au plus, il semble que les leaders se sont révélés être un

3. Dans la suite de ce texte, nous utilisons le terme « leadership » autant pour qualifier la fonction de direction que pour qualifier le leadership ou l'influence émergeant de la vie interne d'un groupe informel. La documentation américaine récente dans le domaine du management utilise ce terme à la fois pour désigner les différents styles d'autorité et l'influence sociale informelle des personnes dans les groupes.
4. Jack R. GIBB (1969). « Leadership », dans Garder LINDSEY et Eliott ARONSON (sous la direction de), *Handbook of Social Psychology,* Cambridge, Addisson-Westley.

peu plus intelligents que les non-leaders. Seule la confiance en soi semble solidement reliée au leadership. Il n'existe donc pas de traits universels typiques à tous les leaders. On ne peut cependant nier que certaines variables de la personnalité jouent un rôle dans le phénomène du leadership. Mais comme il a été impossible de les isoler, les chercheurs se sont alors attachés à étudier les comportements observables des leaders. Quels comportements situationnels les leaders adoptent-ils dans différentes situations qui font qu'ils s'avèrent efficaces ? Que font ces leaders qui les distingue des personnes qu'ils mènent ?

Comment s' exerce le leadership ?

Les recherches dans ce domaine consistent à observer le comportement des leaders soit en laboratoire, soit dans des situations naturelles. Les psychologues sociaux, par leurs observations, ont réussi à isoler des regroupements de comportements. Par exemple, on s'est rendu compte que les personnes qui consultaient leurs employés au sujet des politiques à établir étaient les mêmes personnes qui acceptaient de discuter de la répartition des tâches dans l'unité de travail. À l'opposé, le leader qui détermine les politiques impose à chacun sa tâche. Ces observations ont permis de distinguer différentes façons d'exercer un leadership : les comportements des individus en position de leadership ont tendance à être reliés les uns aux autres à l'intérieur de modèles de conduite cohérents. *A* la suite de ces constatations, des recherches ont donc porté sur ces modèles qu'on a appelés « styles de leadership ».

Les styles autocratique, démocratique et « laissez faire »

Une série d'expériences désormais classiques,. celles de Lewin, Lippitt et White, citées par Hare (1962) et rapportées dans Lippitt et White (1960), est à l'origine des nombreuses recherches qui ont tenté d'établir les répercussions des différents styles de leadership : autocratique, démocratique et « laissez faire » sur de nombreuses situations de groupe. Ces premières expériences furent menées auprès de groupes sportifs de garçons d'environ onze ans. tes enfants avaient le même âge, manifestaient un intérêt égal pour les projets du groupe et possédaient en commun certains traits dignes d'intérêt pour les chercheurs. On avait entraîné des adultes à exercer leur leadership selon les trois styles différents. Les situations ainsi provoquées permirent aux chercheurs d'étudier les effets de ces trois styles sur le climat et le rendement des groupes, de même que les réactions des enfants qui devaient s'adapter à un nouveau style quand on les changeait de groupe.

Définition et description des trois styles de leadership

La façon la plus pratique de définir les trois styles de leadership semble être de les comparer par rapport à quatre aspects essentiels de tout rôle de leadership: (1) la détermination des politiques ; (2) le choix des techniques et l'élaboration des étapes au sein des activités ; (3) la répartition des tâches et des compagnons de travail; (4) l'attitude de l'autorité vis-à-vis des éloges et des critiques (tableau 2).

Inspirés par des philosophies aussi divergentes au sujet de l'autorité, les adultes responsables des groupes de jeunes étudiés par Lippitt et White (1960) manifestèrent des comportements très différents selon qu'ils jouaient le rôle de l'autorité selon les styles démocratique, autocratique ou laissez faire.

Les autocrates donnent plus souvent des ordres que les deux autres types de meneurs : cette attitude dérive de leur volonté de contrôler les buts poursuivis par le groupe et les moyens qui y mènent. Ils vont, d'ailleurs, jusqu'à donner des commandements qui infléchissent la volonté du groupe.

Les autocrates, que ce soit par des éloges ou des critiques, ont tendance à évaluer le travail des membres à partir de leur propre perspective au lieu de tenir compte des exigences de la tâche (comme les meneurs démocratiques le font). Ils interprètent leur statut dans le groupe comme leur conférant la mission d'approuver ou de désapprouver les autres membres.

Les démocrates offrent de nombreuses suggestions au groupe pour le guider dans son travail ; ils se distinguent ainsi des autocrates et des laissez faire. Ils suggèrent là où les autocrates ordonnent. Ils respectent la liberté de groupe, mais ne l'abandonnent pas à lui-même dans l'accomplissement de sa tâche, (ce que font les laissez faire). En plus, les suggestions qu'ils donnent ne les empêchent pas de faire abondamment appel à l'autodirection du groupe.

Si les laissez faire donnent autant d'informations que les démocrates (proportionnellement à leur participation totale qui, cependant, est plus restreinte), ils ne le font qu'à la demande explicite du groupe. Si le groupe ne fait pas appel à eux, ils restent cantonnés dans leur retrait passif.

Les démocrates se distinguent encore des autocrates et des laissez faire en étant plus confiants et plus joviaux.

Effet des trois styles de leadership sur le climat et le rendement des groupes

White et Lippitt (1960) tirent six conclusions générales de leurs recherches sur l'animation autocratique, démocratique et laissez faire, telles que décrites au tableau 2.

TABLEAU 2
Définition des styles de leadership

Aspect	Autocrate	Démocrate	Laissez faire
1. Déterminations des politiques	Toutes les politiques sont déterminées par le responsable	Toutes les politiques donnent lieu à des discussions et à des décisions de groupe. La personne responsable encourage la discussion et aide le groupe.	Liberté complète est laissée à toute décision de groupe ou individuelle, sans que la personne responsable intervienne.
2. Choix des techniques et élaboration des étapes	Les techniques et les étapes sont dictées une à une par l'autorité. Le groupe ne sait pas à l'avance ce qu'il fera ensuite.	Le déroulement des étapes est le fruit de la discussion en groupe. Si l'autorité propose des techniques, elle met plusieurs possibilités de l'avant et laisse le choix au groupe.	L'autorité procure certains instruments au groupe et signifie qu'elle fournira des informations sur demande. Elle ne prend pas l'initiative de participer aux discussions.
3. Répartition des tâchés et des compagnons de travail	Le responsable impose à chacun sa tâche et son compagnon de travail.	Les membres peuvent travailler avec qui ils veulent. La répartition des tâches est discutée en groupe.	L'autorité s'abstient de participer à la répartition des tâches et des compagnons de travail.
4. Attitude par rapport à la critique et à l'éloge	La personne responsable « personnalise » éloges et critiques.	La personne responsable est objective et fonctionnelle. Elle s'efforce d'être un membre égal du groupe en évitant de prendre une trop grande place.	L'autorité fait rarement des commentaires sur l'activité des membres. Elle n'intervient à ce chapitre qu'une fois sollicitée. Elle n'essaie pas d'évaluer ou de régulariser le cours des événements.

Source: LIPPITT et WHITE (1960). *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry,* New York, Harper Bros., pp. 26-27.

a) Les leaderships démocratique et laissez faire ne sont pas équivalents

Le travail fait sous une autorité laissez faire s'est révélé moins considérable et moins valable. Le groupe avait plus tendance à jouer qu'à travailler. Les garçons exprimèrent de l'insatisfaction pendant les rencontres. Lors d'entrevues privées, les garçons manifestèrent leur préférence pour l'autorité démocratique.

b) La démocratie peut être efficace

Quantitativement, le travail fait sous régime démocratique s'est révélé plus considérable. Par ailleurs, les garçons se sont montrés plus motivés à travailler dans une atmosphère démocratique {ils ne s'arrêtaient pas de travailler quand le meneur quittait temporairement le groupe). Le travail fut plus original.

c) Un leadership autocratique peut créer beaucoup d'hostilité et d'agressivité: apparition de boucs émissaires

Les groupes dirigés autocratiquement démontrèrent plus d'hostilité. Les enfants détruisaient facilement la propriété matérielle du groupe. L'hostilité se déversait très souvent sur des boucs émissaires.

d) Une autorité autocratique peut créer de l'insatisfaction cachée

Quatre garçons quittèrent les groupes en régime autocratique. 95 % des garçons préféraient les meneurs démocratiques. Au moment de changer de groupe, ceux qui passèrent de l'autocratie à la démocratie vécurent une réaction de détente qui s'exprima par un certain relâchement de l'effort et de la discipline. Ce relâchement momentané accompagne toujours le passage d'un système où les personnes sont dirigées de l'extérieur par des normes très rigides à un autre, plus démocratique, où l'on fait appel à une discipline qui relève du contrôle des individus. Qu'on pense aux nombreuses maisons d'éducation où l'on confie la discipline aux élèves. Après quelques mois, la pagaille s'installe et l'on est tenté de conclure que la démocratie est impraticable avec des jeunes. Si l'on donnait le temps aux jeunes de parachever leur éducation sociale avant d'en arriver à cette conclusion, on serait en mesure de porter un jugement sur l'efficacité de la démocratie et non sur les effets de la transition d'un régime autocratique à un autre plus libéral.

e) En régime autocratique, les garçons se sont montrés plus dépendants et moins originaux

La conversation était moins variée, demeurait rivée à la situation immédiate. Les comportements des individus se ressemblaient plus qu'en régime démocratique.

f) Il y eut plus d'esprit de corps et d'amitié dans les groupes démocratiques

Les sous-groupes spontanés étaient plus grands. On passait plus de commentaires amicaux ou inspirés de l'esprit d'équipe. On se félicitait mutuellement. On était prêt à partager sa propriété privée.

Expression de considération et initiation d'activités structurantes

En 1940, le *Personal Research Board of Ohio* a isolé, par analyse statistique, deux facteurs qui regroupent la plupart des comportements des leaders décrits par leurs subordonnés. La catégorie « Expression de considération » pour les employés inclut des comportements comme la manifestation de respect et de confiance mutuels. Un leader qui montre de la considération était souvent décrit comme celui qui :

— aide ses subordonnés dans leurs problèmes personnels;
— utilise les suggestions des subordonnés;
— traite ses subordonnés comme des égaux;
— prend la défense de ses subordonnés.

En même temps ce leader agit rarement de cette façon-ci :

— refuse de se compromettre;
— demande plus de travail que l'employé ne peut lui fournir;
— refuse d'expliquer ses actions;
— insiste pour que tout soit fait à sa façon.

La catégorie « Initiation d'activités structurantes » inclut des comportements ayant trait à l'organisation et à la définition du travail, aux relations de travail et aux buts. Un leader qui instaurerait de nombreuses structures pour ses subordonnés est décrit comme suit:

— distribue les tâches aux subordonnés;
— définit les échéances ;
— s'attend à ce que les subordonnés suivent les standards à la lettre ;
— attribue de l'importance à être meilleurs que les compétiteurs.

En même temps, ces mêmes leaders agissaient rarement de cette façon :

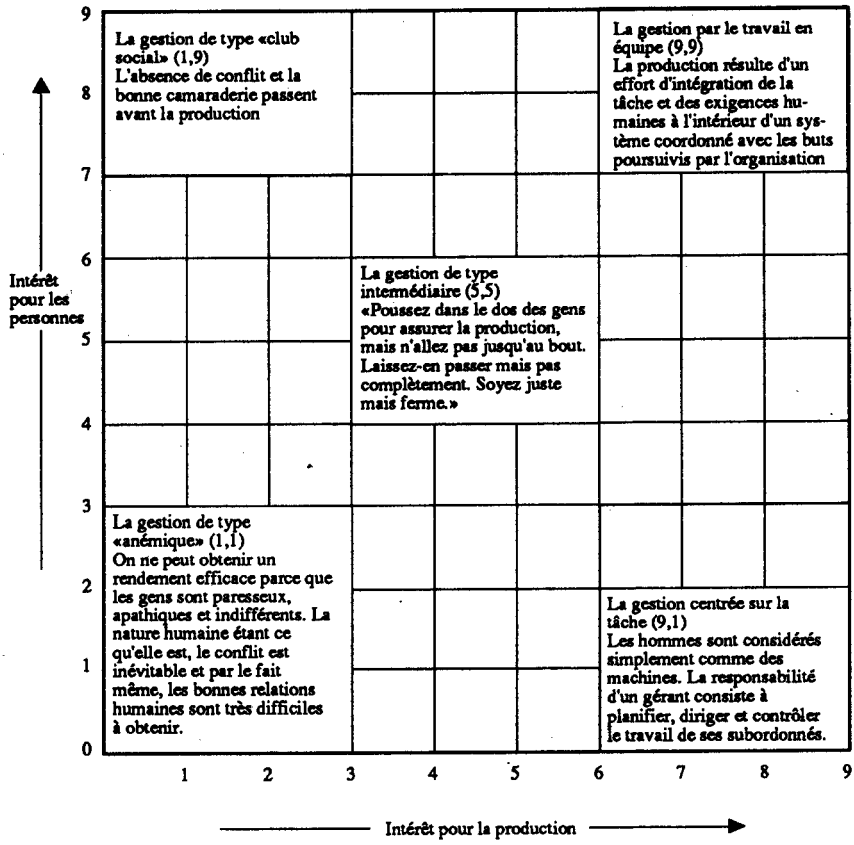
— attendre que les idées nouvelles viennent des membres du groupe ;
— laisser aux subordonnés le soin d'accomplir leur travail de la façon qu'ils jugent la meilleure.

Deux dimensions semblables ont été isolées dans un premier temps par le *Michigan Survey Research Center :* orientation vers l'employé et orientation vers la tâche. Cette dichotomie a donné lieu à la grille manageriale développée par Blake et Mouton. Après plusieurs années de recherche, ces deux auteurs ont défini plusieurs styles de leadership basés sur ces deux dimensions.

Blake et Mouton prétendent que les différentes combinaisons de ces deux dimensions donnent lieu à cinq principaux styles de gestion (voir tableau 3) :

- le style laissez faire: (1,1);
- le style « club social »: (1,9);
- le style autoritaire: (9,1);
- le style consultatif: (5,5);
- le style participatif: (9,9).

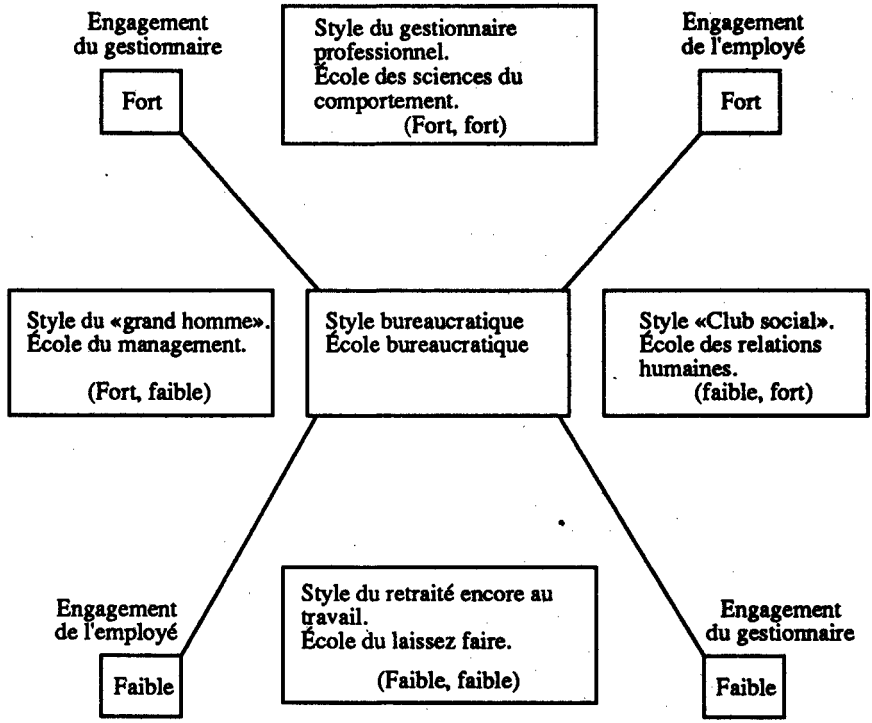
Tableau 3
Représentation graphique de la grille managériale



Source: Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON (1969). *The Managerial Grid,* Houston, Gielf Publ. Co.

D'autres catégories, qui recouvrent à peu près les mêmes comportements, ont été isolées par d'autres auteurs. Par exemple, Lau associe sur deux continuums les engagements du gestionnaire et l'engagement de l'employé. Diverses combinaisons de ces deux continuums peuvent donner lieu à des styles issus des principales écoles de management (voir tableau 4).

TABLEAU 4
Styles de leadership dérivés de l'engagement personnel du leader et du subordonné



Source: James B. LAU (1975). *Organizational Behavior,* Homewood, Ill., R. D. Irwin inc., p. 33.

Cette classification, même si elle semble différente des deux autres en ce sens qu'elle est basée sur la relation leader-employé tandis que les deux précédentes ne s'adressent qu'au leader ou au comportement du gestionnaire,

comporte des significations semblables. En effet, l'engagement personnel des employés est déterminé par les comportements du leader et en définitive le gestionnaire professionnel de Lau ressemble au style de leadership participatif de Blake et Mouton.

Styles de leadership, efficacité et satisfaction

On peut noter que lorsque l'on parle de style de leadership, quelles que soient les catégories décrites plus haut, il y a toujours un style qui semble plus désirable socialement que les autres et qui est plus favorisé et valorisé par les acteurs sociaux mis en cause.

Si on examine l'ensemble des recherches concernant les styles de leadership, leur efficacité et le degré de satisfaction qu'ils procurent, on constate que les résultats sont souvent difficiles à interpréter et même quelquefois contradictoires. Globalement, la plupart des études démontrent que l'expression de considération, par exemple, favorise un bon climat et de bonnes relations avec les subordonnés. Cependant, si cette catégorie est confrontée avec le taux de roulement des employés et le nombre de griefs, les recherches montrent qu'un bas niveau d'expression de considération est associé avec un haut taux de roulement et un nombre élevé de griefs. Par ailleurs, au fur et à mesure que l'expression de considération augmente, il y a une diminution du roulement du personnel et des griefs jusqu'à un certain point. Si l'expression de considération augmente plus que le niveau moyen, il n'y a plus d'effet sur le roulement du personnel, ni sur le nombre de griefs.

Les effets de la catégorie « Initiation d'activités structurantes » pris isolément sont intéressants aussi à considérer: utilisée à un taux situé entre « faible » et « moyen », elle a peu d'effet sur le roulement du personnel et le nombre de griefs. Cependant, si elle augmente de fréquence, le roulement du personnel et le nombre de griefs augmentent considérablement. Par ailleurs, en période d'urgence ou lorsqu'il y a des retards importants dans la livraison des commandes, la fréquence d'utilisation de la catégorie « Initiation d'activités structurantes » dépasse la moyenne; les résultats de cette augmentation sont inconsistants, puisque dans certains cas le roulement du personnel et le nombre de griefs augmentent, alors que dans d'autres, ils n'augmentent pas.

Maintenant, si on examine l'interaction des deux dimensions, on constate que les effets de la dimension « Initiation d'activités structurantes » en rapport avec le nombre de griefs sont élevés chez ceux qui affichent peu de considération, indépendamment du score obtenu à la dimension « Initiation d'activités structurantes ». Et ceux qui affichent beaucoup de considération ont peu de griefs même s'ils instaurent beaucoup de structures. La même relation a été mise en évidence lorsque le critère devient le roulement du personnel.

En effet, ces recherches nous portent à penser que plus les leaders ont des scores élevés aux deux catégories, plus la satisfaction est grande et plus la production est élevée. Cette conclusion appuierait les hypothèses de Blake et Mouton et d'autres chercheurs concernant les styles du leadership et le fait qu'il y ait un style de leadership à privilégier. Par ailleurs, d'autres recherches récentes, rapportées par Reitz, mentionnent que si la satisfaction est liée à des scores élevés à ces deux dimensions, ce type de leadership n'est pas nécessairement lié à une productivité élevée. Tous s'accordent également pour penser que les leaders qui ont un score bas à ces deux dimensions sont des leaders qui ont des effets désastreux sur la satisfaction comme sur la productivité. Donc, le style laissez faire semble le seul style où les résultats confirment de façon constante les hypothèses de départ.

Depuis le début de ce texte, nous nous sommes surtout penché sur l'explication des styles de leadership et des comportements situationnels reliés aux rôles des leaders. Nous avons aussi examiné les effets de leur comportement sur les subordonnés. C'est un peu comme si on considérait le leader comme étant le seul à définir la situation et ses comportements, les autres protagonistes ne faisant que réagir à celui-ci. En fait, le leader n'est pas isolé, mais il fait partie d'une situation, d'un système où chacun des éléments influence l'ensemble. Et pour comprendre le phénomène du leadership dans sa totalité il faut tenter d'en considérer tous les éléments constitutifs.

Éléments d'influence sur les comportements du leader

Tout leader dans un organisation est influencé par les trois principaux éléments constitutifs de son systèmes :

- les subordonnés ;
- les supérieurs ;
- la tâche à entreprendre.

Les subordonnés

On a souvent tendance à envisager et à considérer les subordonnés comme ayant un comportement identique. En fait, chacun a un point de vue et des capacités propres ; chacun est affecté par des variables psychologiques propres à sa personnalité. Un leader peut avoir confiance en certains individus et moins en d'autres, selon ses affinités propres.

Les attentes d'un subordonné sont aussi des aspects déterminants pour le leader. Si les subordonnés attendent de leur patron qu'il soit plutôt démocrati-

5. Voir R. TANNENBAUM et W. SCHMID (1973). « Comment choisir un style de leadership », *Harvard Business Review,* mai juin, vol. 51, n° 3, pp. 162-180.

que et égalitaire, il devra en tenir compte. Mais évidemment, à l'intérieur d'une même équipe, certains membres peuvent avoir des attentes diamétralement opposées. Il est donc évident qu'il existe une influence réciproque dans la relation leader-subordonné et que le leader doit être conscient de cette relation dans l'exercice de son rôle.

Les supérieurs

Le sens commun nous indique que les supérieurs ont une influence sur le style de leadership de l'individu. Combien de fois des leaders n'ont-ils pas été découragés par leurs supérieurs lorsque ceux-ci tentaient de modifier certains de leurs comportements à la suite des sessions de formation. Plusieurs recherches confirment cette influence. Les politiques de la compagnie incarnées par les supérieurs influencent donc le leader.

La tâche à entreprendre

Si la tâche est clairement définie et les opérations très bien standardisées, un leader aura tendance à être directif. Et pourquoi en serait-il autrement puisqu'il suffit d'atteindre tel objectif de production et que, pour l'atteindre, il faut s'y prendre de telle ou de telle façon. Par contre si la tâche est peu structurée, s'il s'agit de mettre en place une opération nouvelle ou un concept nouveau, le leader aura plus de latitude quant au style qu'il peut adopter dans une telle situation.

Les études empiriques tentent donc à montrer qu'il n'y a pas de style de leadership idéal ; les leaders qui connaissent du succès ont adapté leur comportement de façon à rencontrer les besoins de leur groupe, tout en tenant compte de la situation particulière dans laquelle ils se trouvaient. C'est dans ce sens que se sont développées les plus récentes théories du leadership.

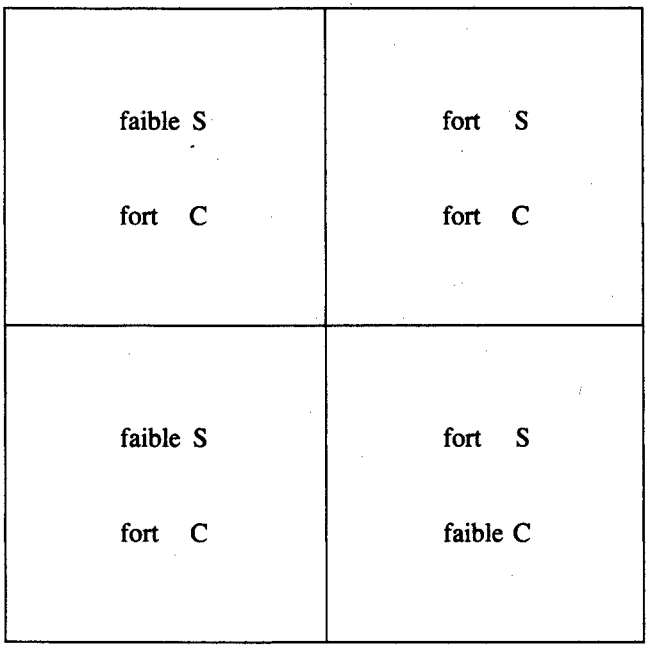
Théories du leadership[6]

Depuis quelques années les recherches dans le domaine du leadership ont conduit certains théoriciens à développer des théories qui tiennent compte de l'ensemble du système dans lequel un leader se trouve placé[7].

6. Deux autres théories un tant soit peu consistantes ont été développées par F. E. Fiedler et par R. J. House. Ces deux théories utilisent des concepts différents de ceux utilisés par Hersey et Blanchard et l'essentiel de leurs théories se trouve dans les ouvrages suivants: F. E. FIEDLER et M. M. SCHEMERS (1974). *Leadership and Effective Management,* Glenview, Scott, Foresman et Co; et R. J. HOUSEE « A Path Goal Theory of Leader Effectiveness », dans FLEISHMAN et HUNT, *op. Cit.*
7. Voir E. A. FLEISHMAN et J. G. HUNT (1973). *Current Developments in the Study of Leadership,* Illinois, Southern Illinois University Press.

Nous examinerons brièvement ici la théorie qui nous semble le plus prometteuse pour l'avenir. Cette théorie de Hersey et Blanchard utilise le modèle à deux dimensions de l'Ohio *State University Bureau of Business Research*[8]. À partir des dimensions que nous avons décrites plus haut dans cette partie, ce modèle distingue *grosso modo* quatre styles de leadership (figure 1).

FIGURE 1
Les styles de leadership de l'Ohio *State University Research Center*



Hersey et Blanchard préfèrent utiliser ces deux dimensions plutôt que celle qui a été développée par le *Michigan Research Center* (préoccupation envers la tâche et envers les personnes) et reprise par Blake et Mouton, parce que celles-là réfèrent à des attitudes tandis que celle-ci réfère à des comportements situationnels. De plus, Blake et Mouton postulent que le style de leadership du quadrant II est le meilleur. Or de multiples études empiriques ont démontré qu'il n'y a pas de style normatif de leadership: tout dépend de la

8. Paul HERSEY et H. Kenneth BLANCHARD (1972). *Management of Organizational Behavior,* New Jersey, Prentice-Hall.

situation. Le modèle de l'Ohio *State* mesure le comportement de la personne tandis que l'autre mesure les prédispositions de l'individu envers la tâche et envers les personnes.

Le modèle tridimensionnel d'efficacité du leader

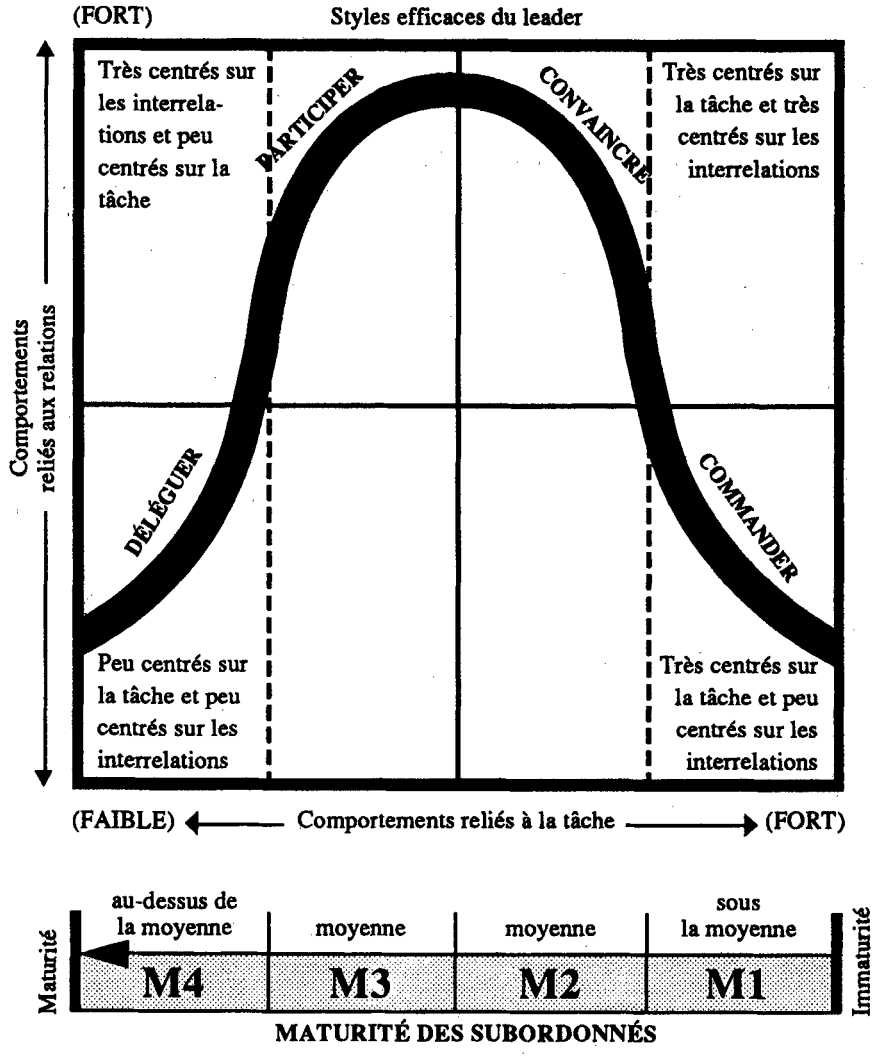
Hersey et Blanchard ont donc tenté d'élaborer un modèle situationnel où l'efficacité devient la troisième dimension du modèle. Ils tentent de tenir compte des variables situationnelles ainsi que de la relation entre le leader et ses subordonnés. Pour tenir compte de cette dernière variable, Hersey et Blanchard utilisent le concept de maturité d'un groupe emprunté à Argyris[9]. En résumé, Argyris prétend qu'un groupe se développe de l'immaturité à la maturité de la même façon que l'individu se développe de l'enfance (immaturité) à la maturité. Un leader ne doit pas se comporter de la même façon avec un groupe immature qu'avec un groupe qui a atteint la maturité. Mais il y a danger que les attitudes du leader face à un groupe immature empêchent le groupe d'évoluer vers une plus grande maturité. Donc Hersey et Blanchard ont développé une théorie situationnelle (l'aspect diagnostic est donc très important) qui tient compte du leader, de ses subordonnés et de la dimension efficacité. Ce modèle décrit une façon de faire le diagnostic d'une situation et de déterminer le style de leadership propre à cette situation. Les auteurs ne privilégient pas un style en particulier et ils croient qu'il existe des situations où une forte concentration sur la tâche et peu de relations avec les personnes sont appropriées et vice versa. Ce modèle postule aussi qu'un leader doit modifier son style de leadership selon le diagnostic établi; s'il ne peut le faire, il sera inefficace.

Cycle de vie et leadership

La théorie du cycle de vie du leadership tente de découvrir la relation optimale qui existe entre le degré de comportement centré sur la tâche et le nombre de comportements centrés sur les relations qu'un leader utilise, d'une part, et le niveau de maturité des subordonnés, d'autre part. Hersey et Blanchard définis-sent la maturité par une motivation à l'accomplissement, l'empressement et l'habileté à prendre des responsabilités, et un niveau d'éducation et d'expérience en relation avec la tâche[10]. Un groupe de subordonnés immatures représente donc l'inverse de ces caractéristiques sur ce continuum. La figure 2 illustre cette théorie. On constate donc que, pour un groupe de subordonnés immatures, le comportement du leader sera plus centré sur la tâche et moins sur les relations. Le leader devra alors fournir les structures de travail, dire quand et

9. Pour plus de détails voir Chris ARGYRIS (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness,* Irwin, Dorsey Press.
10. P. HERSEY et H. K. BLANCHARD, *op. cit.,* p. 134.

Figure 2
Leadership situationnel



Source: P. HERSEY et H. R. BLANCHARD, *op.* Cit.

comment il faut accomplir une tâche, etc. Hersey et Blanchard ont appelé ce style du nom de « commander ».

À l'autre extrême, se situe le groupe de subordonnés ayant une bonne maturité. Le leader de ce groupe laissera travailler son groupe et il s'occupera

plutôt des liens à établir avec les autres parties de l'organisation, à prévoir et à planifier l'avenir et à fournir les ressources dont son groupe a besoin. Le leader de ce type (peu centré sur la tâche et sur les relations avec son groupe) demeure disponible pour régler un problème précis et évidemment il aide à déterminer les tâches de chacun et échange les informations appropriées. Hersey et Blanchard ont appelé ce style « déléguer ». Deux autres styles bien définis correspondent aux deux autres situations illustrées par la figure 2 et qui sont « convaincre » et « participer ».

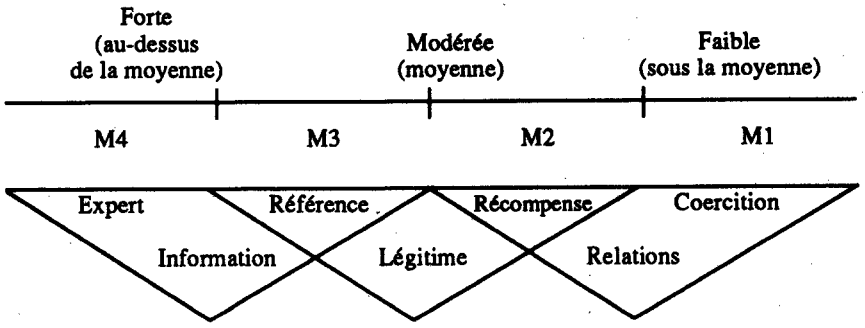
Hersey et Blanchard présentent enfin une démarche pour passer du style de leadership du quadrant correspondant au style adéquat pour un groupe immature (commander) à un style correspondant au quadrant 4, style approprié à un groupe ayant atteint la maturité (déléguer). Leur démarche s'inspire des démarches développées par le courant du changement planifié et du développement des organisations.

Globalement, les auteurs mentionnent qu'au fur et à mesure que le groupe répond de façon efficace au style de leadership initial, le leader doit reconnaître et renforcer son efficacité, tout en diminuant son rôle d'initiation d'activités structurantes et en augmentant les expressions de considération. Ce respect pour les subordonnés les amène à être plus sûrs d'eux-mêmes, moins dépendants et à manifester moins de besoins d'activités structurantes. Ces nouveaux comportements étant à leur tour renforcés par le leader, celui-ci peut finalement en arriver, lorsque son groupe atteint la maturité, à diminuer à la fois les expressions de considération et les efforts de structuration.

Ces auteurs, en plus de lier l'efficacité du leader à la situation, établissent une corrélation entre le style de leadership et les sources du pouvoir utilisé par le leader. Reprenant les sept sources du pouvoir développées par Harrison[11], Hersey et Blanchard établissent que l'efficacité du leader s'accroîtra si celui-ci utilise judicieusement le type de pouvoir qui est adapté et congruent au style correspondant à là bonne situation. Ainsi, si le style approprié à ses subordonnés (niveau M2) est du type « convaincre », les sources du pouvoir les plus appropriées dans cette circonstance seront l'utilisation du pouvoir de récompense et du pouvoir légitime. A un moindre degré, selon que le groupe se trouve au seuil du niveau 2 ou est presque arrivé au niveau 3 de maturité, les pouvoirs de relations (M1) et de référence (M3) peuvent être efficaces. La liste complète de l'utilisation des différents pouvoirs liés à la maturité du groupe et au style est illustrée à la figure 3.

11. Pour un exposé complet sur la notion de pouvoir, en particulier le modèle de Harrison, voir l'article de Aline FORTIN, « Le gestionnaire et la psychologie du pouvoir » au tome 4 du présent ouvrage.

FIGURE 3
Les sources du pouvoir appropriées à différents niveaux de maturité



Source: P. HERSEY et H. R. BLANCHARD, *op. cit.*

Ces mêmes auteurs complètent leur théorie en développant des instruments qui permettent de mesurer l'efficacité d'un leader en rapport avec, une situation donnée et les sources de pouvoir qu'il utilise.

Conclusion relativement à ces études

Se dégage de l'étude des différents aspects du leadership l'impression que tout n'a pas été dit sur ce sujet malgré toute l'énergie déployée à l'étudier. Le chemin à parcourir pour comprendre les principes du leadership est encore long.

Tout d'abord, nous savons que les traits de personnalité ne sont pas une piste valable et que le leadership peut s'apprendre au même titre qu'une autre technique. En second lieu, nous avons vu qu'on ne peut analyser le comportement d'un leader indépendamment de la situation dans laquelle il se trouve. Le style de leadership serait influencé par les supérieurs, les pairs, les subordonnés, la culture organisationnelle, la tâche et les caractéristiques personnelles du leader.

Nous avons aussi démystifié le fait que le leadership démocratique ou orienté sur les relations est toujours le plus efficace et le plus satisfaisant. Le leader doit adapter son comportement à la situation dans laquelle il se trouve. De plus, l'efficacité d'un leader dépendra, en tout premier lieu, de sa capacité à diagnostiquer les situations et ensuite à adapter son comportement au degré de maturité de ses subordonnés. Enfin, plusieurs de ces recherches ont porté sur la

manière dont des gestionnaires se comportent dans le quotidien et comment ils agissent jour après jour avec leurs employés. C'est ce que les textes américains entendent par styles de leadership. Depuis Lippitt et White, à Hersey et Blanchard, en passant par les recherches de l'Ohio State University Research Center, les recherches portent sur les comportements observables de personnes en situation d'autorité qui exercent ce rôle auprès de subordonnés.

Une question demeure cependant. Comment relier dans le quotidien les comportements d'un gestionnaire avec celui d'un leader ? Quels comportements situationnels pratiques, au-delà des catégories classiques de tâche et personne, de formel et d'informel, etc., caractérisent et distinguent le leader du gestionnaire ? Comment mettre en relief le gestionnaire et sa façon de conduire et d'inspirer ses troupes ? La dernière partie de ce texte est une tentative de réponse à ces interrogations.

Leadership et gestion

Les recherches de Bennis (1989) portant sur quatre-vingt-dix des plus éminents leaders de la société américaine l'ont amené à conclure que ce qui différencie le leader du gestionnaire se résume en ces termes: le gestionnaire est celui qui *fait bien ce qu'il fait,* alors que le leader fait la *bonne chose.* L'expression anglaise demeure, dans ce cas-ci, plus imagée: *« Managers are people who do things right; leaders are people who are doing the right thing*[12]*. »* On a voulu faire de la gestion une science alors qu'au-delà de la science, la gestion demeure un art : Bennis poursuit en disant que :

> Plusieurs institutions sont très bien gérées mais très mal dirigées *(ver), poorly lead).* Elles excellent à manipuler quotidiennement tous les intrants routiniers, sans toutefois se demander si la routine devrait être faite. Tous, tant que nous sommes, nous nous retrouvons agissant sur les problèmes routiniers parce ce sont ceux qui sont les plus faciles à résoudre. Nous hésitons à nous engager trop tôt dans les plus importants — nous sommes de connivence pour sombrer dans la conspiration inconsciente de la routine.

Qu'est-ce qui fait de la gestion un art ? Comment mettre en application de façon appropriée les connaissances acquises dans ce domaine ? Comment être à la fois axé sur la tâche et sur les personnes de façon à être efficient (théories normatives) ? Comment doser les comportements concernant la tâche et ceux relatifs aux relations, tout en tenant compte des situations (théories situationnellas) ?

12. Cette image illustre depuis plusieurs années la différence entre les concepts d'efficience et d'efficacité.

On s'accorde de plus en plus pour dire que le monde des organisations compte trop de gestionnaires et pas assez de leaders. Le gestionnaire est orienté vers les contrôles, il exige des rapports et possède une vue « à court terme ». En revanche, le leader se caractérise par une vision qui embrasse un horizon temporel à long terme, établit des liens entre une quantité d'informations d'origines disparates, abhorre le *statu quo* et se distingue par une « conscience » du possible.

Les gestionnaires de demain devront aussi être des leaders. Nous appellerons ces gestionnaires les « leaders-gestionnaires », et non l'inverse, pour bien marquer le changement de cible.

Que seront ces leaders-gestionnaires du futur ? Quels rôles sont-ils appelés à jouer ?

Le contexte

Il importe de situer les leaders-gestionnaires dans leur contexte pour pouvoir mieux cerner leur caractéristique.

Une importante partie du tome 1 de la présente collection est consacrée à appréhender le futur. Ces *Images du futur* nous permettent de mieux situer le leader-gestionnaire dans son contexte et d'en faire découler les rôles qu'il devra jouer pour œuvrer dans son nouvel environnement. Évidemment, tout est en place actuellement pour que la plupart des éléments de ce scénario se concrétisent; par contre, ce n'est que dans dix, quinze ou vingt ans que la société occidentale aura pleinement intégré et mis en exploitation ce qui n'est qu'en puissance actuellement. Le tableau 4 présente synthétiquement les principaux éléments de la conclusion de la partie *Images du futur* du tome 1. C'est donc dans ce contexte que le leader-gestionnaire sera appelé à œuvrer. Les enjeux à relever dans l'avenir sont également synthétisés dans cette conclusion.

Au cours des vingt prochaines années, l'environnement des entreprises se caractérisera par des mutations et des transitions qui l'affecteront de fond en comble.

En effet, le tableau 5 indique clairement que les entreprises doivent actuellement soumettre à une cure de rajeunissement les différents éléments qui la composent pour continuer à œuvrer dans ce nouvel environnement.

Chaque entreprise devra identifier, à partir d'une analyse des changements globaux illustrés au tableau 5 — et ceux plus immédiats au secteur dans lequel chacune œuvre — quels sont leurs principaux enjeux. Pour certaines, ce seront les effets de la globalisation des marchés qui seront le plus importants ; pour d'autres, ce sera la perte de vitesse de leur secteur d'industrie; pour d'autres enfin, ce sera la modernisation et l'automation de leurs moyens de

TABLEAU 5

Contexte des 20 prochaines années et +

ENVIRONNEMENT	ORGANISATION	GESTION
SECTEUR ÉCONOMIQUE TECHNIQUE • Récession et après-récession • Disparition de secteurs industriels • Économie de services • Gestion de l'information (↗ et + vite) • ↗ chômage → programmes sociaux ? • Mondialisation de l'économie • Environnement • Le monde en transition	SYSTÈME ÉCONOMIQUE TECHNIQUE • Compétition accrue ↗ productivité par robotisation et bureautique • Fusions, acquisitions (*leverage buyouts*) • Globalisation des marchés (spécialisation par pays) • ↗ vitesse des communications • Personnel au minimum	AJUSTEMENTS ENTRE *L'ENVIRONNEMENT* ET *L'ORGANISATION*
SECTEUR POLITIQUE • Croissance des groupes d'intérêts • Interdépendance (village mondial) • Demandes de participation • Égalité des chances • L'État compromis → Information et consensus • Environnement	SYSTÈME POLITIQUE • Justice distributive • Décentr. du pouvoir, ↗ besoin d'être informé, main-d'œuvre + sophistiquée • Gestion des externalités : • Environnement	**DÉFIS** pour **LES LEADERS-GESTIONNAIRES**
SECTEUR SOCIOCULTUREL • Démographie : «baby boom», «Dinks» *et ↗ vieux ; ↗ nationalismes, fanatismes rel., ↗ conflits raciaux • Individualisme *vs* collectif • ↘ main-d'œuvre professionnelle • Attentes générales très élevées • ↗ des analphabètes adultes	SYSTÈME CULTUREL • ↘ sens de l'appartenance, loyauté • Qualité de vie au travail • Disparition des tâches monotones • Changements des tâches, ↗ insécurité • ↗ des emplois autonomes • Nouvelles normes face au travail	**de la SOCIÉTÉ de DEMAIN**

* «Double income no kids»

production; mais pour la plupart, ce sera une combinaison de l'ensemble de ces facteurs dont il faudra tenir compte dans la redéfinition de leur mission, de leur système et de leur culture.

Cette même analyse portera sur le contexte politique. Dans quelle mesure chaque entreprise sera-t-elle influencée par les pressions provenant des divers groupes d'intérêts, particulièrement ceux qui militent en faveur de l'environnement et de l'écologie ? Enfin, les enjeux concernant les problèmes d'équité, que ce soit ceux qui se posent à l'intérieur de l'entreprise — la tendance à la rémunération au rendement est un exemple de changement que les entreprises adoptent pour répondre aux pressions des cadres à ce sujet —, ou ceux qui proviennent de l'extérieur — les divers programmes d'équité à l'emploi, la gestion de la diversité —, vont nécessiter des ajustements dans la façon de gérer les différentes pressions qui s'exercent sur les entreprises.

De la même façon, les enjeux socioculturels exerceront des pressions qui nécessiteront des ajustements afin d'accroître la qualité de vie au travail, tout en minimisant l'insécurité qui résultera des changements apportés aux plans technologique et économique.

Les défis, seront donc énormes et les leaders-gestionnaires devront être alertes, déterminés et habiles. Ils devront poser les gestes pertinents qui conduiront leurs organisations respectives à naviguer allègrement durant cette période de turbulences, de changements et de transitions sans précédent. La revitalisation des entreprises devra s'adapter plus rapidement que jamais afin d'assurer leur survie.

Modèle d'efficacité du leader-gestionnaire

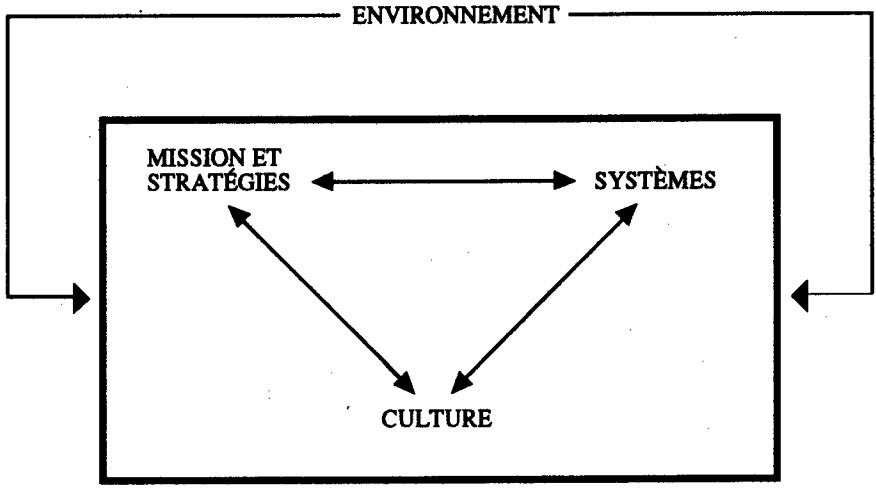
Nous présentons ici notre modèle d'efficacité du leader-gestionnaire (tableau 6). Le premier élément relève du postulat que les organisations qui excelleront dans le futur seront celles qui, comme dans le passé, réussiront à ajuster les demandes de l'environnement aux principaux éléments de l'architecture d'une organisation, éléments qui doivent eux-mêmes s'harmoniser entre eux. Ces éléments sont : la mission et les stratégies ; les systèmes ; la culture de l'organisation. Ces ajustements multiples sont illustrés à la figure 4.

Brièvement nous définirons ces concepts:

Les termes « mission et stratégies » réfèrent à la raison d'être et à la vision de l'organisation ainsi qu'aux moyens et aux tactiques qui sont déployés pour les réaliser.

Le terme « systèmes » réfère à l'ensemble des moyens dont dispose l'organisation pour s'organiser (par exemple, la structure, les techniques), pour

FIGURE 4
Ajustements entre l'organisation et l'environnement



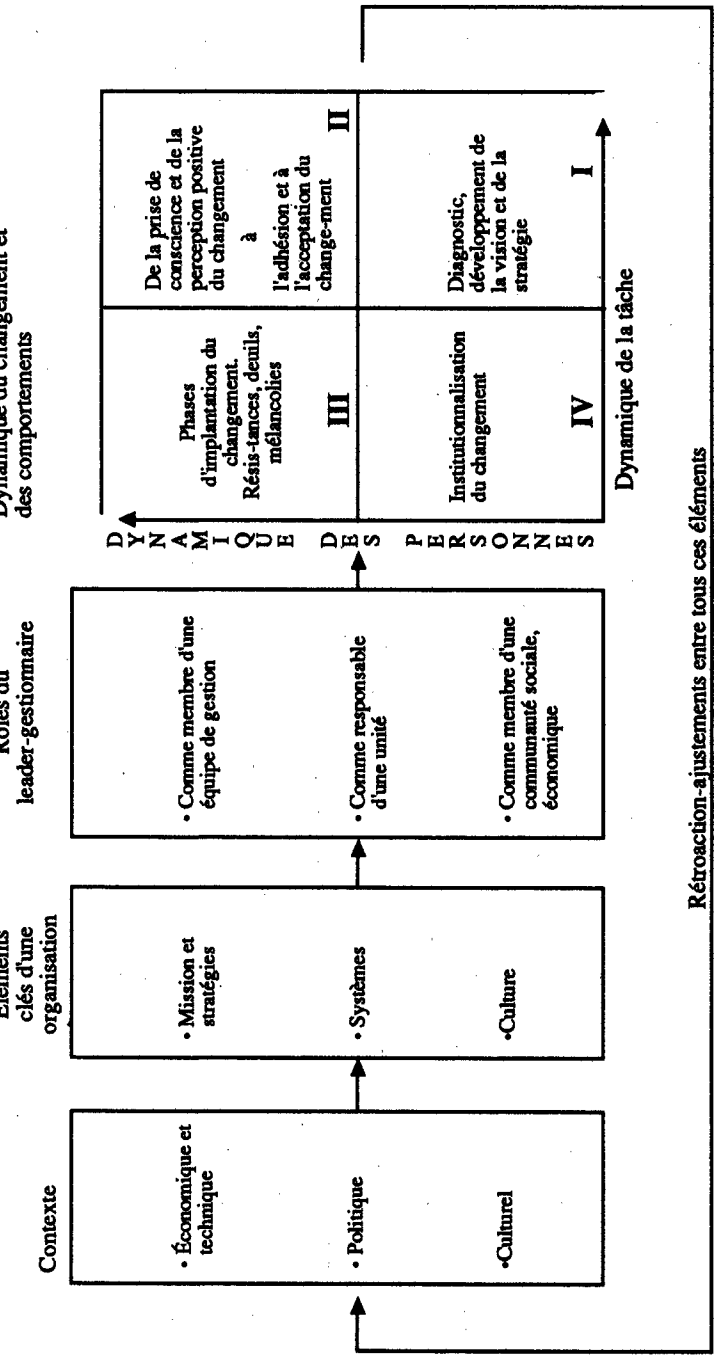
traiter l'information et pour gérer les ressources humaines, financières et matérielles.

Le terme « culture » réfère à un ensemble de croyances et d'attentes qui sont partagées par les membres d'une institution (organisation, entreprise). Ces croyances et ces attentes produisent des normes qui modèlent très fortement le comportement des individus et des groupes d'une organisation.

Les défis des leaders-gestionnaires consisteront donc à réaliser le meilleur ajustement entre ces trois éléments et l'environnement tel que décrit précédemment.

Comment relever ces défis ? Comment ajuster tous les morceaux du casse-tête ? C'est à partir des différents rôles que le leader-gestionnaire est appelé à jouer que nous tenterons de répondre à ces questions. Le modèle développé est synthétisé dans le tableau 6. Il intègre le contexte, les principaux éléments de l'architecture d'une organisation, les rôles essentiels du leader-gestionnaire pour mener les multiples ajustements, ainsi que les comportements situationnels dictés par la dynamique des tâches à accomplir et ceux des personnes qui constituent la pièce maîtresse du succès des changements à implanter. Dans la dernière partie de cet article, nous insisterons plus particulièrement sur les deux derniers aspects de ce modèle, ce qui constitue le défi plus immédiat du leader-gestionnaire.

TABLEAU 6
Modèle d'efficacité du leader-gestionnaire



Les principaux rôles du leader-gestionnaire

Dans sa recherche pour réduire et(ou) gérer l'incertitude en ajustant l'environnement global aux éléments clés d'une organisation, les organisations des vingt prochaines années auront besoin de leaders-gestionnaires qui seront capables d'œuvrer à plusieurs niveaux et qui exerceront leur influence sur plusieurs acteurs et plusieurs scènes à la fois. Ce qui distinguera le leader-gestionnaire du gestionnaire traditionnel, quel que soit son niveau dans la hiérarchie, sera sa facilité à jouer les rôles correspondant aux champs d'activités suivants:

Comme membre d'une équipe de gestion (quel qu'en soit le niveau) le rôle du leader-gestionnaire est de:

1. *Intégrer au niveau de son équipe de gérance les objectifs stratégiques de son unité.*

Dans un contexte qui vise la prise de responsabilité à tous les niveaux de gestion et d'opérations, le leader-gestionnaire doit être capable de développer une mission et une vision de son unité qui cadrent avec la mission et la vision . de l'ensemble de l'organisation. La formulation d'une stratégie est un exercice difficile, toutes choses étant égales par ailleurs, quel que soit le niveau de gestion dans l'organisation.

Cet exercice présuppose deux habiletés chez le leader-gestionnaire. Il doit être capable d'analyser et de diagnostiquer tous les aspects de son unité et de situer son analyse dans l'unité plus vaste à laquelle il appartient. Il doit donc être capable, entre autres, de répondre aux questions clés suivantes:

- Quel est l'état de l'environnement économique, politique et culturel de l'organisation ? De mon unité ? Quelles sont les implications pour mon unité ? Pour l'organisation ?
- Quel est l'état de l'environnement technologique par rapport à mon unité ?
- Quelles sont la mission et la vision de l'organisation ? Quelle est la mission de mon unité et quelle direction devrait-elle prendre ? Sont-elles au même diapason ?
- L'organisation et mon unité comptent-t-elles un nombre suffisant de cadres et de scientifiques talentueux pour faire face à la concurrence et pour maintenir et(ou) augmenter ses avantages comparatifs ?
- Les systèmes de gestion sont-ils aidants et congruents par rapport aux opérations de l'organisation ?
- Quelle est la culture et quelles sont les valeurs prédominantes de l'organisation ? Sont-elles ajustées aux systèmes, aux stratégies et aux objectifs de l'organisation ? Quelle culture organisationnelle est désirable pour favoriser ces ajustements ?

> Quels changements faut-il entreprendre pour vraiment harmoniser les stratégies aux systèmes et à la culture tout en s'ajustant aux changements de l'environnement ?

Durant cette démarche, le leader-gestionnaire doit mettre à l'épreuve sa capacité d'interroger et d'écouter, son habileté à extraire, de toutes les données recueillies, celles qui sont essentielles à une appréhension de la situation qui le convainque du type de coup de barre à donner. Muni de ces informations, le leader-gestionnaire est en mesure de développer une vision, — basée sur les trois axes que sont la mission, les systèmes et la culture — une direction pour son unité et d'élaborer un plan de changements bien ancrés dans la réalité. Pas trop cependant, car il risque de retomber dans l'impuissance du gestionnaire. Le leader réalise un rêve, le gestionnaire gère le *statu quo.* Cette deuxième tâche constitue la deuxième habileté nécessaire à l'actualisation de ce rôle.

2. *Promouvoir sa vision et son plan de changements auprès des membres de son équipe de gestion.*

La première résistance à franchir vient habituellement des pairs. La résistance sera d'autant plus importante si cette vision modifie de façon substantielle le déroulement des opérations, les processus et(ou) les modes de fonctionnement des autres unités. Les réactions peuvent aller du scepticisme au rejet pur et simple. C'est alors que le leader-gestionnaire doit faire montre de courage pour persister dans sa vision lorsque ses collègues montent en épingle les inconnus et les hypothèses d'échecs — et il y a effectivement toujours des côtés négatifs. La tâche, cette fois-ci, consistera à aider ses collègues à intégrer les parties de la vision du futur qui sont compatibles avec le passé, à rompre avec le passé auquel ils sont attachés (comme tout humain d'ailleurs), tout en soulignant les éléments de continuité dans le changement[13]. Certains diront qu'il s'agit d'une manipulation. C'est effectivement le cas si les liens avec le passé ne sont pas véritables. De toute façon, le personnel des organisations n'est plus dupe aujourd'hui: s'il s'agit vraiment de demi-vérités, les forces contre le changement se ligueront pour le faire avorter.

Cette étape est cruciale et les habiletés de communicateurs du leader-gestionnaire seront nécessaires pour aller de l'avant. Il faut donc aller au-delà des arguments rationnels pour s'adresser aux éléments symboliques de la relation que celui-ci a établi avec ses égaux et son supérieur. Quelquefois même, lorsque la nature de la vision commande vraiment une rupture avec le

13. Gorbatchev semble être passé maître dans cette tâche. Il insiste abondamment sur la nécessité du changement tout en renouvelant son allégeance au communisme et à ses valeurs mais en prenant soin de ne pas souligner les contradictions avec les changements en cours. La plupart des observateurs occidentaux s'accordent cependant pour dire que cette réthorique s'adresse à la vieille garde politique.

passé, des actions symbolisant cette rupture sont nécessaires pour que tous comprennent que la façon de faire les choses change. Le président d'AT&T[14], Robert Allen, plusieurs années après le démantèlement obligatoire de ce monopole, a agi dans ce sens. Voici ce qu'il raconte:

> L'entreprise ne pouvait plus fonctionner comme un monopole, satisfaite des prévisions annuelles des augmentations des prix et n'ayant aucun regard critique vis-à-vis des coûts. Tous peuvent tomber dans le piège de penser : « Je n'ai pas besoin de changer ». [...] Dans ma première année comme chef de la direction, j'ai voulu briser cette culture en rayant des états financiers 6,7 milliards d'équipements désuets, ce qui a entraîné une perte de 1,67 milliard — la première en 104 ans d'histoire. Ensuite, en dépensant 250 $ millions pour acheter Pepperdyne Corp., un concurrent dans la fabrication d'équipements de communications, j'ai signalé la fin du syndrome du « n'a pas été inventé ici ».
>
> Cet achat faisait partie de la stratégie du président pour symboliser la fin de l'époque de la mentalité monopolistique. AT&T n'avait pas été habituée à se préoccuper de la vitesse de commercialisation de ses nouveaux produits, elle contrôlait la technologie et le marché. Perdre une année dans le lancement de nouveaux produits signifie un retard d'une génération entière de produits.

3. *Entraîner l'équipe de gestion à sa suite.*

Il ne lui suffit pas d'obtenir un « noui », d'avoir un assentiment du bout des lèvres, mais bien un engagement ferme de ses collègues. Que de fois des cadres, croyant être appuyés par leurs collègues, se retrouvent seuls à la première épreuve ! L'obtention de l'allégeance est donc essentielle, faute de quoi il ne restera que des voeux et une vision inachevée. Ou bien alors, le leader réalisera sa vision dans son unité au prix d'une multitude de conflits créés avec les unités gérées par ses pairs.

En tant que responsable de son unité, le rôle du leader-gestionnaire est de :

1. *Diffuser, répandre et insuffler du pouvoir à ses subordonnés.*

Le leader-gestionnaire ne se contente pas de déployer ses ressources efficacement et de définir les responsabilités et les défis de ses subordonnés. Il s'attarde à les rendre vraiment autonomes, à leur donner les moyens de réaliser leur propre mission., Trop de gestionnaires centrent leurs efforts sur les contrôles à établir et prennent des décisions qui relèvent de leurs subordonnés. Bien sûr, la tentation est grande — lorsque les subordonnés veulent « couvrir leurs arrières » — de répondre à ce besoin immédiat et de donner un avis qui devient la voie à suivre, au lieu de les aider à analyser leur situation et de soutenir et appuyer leur décision. Insuffler du pouvoir à ses subordonnés est un acte

14. *American Telephone and Telegraph,* cité dan's *Fortune magazine,* juin 1989, pp. 58-59.

d'éducation qui a lieu quotidiennement au fil des contacts, tant formels qu'informels. Cette démarche a habituellement pour effet de faire sentir à chacun qu'il joue un rôle important et significatif pour le succès de l'organisation et de rendre le travail attrayant et motivant.

Cette démarche présuppose, évidemment, une grande confiance dans les subordonnés et le droit à l'erreur sans que leur avenir ne soit remis en question.

2. *Communiquer ses attentes et sa vision de l'unité et développer une compréhension commune de la philosophie de gestion de l'unité.*

Pour favoriser cette prise de pouvoir, le leader-gestionnaire doit clarifier ses attentes dès le départ. Chaque leader-gestionnaire possède un ensemble de valeurs ayant trait à la conduite des affaires et des normes concernant la façon dont le travail doit être fait. Communiquer ses attentes permet aux employés de se situer par rapport au leader et leur donne des indications sur les principes qui doivent guider leurs décisions. Souvent le gestionnaire a tendance à penser que ses attentes sont déjà toutes connues et qu'il n'est pas nécessaire de les préciser. Le leader-gestionnaire, pour sa part, sait que, quelle que soit la situation dont il hérite, il doit préciser ces aspects même s'il s'inscrit en continuité avec son prédécesseur. *A fortiori,* s'il veut donner un coup de barre dans une autre direction, ces efforts de communications seront essentiels aux changements envisagés.

Le deuxième thème à communiquer concerne la vision de l'unité que le leader-gestionnaire a développée. Cette vision permet de préciser la direction vers laquelle les efforts de chacun doivent converger.

Enfin, chaque organisation possède des principes et des valeurs qui servent à la. gestion des ressources humaines. C'est au leader-gestionnaire de diffuser cette philosophie de gestion et de voir à l'harmoniser avec ses propres valeurs et attentes de façon à ce que le personnel sente qu'il n'y a pas de contradiction entre ce que l'organisation dit et ce quelle fait.

Ces efforts de communication s'avèrent nécessaires à celui qui veut modeler un environnement de travail consistant et qui tente d'intégrer la culture, les stratégies et les systèmes de l'organisation à l'environnement de travail de son unité.

3. *Gérer la mise en oeuvre de la vision et les activités de son unité.*

La vision doit se traduire en plans réalistes et en activités concrètes. Cela veut également dire que le leader-gestionnaire doit demeurer aux aguets, il doit anticiper les problèmes et prendre action rapidement sans les laisser pourrir (à la manière du politicien). Il vérifie également la progression des plans et il appuie sur les parties les plus faibles de façon à les stimuler afin qu'elles ne retardent pas les autres. Il sait également mettre la pression là où il faut pour

que chaque activité et chaque membre de l'équipe contribue à l'excellence de l'ensemble de façon harmonieuse. Il est également préoccupé par les coûts et il s'assure que *tous* font les efforts nécessaires pour faire *plus* avec *moins*.

Tout a été dit et écrit sur la gestion du quotidien. Nous n'insisterons donc pas trop sur cet aspect. Cependant, un dernier point mérite d'être souligné. Le leader-gestionnaire devra prendre garde de ne pas sombrer dans la routine en gérant de trop près le quotidien. Lorsqu'il devient trop pris par cet aspect, lorsqu'il ne voit plus que « les arbres et qu'il ignore la forêt », il fait face au dilemme suivant. Ou bien, ayant réalisé ce qu'il avait à réaliser, il est prêt pour un autre défi, ou bien il a atteint son niveau d'incompétence. Dans les deux cas, un changement d'affectation s'impose.

4. *Travailler en équipe et développer son personnel.*

Le leader-gestionnaire conscient de la complexité des différentes composantes de son unité attache une importance particulière aux idées et aux différents apports de chaque membre de son équipe. Il a appris la valeur du travail en équipe. Ainsi, il réunira fréquemment son équipe pour parler de son unité et de ses multiples aspects, de façon à s'enrichir de leurs intrants et à s'assurer de leur engagement vis-à vis des .projets importants de l'unité.

Cependant, pour adhérer à ce postulat, le leader-gestionnaire a besoin d'une bonne dose d'assurance et de confiance en soi face aux remises en question et aux interrogations inévitables de ses subalternes. Comment expliquer, nonobstant les multiples recherches, que certains gestionnaires — et non pas parmi les moins bien informés et éduqués — dédaignent le travail en équipe et même le méprisent en invoquant divers prétextes classiques comme la perte de temps, d'énergies et la pauvreté des résultats qui en résultent ? Ce sont souvent des personnes qui, sous des dehors ouverts et conciliants, sont fondamentalement autoritaires. Elles masquent leur insécurité en adoptant des comportements qui visent continuellement à rehausser à leurs yeux leur propre estime. C'est comme si elles avaient besoin de s'assurer que les résultats obtenus sont imputables — sans l'ombre d'un doute — à leurs actions et à leur façon de gérer leur unité.

En revanche — et aussi bizarre que cela puisse paraître — il arrive souvent que des leaders, croyant à la valeur du travail en équipe et reconnus de tous pour leur charisme, leurs talents de visionnaire et de gestionnaire, recherchent constamment à être rassurés sur leur valeur personnelle, la direction qu'ils impriment et leurs succès incontestables. Faut-il en déduire qu'accepter de se remettre en question, changer d'idée à la lumière de nouvelles informations que fournit le travail en équipe, demandent une bonne capacité de supporter l'incertitude, de vivre dans le doute ?

L'autre tâche dévolue à cette catégorie concerne le développement du personnel. Là encore, il semble y avoir une corrélation entre les gestionnaires qui se soucient du développement des ressources personnelles de leurs subalternes et ceux qui croient au travail en équipe et, à l'opposé, ceux qui n'y croient pas laissent habituellement leurs subalternes se former eux-mêmes. Ce genre d'attitude ne sera désormais plus tolérable, car le présent et l'avenir de l'entreprise dépendent et dépendront de plus en plus de la qualité des ressources humaines. La plupart des autres avantages comparatifs disparaîtront avec la mondialisation de l'information et la vitesse d'implantation des innovations technologiques. Seule la qualité des ressources humaines fera la différence entre les organisations à haut rendement et les médiocres: Dans ce contexte, le développement des ressources humaines constitue également la meilleure façon de garder son personnel et d'attirer les meilleures compétences. Cette tâche constitue à elle seule un défi important dans une société où la loyauté à l'entreprise ne constitue plus une valeur pour la nouvelle génération de cadres.

En tant que membre d'une communauté sociale et économique :

Le leader-gestionnaire est actif dans sa communauté non seulement au sein des organisations d'affaires et professionnelles, mais également au sein des organisations sociales, culturelles et de bienfaisance.

Par sa participation aux multiples organisations, il sera plus en mesure d'être en contact avec les changements (techniques, politiques et culturels) qui se produisent dans la société et qui peuvent avoir une influence sur son organisation et son unité. Il sera également en mesure d'expliquer rapidement et de promouvoir les objectifs de son entreprise lorsque certaines contingences la menaceront ou susciteront des perceptions défavorables qui peuvent mettre en danger la survie même de l'organisation[15].

Le niveau du poste occupé par le leader-gestionnaire détermine le type d'engagement requis ainsi que la nature de sa participation. Ainsi, le jeune cadre évoluera plus volontiers dans des organisations à caractère professionnel où plus il grimpe les échelons, plus sa participation à des organisations d'affaires, culturelles et de bienfaisance sera appropriée et également sollicitée.

Scruter les différents éléments de l'environnement demeure une préoccupation constante et importante. C'est souvent à partir de changements dans l'environnement que le leader-gestionnaire capte les premiers signaux qui le

15. Afin d'illustrer l'importance de ce genre d'engagement, qu'il suffise de mentionner les différentes tentatives infructueuses faites par des entreprises pour éliminer les déchets dangereux, tels le projet d'implantation d'une usine d'élimination des matières toxiques à Senneterre (Abitibi) et celui de l'élimination des huiles contaminées par des cimenteries.

convainquent de la nécessité de changer ou d'ajuster certains éléments de l'architecture de l'organisation.

Ce balayage se fait également à partir des lectures diversifiées qu'il fait quotidiennement dans des revues spécialisées ou à partir d'écrits portant sur l'actualité. Souvent, les informations qui déclenchent des changements surviennent durant ces périodes de réflexion. Le leader-gestionnaire devra donc être de plus en plus un lecteur avisé et une personne cultivée. *A* l'avenir, peu de leaders-gestionnaires qui connaissent du succès pourront se glorifier d'être des illettrés triomphants.

Dynamique du changement et comportements du leader-gestionnaire

Les rôles du leader-gestionnaire étant clarifiés, il importe maintenant de considérer la dernière partie du modèle d'efficacité, c'est-à-dire celle qui traite de la dynamique du changement. Pour jouer ces rôles efficacement, le leader-gestionnaire utilise ses habiletés, ses talents et ses connaissances. La notion de rôle référant au « quoi faire », nous parlerons maintenant du « comment faire ». Quels comportements situationnels aideront le leader-gestionnaire à jouer ces rôles de façon efficace ?

La dernière partie du modèle présente et intègre les rôles du leader gestionnaire avec les tâches à accomplir et les comportements efficaces à adopter tant face aux personnes qu'aux principales phases d'implantation du changement[16].

1re phase : diagnostic et développement de la vision et de la stratégie

Durant cette phase, le leader-gestionnaire est centré sur la tâche. Entre autres activités, il recueille l'information et répond aux questions soulevées au paragraphe précédent. Ces questions doivent couvrir toutes les dimensions d'une organisation, qu'elles soient d'ordre technique, politique ou culturel. Dans cette optique, le leader-gestionnaire doit tenir compte de chacune des facettes de son unité et des liens existant avec les autres composantes de l'organisation ainsi qu'avec l'environnement, tant aux plans de la mission et de la structure organisationnelle qu'à celui de la gestion des ressources humaines. Plusieurs modèles diagnostiques déjà établis peuvent aider le leader-gestionnaire à établir son propre modèle. Mais quel que soit le modèle privilégié, celui-ci doit tenir compte des biais et des *a priori* propres au

16. Nous adaptons le processus de changement décrit dans l'article de Daryl R. CONNOR et Robert W. PATERSON (1982). « Building Commitment to Organizational Change », *Training and Development Journal,* avril, vol. 36, n° 4.

gestionnaire. Habituellement ces biais reflètent trois façons de regarder une organisation.

Tichy[17] considère que trois traditions ont guidé les études des organisations. Lorsqu'ils regardent une organisation, certains adoptent une approche mécaniciste, c'est-à-dire la technologie et l'organisation du travail de celle-ci selon l'école traditionnelle du management scientifique; d'autres voient les organisations comme des entités politiques. Pour ces derniers, le changement s'obtient à partir de l'exercice du pouvoir d'une coalition sur une autre. Enfin, une dernière tradition consiste à voir une organisation comme un système culturel ayant des valeurs, des symboles et des systèmes de pensée communs. Ce système culturel lie les gens entre eux de façon à former une culture organisationnelle. Le changement consiste donc, pour les tenants de cette tradition, à modifier les nonnes et les systèmes cognitifs dans le sens des changements voulus. Chacun de ces modèles est utile et correspond à l'une des facettes d'une organisation. Ce qui importe, dans le contexte actuel et à venir, est de bien connaître ses biais perceptuels et de faire une lecture adéquate de la réalité organisationnelle. Tichy a développé un modèle de diagnostic qui fait appel aux concepts développés selon les trois traditions précédemment décrites[18].

Cette phase du changement est cruciale car elle déterminera l'ampleur et la pertinence du changement. Quel que soit le changement à apporter, que ce soit au plan des outils ou à celui des domaines de gestion à modifier — pour emprunter la terminologie de Tichy —, cette phase constitue la première phase du changement; c'est la certitude que l'organisation, l'unité, le système ou des systèmes doivent être modifiés. C'est cette prise de conscience qu'il faut partager et tester avec son supérieur, ses pairs et avec les autres instances pertinentes de l'organisation.

Cette phase — pour en revenir au modèle — en est essentiellement une de démarche de recherche, d'interrogations, d'intuitions à vérifier et donc centrée sur la tâche. Elle fait appel aux capacités intellectuelles, au degré d'ouverture, d'écoute et de jugement du leader-gestionnaire. Les relations avec les personnes ne sont utilisées que pour alimenter cette prise de conscience. Dans cette perspective, la qualité du réseau d'information développé par le leader-gestionnaire dans l'ensemble de l'organisation est primordiale pour que la prise de conscience des changements à effectuer soit pertinente et qu'elle

17. Pour plus de détails concernant ces diverses perspectives, voir le texte de Noel TICHY, « Les bases du management stratégique du changement », dans le tome 5 de la présente collection.
18. Le modèle diagnostique de Tichy se trouve également dans l'ouvrage cité à la note précédente.

corresponde en même temps à un désir implicite des principaux réseaux d'influence de l'organisation.

2e phase : de la prise de conscience et de la percéption positive du changement à l'adhésion et à l'acceptation du changement

Le changement étant conceptuellement défini et arrêté, il importe maintenant de .l'annoncer à l'organisation ou à la partie de l'organisation concernée. Durant cette phase, le leader-gestionnaire vise à provoquer rapidement, dans l'esprit des gens concernés, une perception positive du changement à implanter. Cette perception positive est d'autant plus importante qu'elle requiert habituellement leur concours actif pour la phase d'implantation du changement.

L'annonce d'un changement provoque inévitablement des réactions favorables et défavorables qui sont évidemment fonction du point de vue de chacun. Pour cette raison, la manière d'annoncer le changement est primordiale. Une bonne analyse des forces défavorables au changement et de celles qui le favorisent devrait fournir les éléments propres à concevoir une communication qui présente une image positive du changement, tout en indiquant que la gestion est consciente des inconvénients que devra surmonter le personnel durant la phase de transition.

La plupart des changements importants impliquent un changement de structure organisationnelle. Ces changements sont toujours les plus délicats à implanter car ils atteignent en premier lieu les personnes en place avant de modifier les systèmes de gestion et la culture organisationnelle, changements qui visent ultimement une amélioration de la performance globale de l'organisation.

L'aspect politique dans son sens strict — comment les relations de pouvoir vont se restructurer — est donc très présent et constitue la pierre d'achoppement du changement. Chacun se demande de quelle façon son rôle et son influence vont être modifiés par les changements. Polir provoquer une perception positive dans l'ensemble de l'organisation — après les inévitables tâtonnements et confusions du départ —, il importe que les nominations annoncées soient perçues comme équitables, que ceux qui deviennent les nouveaux détenteurs du pouvoir soient perçus comme le méritant. Autrement dit, dans cette période de transition où l'aspect politique revêt une importance déterminante pour la conduite des affaires futures, il importe au moins que les « bons » soient récompensés et que les moins bons soient, sinon châtiés, du moins relégués au second plan. La crédibilité des promoteurs du changement — donc du leader-gestionnaire — en dépend et, par voie de conséquence, le dépassement du seuil de disposition envers le changement. Ce dépassement du seuil de disposition détermine et provoque également une manière de penser et des actions favorables au changement chez les principaux acteurs. Dès lors, ils entrent dans une phase d'acceptation correspondant à leur perception positive

du projet. Si le seuil de disposition de la majorité des acteurs n'est pas favorable, le çhangement n'atteindra pas les résultats escomptés, car les résistances au changement vont apparaître rapidement et souvent de façon déguisée selon le degré de permissivité de l'organisation face à la contestation.

Durant cette phase, le leader-gestionnaire doit se préoccuper autant des réactions individuelles immédiates face au changement que des conséquences plus globales qu'entraîne celui-ci. Dans ses efforts pour favoriser une perception positive et l'adhésion des subordonnés au changement, le leader-gestionnaire doit pouvoir identifier, parmi les commentaires, jugements et analyses qui lui sont communiqués, ceux qui masquent des blessures ou des intérêts personnels de ceux qui s'adressent à la logique, à la pertinence et aux résultats visés par le changement. Les gestionnaires ont souvent tendance, lorsqu'ils concluent que les remarques masquent des frustrations individuelles ou expriment du dépit, à ne pas en tenir compte ou — plus radicalement — à les écarter, comme si les répercussions qui touchent les individus dans leur intimité — donc la perspective d'un conflit d'intérêt — justifiaient le rejet des opinions ou des analyses exprimées.

Contrairement à la tendance naturelle décrite plus haut, les promoteurs de changement devraient être ouverts à cette information et l'analyser avec autant de soin qu'ils ont analysé les informations qui ont servi à formuler la vision. En effet, la méfiance et les frustrations qu'engendre tout changement sont autant de freins à son implantation ; ces informations doivent conséquemment être gérées au même titre que le processus même du changement.

Le leader-gestionnaire doit donc porter une attention particulière aux individus qui pourraient, pour quelque raison que ce soit, se sentir lésés par le projet de changement.

Durant cette phase, le leader-gestionnaire agit en promoteur et tente de convaincre son organisation que la somme totale des inconvénients et des avantages du changement favorise à plus ou moins long terme le développement et l'avenir de l'entreprise. Cette partie du discours s'adresse alors à la dynamique de la tâche. De plus, lorsqu'il recueille les réactions au projet, qu'il accepte et comprend les chambardements qu'il demande ou impose à ses subalternes, il utilise ses habiletés de communicateur, avec tout ce que cela comporte d'implicite et de non-dit.

3e phase: implantation du changement; résistances, deuils, mélancolies

Durant cette troisième phase de la dynamique du changement, le leader-gestionnaire s'attardera davantage aux résistances et aux forces contraignantes afin que l'implantation s'effectue rapidement et efficacement. Comme l'indique

Lewin dans sa théorie du changement[19], il faut d'abord s'adresser aux forces contraignantes afin de modifier le point d'équilibre des forces pour permettre aux forces positives d'agir, puis, dans un troisième temps, de permettre à la situation de se cristalliser dans un nouvel équilibre de forces.

Ces forces contraignantes identifiées dans la phase précédente sont de deux ordres: celles qui concernent l'aspect du changement dans sa forme et dans ses processus d'implantation, ce qui fait partie — dans le modèle du leader-gestionnaire du tableau 6 — de la dynamique de la tâche. Les autres forces contraignantes sont les réactions viscérales des personnes. Même si, durant la phase précédente, le changement a été perçu de façon positive et que la majorité s'approprie le changement, les personnes concernées par le changement .réagissent intimement à l'implantation du changement. L'action du leader-gestionnaire s'adresse alors à la dynamique des personnes. Comme il a été indiqué dans le modèle du tableau 6, l'intensité des activités du leader-gestionnaire doit s'adresser de façon prioritaire à l'aspect dynamique des personnes pour que le changement soit rapide, efficient et efficace. C'est là agir contre nature pour la majorité des gestionnaires.

En effet, quel gestionnaire est assez perspicace non seulement pour se rendre compte que le changement envisagé — particulièrement les changements de structures organisationnelles — a un impact important sur les personnes, mais aussi pour agir afin de contrer les effets démotivants qui y sont liés. Certains gestionnaires seraient surpris de savoir que la démotivation provoquée par des nominations perçues comme injustes ou comme exprimant du favoritisme, ou encore du népotisme culturel — ce que plusieurs personnes appellent l'aspect politique avec un petit « p » — peut prendre plusieurs années à se résorber. Durant ce temps, ces cadres ne donnent qu'une partie d'eux-mêmes et deviennent- a leur tour plus ou moins médiocres. Par contre, si le leader-gestionnaire avait aidé et supporté de façon ouverte ces « victimes » du changement, s'il les avait aidées à faire deuil de leurs espoirs déçus, à accepter ce qui peut être perçu comme injuste, à accepter leurs mélancolies du passé — étape essentielle à franchir avant de pouvoir avoir accès à des sentiments d'acceptation du changement —, il retrouverait des promoteurs plus engagés dans la mise en place du changement et des acteurs efficaces dans la solution des problèmes inévitables liés à l'implantation du changement. En effet, rares sont ceux qui, dans une même organisation, peuvent apporter le genre de support et d'aide dont ont besoin leurs subalternes, lorsque cette aide et ce support ne leur sont pas fournis par leur propre patron. Comme si le gestionnaire, malheureux d'être traité injustement et de façon cavalière, trouvait une

19. Voir K. LEWIN et R. V. LIPPITT (1938). « An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note », dans A. P. HARE, E. F. BORGOTTA, R. F. BALES (1955). *Op. cit.*

partie de sa revanche dans le spectacle d'autres personnes qui vivent les mêmes sentiments accompagnés des mêmes effets. C'est ainsi que les défiances et les résistances à s'engager résolument dans le changement se propagent d'un échelon à l'autre.

Actuellement, les changements de structure organisationnelle — et ce pour le futur prévisible -- impliquent toujours des réductions de nombreux postes de cadres et à des niveaux importants de l'organisation, ce qui a pour effet de modifier quelquefois toutes les règles concernant le système de promotion et souvent également l'ensemble des cheminements des carrières dans l'entreprise. Le leader-gestionnaire doit faire face à cette situation globale. Cet aspect est primordial pour l'avenir de l'entreprise, car les candidats ordinairement les plus prometteurs d'une organisation sont ceux qui percevront rapidement ces changements dans les règles du jeu; et si ceux-ci n'obtiennent pas de réponse à leurs interrogations concernant leur place dans l'avenir de l'organisation, ils prendront alors rapidement la décision de changer d'emploi. Les plans de relève de l'entreprise deviennent rapidement désuets car l'entreprise se trouve privée dans l'espace de quelques années, et de façon imperceptible, de ses meilleurs éléments.

Il s'agit donc d'habiletés nouvelles à développer pour le gestionnaire qui veut être leader, habiletés qui doivent tenir compte de la réalité suivante: comment gérer les deuils de ses proches collaborateurs affectés par des changements et comment continuer à fournir des défis intéressants à un nombre suffisant de jeunes cadres prometteurs pour les inciter à faire carrière dans l'organisation.

Les autres types de résistances liés à cette phase et qui sont du genre « processus de solution de problème » sont suffisamment bien connus et bien couverts ailleurs dans cet ouvrage[20] pour ne pas les traiter dans le présent texte. Qu'il suffise de rappeler que, dans tout changement, plusieurs problèmes inattendus surgissent. Leur solution demande une ouverture d'esprit appropriée et un degré de permissivité adéquat pour que les résistances classiques au changement puissent s'exprimer, et également pour que les autres types de problèmes soulevés trouvent des solutions à leur mesure. Ce climat demande de la part du leader-gestionnaire qu'il soit suffisamment détaché de son projet pour être capable de faire le tri et d'intégrer ces nouveaux éléments pertinents de manière à y répondre de façon adéquate. Un environnement qui encourage les remises en question et les discussions ouvertes est propice à la créativité, à l'adhésion au changement ainsi qu'à l'engagement du plus grand nombre de

20. Voir, entre autres, François ALLAIRE, « Le groupe de travail », dans le tome 6 de la présente collection ainsi que Yves ST-ARNAUD *et al.,* « Un modèle intégré de la consultation », dans le tome 7.

personnes durant la phase d'implantation. Si ce climat n'existe pas, il n'est pas rare d'entendre la réaction suivante durant la phase d'implantation d'un changement: « Pose pas de question, casse-toi pas la tête, tu sais ce que tu as à faire, fais-le ! »

Plus le changement est d'envergure et revêt une grande importance pour l'organisation, plus l'engagement et l'adhésion totale de l'ensemble du personnel sont requis. Le rôle des leaders-gestionnaires devient donc majeur et déterminant durant les phases 2 et 3 de ce processus.

4' phase: internalisation du changement

Cette dernière phase demande de la part du gestionnaire un rôle plus mineur tant au plan de la tâche qu'à celui des personnes. En effet, si le changement devient institutionnalisé, cela signifie qu'il est accepté par tous, que les attitudes requises sont également adoptées. Une question demeure cependant pour le leader-gestionnaire : les résultats voulus et escomptés sont-ils vraiment atteints ? C'est la phase d'évaluation qui débute et qui, inévitablement, fera émerger de nouveaux déséquilibres et d'autres événements déclencheurs nécessiteront une nouvelle vision qui se traduira par d'autres changements à apporter. C'est le résultat de la rétroaction et le cycle recommence.

Conclusion

Dans ce texte, nous avons choisi de traiter principalement de trois aspects du leadership qui nous apparaissent les plus importants à savoir:

- Qu'est-ce que le leadership ?
- Quels sont principaux styles de leadership et quelle est leur efficacité ?
- Comment ajuster dans un contexte donné un style de leadership à la gestion ?

Dans la première partie, nous avons vu que le leadership constitue avant tout un processus d'influence informel. Nous avons ensuite distingué le concept du leadership du concept d'autorité. Nous avons examiné l'aspect des styles de leadership. Nous avons choisi de présenter les théories qui représentent les jalons les plus importants dans les recherches portant sur ce concept. Enfin, nous avons présenté une théorie du leadership issue du courant des théories situationnelles[21] qui nous apparaît la plus prometteuse et la plus opérationnelle pour les années à venir. Finalement, comme nous pensons que le contexte

21. Alain RONDEAU (1986). « Un nouveau cadre théorique pour intégrer les diverses conceptions du leadership organisationnel », dans Charles BENABOU et Harry ABRAVANEL, *Le comportement des individus dans l'organisation,* Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, pp. 319-337.

actuel exige de la part des futurs gestionnaires qu'ils soient en même temps des leaders, nous avons présenté un modèle d'efficacité du leader-gestionnaire.

L'étude du leadership demeurera un problème d'actualité pour de nombreuses années puisque les changements rapides tant culturels que technologiques demanderont constamment au leader de trouver de nouvelles façons d'exercer son influence et(ou) son autorité.

Au cours des cinquante dernières années, la façon d'exercer l'autorité s'est considérablement modifiée. Traditionnellement, le gestionnaire était d'abord et avant tout perçu comme un décideur rationnel. Ses décisions étaient fondées sur une information strictement factuelle et économique. Il devait ensuite faire exécuter ses décisions par ses subalternes en utilisant son pouvoir légitime dont est issu le pouvoir de contrôle et de récompense.

Depuis les premières études à la Général Electric[22] au début des années 30, le mouvement des relations humaines a considérablement contribué à éroder l'autorité du gestionnaire traditionnel[23]. L'exercice de l'autorité à partir de l'unique pouvoir de commander devenait également de plus en plus désuet dans un contexte où la complexité de l'environnement interne et externe de l'entreprise augmentait, et où une meilleure éducation et une professionnalisation accrue modifiaient les exigences et les attentes du personnel.

De nouveaux modèles sont apparus : la théorie X et Y de McGregor, le système IV de Likert, le modèle d'efficacité d'une organisation de Chris Argyris, le *Managerial Grid* de Blake et Mouton, etc. Ces modèles, dont plusieurs sont issus des recherches de Kurt Lewin et véhiculés par les National Training Laboratories, prônaient des approches participatives au commandement. Dès lors, on a commencé à substituer le terme *leadership* à celui de *commandement.* Ainsi le gestionnaire ne devait plus gérer uniquement en commandant, mais il devait influencer ses subalternes et également consentir à être influencé de façon à créer un consensus qui se traduirait dans des actions concertées. Plusieurs recherches supportaient ces nouvelles théories.

Ces théories, qui ont été florissantes durant les années 50 et surtout durant la décennie 60, n'ont pas survécu aux années 70 — période caractérisée par une récession, le choc pétrolier et une inflation qui a atteint 20 % — car elles n'étaient pas adaptées aux nouvelles demandes de l'environnement.

22. Voir F. J. ROETLITZBERGER et W. J. DICKSON (1939). *Management and the Worker,* Cambridge, Mass., Harvard University Press.
23. Voir Harold J. LEAVITT, « Le changement organisationnel appliqué à l'industrie: les approches structurelles, technologiques et humanistes », dans le tome 5 du présent ouvrage.

Durant cette période, sont apparues les théories situationnelles et évolutives du leadership — pour reprendre la typologie de Rondeau. Ces théories du leadership essaient toutes de présenter des modèles qui tiennent compte du contexte et de la relation supérieur-subordonné. Ces théories, qui connaissent des heures de gloire depuis les années 70, ne répondent pas parfaitement à certains besoins des entreprises.

Depuis quelques années, le monde des organisations est à la recherche de leaders d'un autre type[24]. On désire des leaders charismatiques, des leaders qui exercent leur pouvoir, des entrepreneurs et des intrapreneurs, des leaders transformationnels, des maîtres du changement[25]. Depuis les quinze dernières années, tous les chefs d'entreprises qui ont réussi à conduire leurs entreprises vers de nouveaux sommets sont scrutés, examinés. Ces recherches ont pour but de définir les stratégies opérationnelles ainsi que les styles de leadership utilisés par ces chefs exceptionnels. Nous assistons donc à un foisonnement de nouveaux modèles descriptifs du leader pour tenter de répondre aux défis actuels des entreprises en transition et en mutation[26].

Le modèle d'efficacité du leader-gestionnaire que nous avons présenté plus haut dans ce texte nous renvoie à son profil. Quelles sont ses caractéristiques ? Quels sont ses attributs dominants ? Nous en dresserons un portrait-robot sommaire.

Le leader-gestionnaire sera celui qui, muni d'une bonne culture générale et d'une curiosité sans borne pour le monde et les personnes qui l'habitent, par intuition, prévoira les mouvements émergents dans les domaines technique, économique, politique et culturel de la société. À partir de cette analyse, il pourra ensuite faire surgir une vision qui prévoit les modifications importantes que subira l'environnement et qui imprime, à son organisation, une direction qui s'avérera déterminante pour son avenir.

24. Jeremy MAIN (1987). « Wanted: Leaders Who Can Make a Difference », *Fortune,* septembre, pp. 92-109.

25. Les essais suivants constituent quelques exemples de cette quête de nouveaux modes de fonctionnement. PETERS et WATERMAN, *ln Search of Excellence;* Noel TICHY, *The Transformational Leader;* Rosabeth Moss CANTER, *The Change Masters;* Hervé SÉRYEX, *L'entreprise du troisième type;* Warren BENNIS *et al., On Becoming a Leader* et *Leader: The Strategies for Taking Charge.*

26. Le besoin de ces nouveaux leaders se traduit entre autres par la quantité des sommes investies depuis quelques années dans des programmes portant sur le leadership et qui s'adressent aux cadres supérieurs des entreprises. Auparavant les programmes de formation s'adressaient surtout aux cadres de premier niveau et aux cadres intermédiaires. Les cadres supérieurs, par définition, n'en avaient pas besoin.

Pour actualiser cette vision, il devra posséder le sens de l'organisation et, plus que tout, respecter, utiliser et prendre soin du personnel a sa disposition. Il devra également promouvoir un ensemble de valeurs transparentes et faire preuve d'une grande intégrité.

Enfin, le leader-gestionnaire sera un spécialiste de la gestion du changement. Le monde actuel est en transition et il le sera encore au moins pour les vingt prochaines années.

Il existe un consensus dans la documentation actuelle pour décrire ceux qui façonneront le futur. Entre autres, dans son dernier volume, Bennis (1989) décrit les principales caractéristiques communes de ces leaders de la nouvelle génération. À partir d'interviews de quatre-vingt-dix leaders du monde des affaires et d'autres secteurs de la société américaine, Bennis énumère les principales caractéristiques des leaders de l'avenir:

- Formation diversifiée
- Curiosité sans borne
- Enthousiasme sans borne
- Valorisation des personnes et du travail en équipe
- Volonté de prendre des risques
- Dédié à la croissance à long terme plutôt que centré sur les profits à court terme
- Engagé envers l'excellence
- À l'affût des occasions
- Vertueux
- Visionnaire

Et en s'exprimant eux-mêmes, ils vont faire de nouveaux films, de nouvelles industries, et peut-être un monde nouveau[27].

Dans les années 60, le slogan des éducateurs nouvelle vague était le suivant :

« L'éducation consiste *à apprendre à apprendre* » ;

et Cari Rogers[28] d'ajouter :

« Apprendre c'est changer ».

Plus que jamais ces slogans s'appliquent à la réalité actuelle. En résumé, le leader-gestionnaire efficace sera celui qui entraînera son organisation à apprendre et, ce faisant, à changer.

27. Warren BENNIS (1989). *On Becoming a Leader,* Reading, Mass., Addison-Wesley, pp. 201-202.
28. Cari ROGERS (1961). *On Becoming a Person,* Boston, Houghton Mifflin Company.

Références bibliographiques

ALLAIRE, François (1991). « Le groupe de travail », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de), *Changement planifié et développement des organisations,* tome 6, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

ARGYRIS, Chris (1962). « L'individu et l'organisation: quelques problèmes d'ajustement mutuel », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (SOUS la direction de), *Changement planifié et développement des organisations,* tome 3, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

BENNIS, Warren (1988). *Why Leaders Can't Lead,* San Francisco, Josey-Bass.

BENNIS, Warren (1989). *On Becoming a Leader,* Reading, Mass., Addison-Wesley.

BENNIS, Warren et NANUS, Bert (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge,* New York, Harper & Row.

BUCHANAN, Paul C. (1965). « Evaluating the Effectiveness of Laboratory Training in Industry », *Human Relations Training and Research,* Washington, NTL-IABS, séries n°' 1 et 2.

CONNOR, Daryl R. et PATERSON, Robert W. (1982). « Building Commitment to Organizational Change », *Training and Development Journal,* avril, vol. 36, n° 4.

DRUCKER, Peter F. (1988). « Management and the World's Work », *Harvard Business Review,* septembre-octobre 1988, vol. 66, n° 5.

DURHAM, Lewis, GIBB, Jack R. et KNOWLES, Éric S. (1967). « A Bibliography of Research », *Explorations, Human Relations Training and Research,* Washington, NTL-IABS, série n° 1.

FIEDLER, F. E. et SCHEMERS, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management,* Glenview, Scott, Foresman & Co.

FLEISHMAN, E. A. et HUNT, J. G. (1973). *Current Developments in the Study of Leadership,* Illinois, Southern Illinois University Press.

FORTIN, Aline (1991). « Le gestionnaire et la psychologie du pouvoir », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de), *Changement planifié et développement des organisations,* tome 4, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

FREUD, Sigmund (1951). « Psychologie collective et analyse du moi », *Essais de psychanalyse,* Paris, Payot.

GIBB, Jack R. (1969). « Leadership », dans G. LINDSEY et E. ARONSON (sous la direction de), *Handbook of Social Psychology,* Cambridge, Addisson-Westley.

GORDON, T. (1951). « Group-centered Leadership and Administration », dans C. R. ROGERS, *Client-centered Therapy,* Boston, Houghton Mifflin.

HARE, A. P., BORGOTTA, E. F. et BALES, R. F. (1955). *Small Group: Studies in Social Interaction,* New York, Alfred A. Knopf.

HARE, Paul A. (1962). *Handbook of Small Group Research,* New York, The Free Press Glencoe.

HERSEY, Paul et BLANCHARD, H. Kenneth (1972). *Management of Organizational Behavior,* New Jersey, Prentice-Hall.

HOGUE, Jean-Pierre, LÉVESQUE, Denis et MORIN, Estelle (1988). *Groupe, pouvoir et communication,* Québec, Les Presses de l'Université du Québec-Les Presses HEC.

HOUSE, R. J. (1973). « A Path Goal Theory of Leader Effectiveness », dans E. A. FLEISHMAN et J. G. HUNT, *Current Developments in the Study of Leadership,* Illinois, Southern Illinois University Press.

HUNT, James G., HOSKING, Dian-Marie *et al.* (1984). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership,* New York, Pergamon.

KANTER, Rosabeth Moss (1973). *The Change Masters,* New York, Simon and Shuster.

KANTER, Rosabeth Moss (1989). « The New Managerial Work », *Harvard Business Review,* novembre-décembre, vol. 67, n° 6.

KOTTER, John P. (1990). « What Leaders Really Do », *Harvard Business Review,* mai-juin, vol. 68, n° 3.

KUPFER, Andrew (1989). « Bob Allen Raffles the Cages at AT&T », *Fortune Magazine,* juin.

LEAVITT, Harold J. (1991). « Le changement organisationnel appliqué à l'industrie: les approches structurelles, technologiques et humanistes », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de), *Changement planifié et développement des organisations,* tome 5, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

LEVINSON, D. S. (1963). « Role, Personality and Social Structure in Organizational Settings », *Personality and Social Systems,* New York, John Wiley & Sons.

LEWIN, K. et LIPPITT, R. V. (1938). « An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note », dans A. P. HARE, E. F. BORGOTTA et R. F. BALES (1955), *op. cit.*

LIPPITT, R. V. et WHITE, R. K. (1960). *Autocracy and democracy : an Experimental Inquiry,* New York, Harper Bros.

MAIN, Jeremy (1987). « Wanted: Leaders Who Can Malte a Difference », *Fortune,* septembre.

MASLOW A. M. (1954). *Motivation and Personality,* New York, Harper & Row.

MCGREGOR, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise,* New York, McGraw-Hill. .

MERTON, R. K. et KITT, H. (1950). « Reference Group Theory and Social Psychology », *Continuing Social Research,* Glencoe, The Free Press.

MILES Raymond E. (1965). « Human Relations or Human Resources », *Harvard Business Review,* vol. 45, n° 4.

MINTZBERG, Henry (1990). « The Manager's Job: Folklore and Fact », *Harvard Business Review,* mars-avril, vol. 68, n° 2.

PETERS, Thomas J. et WATERMAN Jr., Robert H. (1982). *In search of Excellence,* New York, Harper & Row.

ROCHEBLAVE-SPENLE, Anne-Marie (1960). *La théorie du rôle en psychologie sociale,* Paris, Les Presses Universitaires de France.

ROETLITZBERGER F. J. et DICKSON W. J. (1939). *Management and the Worker,* Cambridge, Mass., Harvard University Press.

ROGERS, Cari (1961). *On Becoming a Person,* Boston, Houghton Mifflin.

RONDEAU, Alain (1986). « Un nouveau cadre théorique pour intégrer les diverses conceptions du leadership organisationnel », dans C. BENABOU et H. ABRAVANEL, *Le comportement des individus dans l'organisation,* Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.

SENGE, Peter M. (1990). « The Leader's New Work: Building Learning Organizations », *Sloan Management Review,* vol. 32, n° 1.

SÉRIEYX, Hervé (1984). *L'entreprise du troisième type,* Paris, Les Éditions du Seuil.

ST-ARNAUD, Yves, LESCARBEAU, Robert et PAYETTE, Maurice (1991). « Un modèle intégré de la consultation », dans R. TESSIER et Y. TELLIER

(sous la direction de), *Changement planifié et développement des organisations,* tome 7, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

TANNENBAUM, R., SCHMID, W. (1973). « Comment choisir un style de leader*ship », Harvard Business Review,* mai juin, vol. 51, n° 3.

TELLIER, Yvan et TESSIER, Roger (1968). *Leadership, autorité et animation de groupe,* Montréal, Les Éditions de l'IFG.

TICHY Noel (1991). « Les bases du management stratégique du changement », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de), *Changement planifié et développement des organisations,* tome 5, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

TICHY, Noel M. et DEVANNA, Mary Anne (1986). *The Transformational Leader,* New York, John Wiley and Sons.

VAIL, Peter B. (1988). *Managing as a Performing Art,* San Francisco, Josey-Bass.

3

Les femmes et la dynamique du pouvoir dans les groupes restreints*

Simone LANDRY

Introduction

Le groupe restreint a occupé de tout temps une place centrale dans l'organisation des sociétés humaines. Mais ce n'est qu'avec le XX^{e} siècle que s'est amorcé le développement de la psychosociologie de ce type de groupe, tant. sur le plan de la réflexion théorique, qui marque tout particulièrement les premières démarches en ce domaine, qu'au niveau de la recherche scientifique, laquelle connaîtra son apogée du début des années 50 à la fin des années 60.

Il y a maintenant près de vingt ans que se poursuivent nos activités d'intervention, de formation, de réflexion et de recherche dans le domaine du groupe restreint (Landry, 1971, 1977a, 1977b). Les questions plus précises qui se posent à nous à l'heure actuelle ont rapport avec l'émergence du leadership et de la structure du pouvoir dans les groupes sans structure hiérarchique préétablie, que nous appellerons désormais *groupes en situation d'émergence,* et à la place respective des femmes et des hommes dans le processus d'émergence et dans la structure qui en résulte.

* Cet article est une version réduite de l'article intitulé « Le pouvoir des femmes dans les groupes restreints », *Recherches féministes,* vol. 2, n° 2, pp. 15-54, 1989.

Deux ensembles de travaux théoriques et empiriques ont plus particulièrement inspiré notre démarche de réflexion et de recherche sur ces questions : d'une part, les travaux de Bormann (1975) et de son équipe, et tout particulièrement leur analyse, surtout qualitative, du processus d'émergence du leadership; et d'autre part l'ensemble des travaux de réflexion, de théorisation et de recherche sur la nature du pouvoir et sur les différences sexuelles dans l'accès au pouvoir et dans son exercice, dont Lips (1981) rend bien compte pour ce qui est des travaux émanant de la tradition psychosociologique, les ouvrages de Janeway (1980) et de French (1985) situant la question du pouvoir des femmes dans un contexte beaucoup plus large.

La problématique plus particulière qui nous intéresse est la suivante. Selon leur taille plus ou moins grande, les groupes restreints se structurent en deux ou trois classes hiérarchiques de statuts, le ou la leader se situant au sommet de la première classe. L'école de Bormann (1975) a relativement bien fouillé le processus selon lequel émerge — ou n'émerge pas — le ou la leader, de même que les scénarios les plus courants auxquels il donne lieu. Si Bormann (1975) s'intéresse au leadership, il le fait dans une perspective de différenciation des rôles et n'aborde guère la question du pouvoir, pourtant centrale à toute discussion sur le leadership. Toute la dimension de la structuration hiérarchique en classes de statuts est donc absente du champ des préoccupations de Bormann (1975), bien qu'il reconnaisse l'existence de rôles plus ou moins valorisés, conférant à leurs détenteurs ou détentrices un statut plus ou moins important dans le groupe.

Par ailleurs, sans chercher à approfondir la question, Bormann (1975) note que dès qu'il y a deux hommes ou plus dans les groupes de cinq à sept personnes, c'est à un homme qu'échoit le leadership. La place prépondérante occupée par les hommes dans la dynamique du pouvoir nous est apparue de façon constante dans notre pratique de formation et d'intervention dans les groupes restreints. C'est là un des facteurs qui nous ont incitée à approfondir le phénomène du pouvoir et celui des différences sexuelles relatives à sa détention et à son exercice. Plus précisément, la question qui se pose est de savoir si les modes d'exercice du pouvoir ou stratégies d'influence déployés par les hommes et par les femmes sont les mêmes et si les différences relatives à l'atteinte du statut de leader dans un groupe peuvent s'expliquer par l'utilisation de stratégies différentes selon que l'on est homme ou femme.

Ce survol rapide de quelques-uns des aspects de la problématique à laquelle s'est adressée la recherche dont il sera question dans cet article permet d'en définir les objectifs généraux, qui sont les suivants:

1) permettre de mieux comprendre le processus d'émergence du leadership et de la structure du pouvoir dans les groupes restreints naturels ;

2) permettre de mieux comprendre la façon dont jouent les différences sexuelles dans ce processus ;

3) vérifier si les femmes et les hommes utilisent des stratégies d'influence différentes et vérifier l'impact différentiel de ces stratégies.

Les questions précises auxquelles nous avons voulu trouver réponse seront présentées plus loin. Il nous paraît en effet essentiel, pour la bonne compréhension de ces questions, de présenter au départ le cadre de référence épistémologique et théorique dont elles découlent, qui constitue la trame de fond à partir de laquelle s'est élaborée cette recherche. Puis, nous présenterons succinctement le modèle de développement du groupe restreint élaboré en 1977 (Landry, 1977b) et reformulé récemment (Landry, 1988). Nous situerons ensuite théoriquement et empiriquement le pouvoir dans les groupes restreints, cette section se terminant par la formulation des questions qui ont guidé cette recherche. La cinquième section abordera la méthodologie. La sixième présentera les principaux résultats relatifs à la place des femmes dans la dynamique du pouvoir des groupes à l'étude. L'analyse et l'interprétation de ces résultats feront l'objet de la dernière section.

À partir d'une épistémologie féministe

Les théories et recherches féministes en sciences humaines ont permis depuis quelques années la remise en cause d'un certain nombre de modèles et pratiques que personne n'avait jusque-là osé contester. Il en est ainsi, en psychologie, de l'échelle de développement moral de Kohlberg (1976), dont Carol Gilligan (1982) interroge brillamment la généralité, à partir de ses propres recherches auprès de jeunes femmes. Plus personne ne devrait désormais pouvoir parler de développement moral ou psychologique sans tenir compte des travaux de Gilligan (1982). Mais beaucoup continueront sans doute de le faire parce que les travaux de recherche des femmes, et plus particulièrement les travaux d'inspiration féministe, sont toujours considérés à tout le moins comme marginaux, quand ils ne sont pas frappés de l'anathème du biais idéologique. La recherche scientifique, elle 'aussi, fait partie des institutions patriarcales.

Dans le domaine du groupe restreint, et plus particulièrement de l'étude du leadership dans ce type de groupes, l'un des modèles le plus prégnants est le modèle structuro-fonctionnaliste qui postule l'existence de deux leaders complémentaires, l'un ou l'une se centrant sur la tâche et l'autre sur les relations. Les résultats produits par la grille d'observation créée par Bales (1950, 1970) et utilisée depuis les années 50 tant en recherche qu'en intervention (voir Landry, 1988), ont toujours été interprétés comme une confirmation de la validité du modèle. Qui plus est, les premières recherches visant à identifier les différences

entre les comportements interactifs des femmes et ceux des hommes en situation groupale semblent démontrer que les hommes se centrent davantage sur la tâche et que leurs comportements sont habituellement des comportements de leadership, alors que les femmes sont plus préoccupées par les dimensions interpersonnelles de la vie groupale et par le maintien d'un bon climat socioémotif (Hollander et Yoder, 1978). Il n'est plus question ici de « leadership » socio-émotif. Anderson et Blanchard (1982) contestent toutefois la validité des interprétations données aux résultats d'un grand nombre de recherches menées au moyen de la grille de Bales. À leurs yeux, si les hommes émettent significativement plus de comportements actifs dans la zone de la tâche et les femmes plus de comportements positifs dans la zone socio-émotive, ces différences, toujours inférieures à 10 %, ont souvent été interprétées dans le sens de la « prédominance » chez les femmes des comportements socio-émotifs sur les comportements orientés vers la tâche, ce qui constitue une interprétation erronée.

Nous allons plus loin encore: c'est le modèle même qui sous-tend la grille d'observation de Bales qui est contestable, parce qu'il occulte trois ordres de problèmes relatifs à l'émergence du leadership dans les groupes restreints. La question du *statut social inférieur des femmes,* facteur déterminant quand il s'agit d'étudier les interactions dans les groupes restreints, n'est jamais prise en compte dans l'interprétation des résultats produits par la grille de Bales. La question de la *survalorisation des comportements associés à la réalisation de la tâche du groupe,* de ce que l'on pourrait appeler les comportements d'orientation de l'action ou les comportements instrumentaux, n'est pas non plus invoquée pour expliquer ces résultats, non plus que le fait que les comportements expressifs, habituellement associés au féminin, sont pour leur part dévalorisés dans une culture que l'on peut qualifier de masculine (Miller, 1976). Enfin, et plus fondamentalement, toute la question du *pouvoir* est occultée dans cette grille qui prétend expliquer les phénomènes interactifs dans les groupes restreints hors de tout contexte socioculturel.

Pour beaucoup de chercheuses et théoriciennes nord-américaines (Aries, 1976; Lips, 1981; Lockheed et Hall, 1976; Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977), les différences entre les comportements des hommes et ceux des femmes sont attribuables au processus de socialisation, dont le résultat est de donner aux hommes un statut supérieur à celui des femmes. Le modèle développé par Meeker et Weitzel-O'Neill (1977), à la suite de Berger et ses collègues (1972), permet de mieux comprendre les différences que révèle l'ensemble de la recherche — et non seulement les recherches menées au moyen de la grille de Baies. Pour elles, le sexe d'une personne agit comme toute autre variable liée au statut: les hommes, du seul fait qu'ils sont hommes, ont d'entrée de jeu, en situation groupale, un statut supérieur à celui des femmes, dont les conséquences, selon leur premier énoncé, sont les suivantes :

A. Dans un groupe, les membres à l'endroit desquels-les l'on entretient des attentes de performance supérieure se verront offrir et saisiront plus d'occasions d'apporter leur propre contribution à la tâche en cours, auront plus d'influence et de prestige et recevront plus d'expressions d'accord et d'approbation que les personnes à l'endroit desquelles les attentes relatives à la performance sont moins élevées.

B. Les attentes des membres du groupe relativement à leur propre performance et à celle des autres s'articuleront en fonction des caractéristiques liées au statut externe, à moins d'informations susceptibles de modifier ces attentes.

C. Le sexe est une variable de statut: les hommes ont un statut plus élevé que les femmes (Meeker et Weitzel-O'Neill,1977: 95)[1].

La compétence, qui est l'un des facteurs de légitimation les plus importants dans un groupe de travail, est présumée être l'une des caractéristiques présentes chez les personnes jouissant d'un statut supérieur. Les membres d'un groupe, quel que soit leur sexe, s'attendront donc à ce que les hommes soient plus compétents que les femmes.

Poursuivant leur démarche de modélisation, Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) identifient, dans le contexte de leur premier énoncé, les conséquences liées au fait d'apporter une contribution valable à la tâche dans un groupe et aux conditions qui vont faire qu'une telle contribution va être acceptée ou non. Leur second énoncé se lit comme suit :

A. À moins d'information à l'effet contraire, la contribution apportée par un-e membre d'un groupe de travail, si elle est acceptée par les autres, est perçue à la fois par la personne qui l'apporte et par les autres comme un facteur contribuant à rehausser le statut de cette personne relativement au statut des autres.

B. (1) Il est légitime pour les personnes à statut externe supérieur de rehausser leur propre statut, mais non pour les personnes à statut externe inférieur. (2) Les hommes ayant un statut supérieur à celui des femmes, il est légitime pour eux de rehausser leur propre statut par rapport au statut des autres, mais non pour les femmes.

C. L'« information à l'effet contraire » dont il est question en A peut être (1) soit une information à l'effet que la motivation de la personne à statut externe inférieur est d'apporter dans le groupe de l'aide aux autres membres et non de rehausser son propre statut, (2) soit que la personne

1. La traduction est de nous.

D. L'on attend de la part des personnes pour lesquelles il est légitime de rehausser leur propre statut des actions qui auront pour résultat de rehausser ce statut relativement à celui des autres; l'on n'attend pas et l'on n'accepte pas de telles actions de la part des personnes pour lesquelles cela n'est pas légitime.

E. Ces énoncés sont valables indépendamment des attentes relatives à la qualité de la performance des personnes (Meeker et Weitzel-O'Neill,1977 : 96-97)[2].

Le phénomène bien connu de la survalorisation des comportements des personnes dominantes dans un contexte culturel donné (Janeway, 1980; Miller, 1976) permet de comprendre aussi pourquoi les comportements instrumentaux culturellement associés au masculin et que l'on retrouve dans les contextes groupaux et organisationnels sont ceux-là mêmes qui sont susceptibles de conférer aux personnes qui les émettent un statut de leader. La réflexion épistémologique d'une chercheuse et d'un chercheur (Johnson et Benson, 1974) permet de mieux comprendre ce phénomène. Cherchant à identifier les comportements à observer dans le but d'arriver à différencier les comportements les plus fréquents chez l'un ou l'autre sexe, Johnson et Benson (1974: 5) se sont heurtés à un « paradoxe logique »: quelle que soit la façon d'approcher le leadership, l'on se retrouve dans une logique gagnant-gagnante/perdantperdante. Or, toute définition acceptable du leadership, qu'il s'agisse de le définir par la notion de statut, d'influence ou d'affirmation de soi, a pour conséquence l'échec des femmes. Johnson et Benson (1974) en concluent que l'étude des différences sexuelles dans la lutte pour le leadership est un non-sens parce que « *les gagnants ou gagnantes du concours sont ceux ou celles qui présentent des caractéristiques stéréotypées masculines, quel que soit leur sexe biologique »* (1974: 8 ; l'italique est de Johnson et Benson, la féminisation de nous). Le concept de leadership, à leurs yeux, n'est donc pas un concept neutre, mais bien un concept masculin. Johnson et Benson (1974) s'interrogent d'ailleurs aussi sur la validité de la distinction entre leadership instrumental et leadership socio-émotif: le concept de leadership n'est-il pas toujours sous-tendu par la notion de l'atteinte des objectifs du groupe, c'est-à-dire la réalisation de sa tâche ? À l'appui de cette interrogation, les auteurs citent un lapsus de Strodtbeck et Mann (1956: cités par Johnson et Benson, 1974), où ils parlent de « *leadership* instrumental du père et de *spécialisation* socio-émotive de la mère » (1974: 156, l'italique est de Johnson et Benson).

Le dernier reproche que nous adressons au modèle structura-fonctionnaliste a trait au fait que les phénomènes liés au pouvoir sont totalement occultés par ce modèle. Or, le statut inférieur des femmes a précisément pour

2. *Id.*

conséquence de les écarter du pouvoir. Tout comme les hommes, elles ont intériorisé les modèles sociaux légitimant l'exercice du pouvoir par les hommes: en position de pouvoir, elles se retrouvent en situation d'incongruité de statut, ce qui peut entraîner chez elles une certaine *peur du succès,* pour reprendre les termes de Matina Horner (1972), ou *de la visibilité,* expression que préfère Rosabeth Moss Kanter (1977) et qui s'applique particulièrement dans les cas où les femmes sont minoritaires dans un groupe. A ces peurs s'ajoute la *peur du pouvoir* qui, selon Lips (1981), semble découler essentielle-ment de l'expérience de l'impuissance et, selon les travaux de Winter et Stewart (1978), est associée à diverses attitudes telles: méfiance et suspicion à l'endroit de l'autorité, protection de son autonomie et de son indépendance, préférence pour des formes d'encadrement peu structurées, négation de l'influence des pairs et des paires. Les personnes qui ont peur du pouvoir utilisent davantage leur pouvoir pour aider les autres et se sentent plus à l'aise et plus efficaces lorsqu'elles agissent de la sorte que si elles visent leur profit personnel.

Les recherches sur la peur du pouvoir en sont toutefois à leurs premiers balbutiements et la formulation d'hypothèses sur cette question pourrait s'inspirer d'analyses spéculatives comme celles de Janeway (1980). Pour elle, la perception généralement partagée de ce qu'est le pouvoir est marquée au sceau de l'ambiguïté. Le pouvoir est perçu comme bon si on le définit comme la capacité d'agir et de créer mais il est vu comme mauvais lorsqu'il s'emploie à dominer, soumettre et contraindre. S'il est perçu comme mauvais et dangereux par les personnes qui en sont dépourvues, c'est à la fois à cause des images de toute-puissance menaçante qui survivent de l'enfance et de l'absence d'expériences positives, capables d'équilibrer ces images premières. Nous pourrions également invoquer le phénomène de la réduction de la dissonance (Festinger, 1957): dans la mesure où le pouvoir est perçu comme un attribut que l'on a ou que l'on n'a pas, selon les définitions couramment acceptées (Janeway, 1980), le fait de ne pas l'avoir et d'être soumis ou soumise à celui des autres peut entraîner l'accentuation de ses caractères indésirables et la négation de ses propriétés positives. Et le pouvoir, dans ses aspects abusifs, peut certes être terrifiant.

Un modèle de développement du groupe restreint

Un groupe restreint est un système psychosocial pouvant être composé de trois à vingt personnes qui se réunissent et interagissent en vue d'atteindre un objectif commun. C'est là la définition qui nous semble le mieux rendre compte des caractéristiques des groupes restreints naturels[3], cette définition englobant les conditions nécessaires et suffisantes pour que l'on puisse parler de groupe restreint, soit : a) nombre restreint de membres, permettant des interactions directes entre tous-tes et chacun-e; b) poursuite de buts communs valorisés par les membres; c) relations affectives pouvant se développer et concourir à la création de sous-groupes; d) interdépendance et solidarité, même en dehors des rencontres; e) différenciation des rôles; f) développement de normes, croyances, signaux et rites partagés, c'est-à-dire d'une sous-culture groupale (Anzieu et Martin, 1982; Landry, 1988; Saint-Arnaud, 1978).

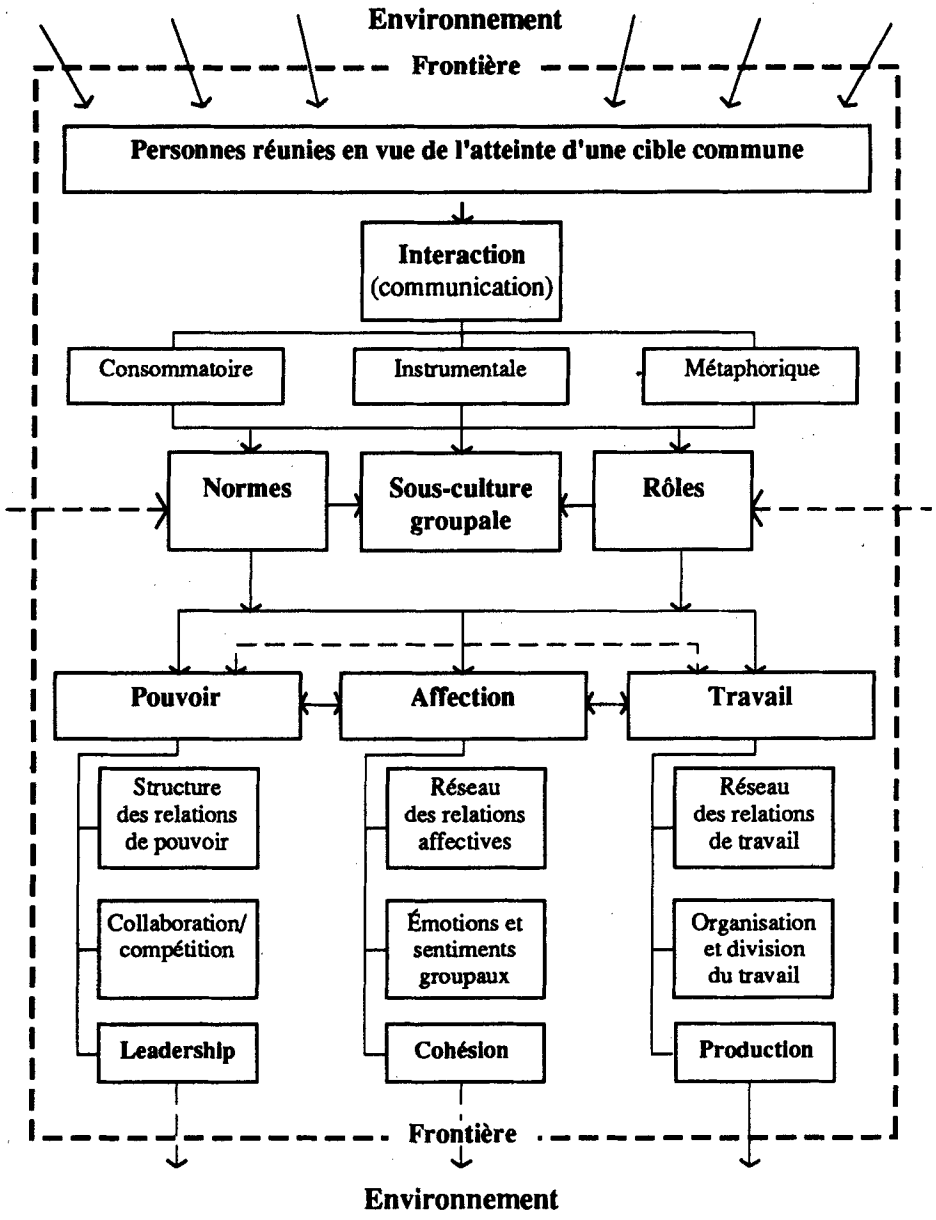
C'est à partir de nos travaux antérieurs (Landry, 1971) et du corpus que constituent les recherches et essais de théorisation sur le groupe restreint depuis les années 50 (voir Ancelin Schützenberger, 1972; Anzieu et Martin, 1982; Baies, 1950 et 1970; Bormann,1975; Cartwright et Zander, 1968; Collins et Guetzkow, 1964; Napier et Gershenfeld, 1985; Saint-Arnaud, 1978), que nous avons élaboré depuis 1977 le modèle de développement dont il est ici question, dans lequel nous postulons l'existence dans tout groupe restreint de trois zones dynamiques interdépendantes, soit la zone du pouvoir, la zone de l'affection et la zone du travail (Landry, 1977b, 1988). La structure du groupe s'articule en fonction de ces trois niveaux d'interaction. La figure 1 présente les principaux concepts du modèle et leur articulation.

Le premier élément de notre définition du groupe restreint, c'est sa composition. Les caractéristiques des membres vont certes avoir un impact sur la façon dont les interactions se structureront dans le groupe. Ces caractéristiques sont à la fois psychologiques et sociales, les membres provenant d'un environnement familial, organisationnel, culturel et social qui va marquer leur façon d'interagir dans le groupe.

Le processus communicationnel sous-tend *le* développement de tout groupe et en constitue même le préalable. C'est à cette réalité que réfère la

3. C'est pour bien distinguer les groupes « réels » des groupes « construits », mis sur pied dans le cadre de recherches en laboratoire, que nous utilisons l'expression « groupes naturels ». Elle signifie que les groupes dont il est question correspondent aux critères énumérés plus loin, ce qui n'est pas le cas pour les groupes construits.

FIGURE 1
Principaux concepts du modèle de développement du groupe restreint



notion d'interaction, qui fait partie intégrante de notre définition du groupe restreint. L'une des caractéristiques essentielles de ce type de groupe est en effet que chaque membre puisse être en relation de face à face avec chaque autre membre et soit donc en mesure de communiquer directement et immédiatement avec chacun et chacune des autres. C'est à cette condition et à cette condition seulement que peut s'amorcer le processus évolutif dont fait état le présent modèle. Par ailleurs, la communication revêt des formes différentes dans un groupé, comme dans toute interaction : elle est instrumentale lorsqu'elle porte directement sur la tâche du groupe, elle est métaphorique lorsqu'elle parle symboliquement du groupe ou de ses membres, elle est consommatoire lorsqu'elle est sans objet autre qu'elle-même.

Une autre condition essentielle, sans laquelle le groupe ne peut exister, est la présence d'une cible commune, qui constitue en fait l'objectif explicite à partir duquel la structuration du groupe dans ses trois zones dynamiques va s'amorcer. L'atteinte de cette cible commune dans des conditions optimales suppose cependant que le groupe soit parvenu à une certaine maturité, aux trois niveaux de sa structure. Si l'objectif général que poursuit le groupe constitue sa cible commune, l'enjeu de son développement est l'atteinte de cette maturité.

Un autre aspect du processus par lequel le groupe se développe est celui de l'élaboration de son système normatif, qui constitue l'ensemble des règles implicites et explicites régissant la conduite des membres en tant que membres du groupe. La différenciation des rôles, qui s'effectue selon un processus similaire au processus d'élaboration des normes, revêt également une grande importance dans le développement du groupe. Si les normes générales et les normes de rôles prennent une couleur particulière à l'intérieur de chaque groupe, elles n'en restent pas moins largement tributaires des normes qui prévalent dans l'environnement culturel immédiat dont sont issus le groupe et ses membres: c'est ce qu'indiquent les flèches brisées de la figure 1. Ce sont les membres du groupe qui sont porteurs et porteuses des normes culturelles ambiantes et de leurs propres systèmes normatifs, à partir desquels va se développer le cadre normatif propre au groupe. Ce nouveau système normatif constitue la trame de fond sur laquelle viendra se tisser la sous-culture groupale. Enfin, normes et rôles se retrouvent dans les trois zones dynamiques du groupe.

À l'enjeu général de l'atteinte de la maturité du groupe viennent s'ajouter des enjeux spécifiques à chacune des zones dynamiques du groupe, lesquels restent habituellement implicites pour les zones de l'affection et du pouvoir, moins pour la zone du travail.

L'évolution du groupe dans chacune des trois zones se fait simultanément, la plupart du temps sous le couvert de la tâche. Les interactions explicites entre les membres se situent généralement à ce niveau, et l'on ne

s'arrêtera explicitement à l'un ou l'autre des autres niveaux que si l'action du groupe dans la zone du travail se trouve entravée par des tensions primaires ou secondaires se manifestant dans la zone de l'affection, mais pouvant provenir de l'une ou l'autre des trois zones.

L'enjeu dans la zone du pouvoir est l'établissement d'une structure de pouvoir satisfaisante pour les membres et d'un leadership relativement stable, le processus pouvant être marqué au sceau de la compétition ou de la collaboration. Nous expliquerons davantage dans la section suivante le processus d'émergence du leadership et de la structure du pouvoir.

Dans la zone de l'affection, l'enjeu est la cohésion du groupe, laquelle passe par l'établissement d'un réseau de relations affectives satisfaisant pour les membres, à saveur généralement positive, même si les sentiments négatifs entre certaines personnes ne sont évidemment pas exclus. C'est aussi dans la zone de l'affection que nous situons tout le jeu des émotions et sentiments groupaux, des tensions primaires, qui caractérisent les premiers moments de l'interaction groupale, et des tensions secondaires qui marquent les moments de grande confrontation. Ces tensions se manifestent autour de la définition des normes, autour de l'idéologie et des valeurs, autour du leadership, autour des conflits de personnalité, autour des divergences relatives à la façon de réaliser la tâche.

L'enjeu dans la zone du travail est l'atteinte de la cible commune, ou la réalisation de l'objectif du groupe qui prendra souvent la forme d'une production. Le réseau des rôles fonctionnels et des relations de travail se structure à l'intérieur de cette zone où sont traitées toutes les questions d'organisation et de division du travail.

Au sortir de la situation groupale, les membres retournent dans l'environnement avec en tête la représentation d'un nouveau groupe de référence, avec aussi un cadre normatif modifié en ce qui. a trait à l'exercice du pouvoir et du leadership, aux liens affectifs et à la cohésion, à l'organisation du travail et à la production. Tout groupe restreint peut donc être considéré à la fois comme un lieu d'apprentissage personnel et social et aussi de changement social, comme l'avait fort bien vu Lewin (1951).

Cette esquisse rapide de notre modèle de développement permet de situer la dynamique du pouvoir dans l'ensemble de l'évolution du groupe restreint en situation d'émergence.

La dynamique du pouvoir

Quelques définitions

Le modèle théorique du pouvoir auquel nous nous référons ici est celui de French et Raven (1959) et de l'école lewinienne, dont les travaux sont présentés dans l'ouvrage de Cartwright et Zander (1968). En situation interpersonnelle, le pouvoir est vu dans ce modèle comme étant *la capacité d'amener une ou plusieurs personnes à faire ce que l'on veut qu'elle(s) fasse(nt).* Cartwright (1959) apporte les nuances suivantes dans les définitions du pouvoir, de l'influence et du contrôle: le *pouvoir* est selon lui la capacité d'affecter une autre personne, l'influence est l'utilisation de cette capacité et le *contrôle* est le résultat d'un acte d'influence réussi. Moscovici (1979) conteste le lien étroit entre pouvoir et influence que font Cartwright (1959), French et Raven (1959) et d'autres chercheurs américains, mais les bases de cette contestation ne nous paraissent pas très claires. Sans en donner de définition précise, Moscovici (1979) semble avoir une perception plutôt statique de ce qu'est le pouvoir et l'associer à la contrainte et à la coercition, l'influence donnant lieu pour sa part à des stratégies plus douces. De plus, le pouvoir semble être à ses yeux un attribut, celui des personnages puissants dans la société en général, celui des dirigeants et dirigeantes ou des leaders en place dans les groupes et organisations.

Avec Lips (1981) et Fortin (1970), nous estimons que le modèle théorique de French et Raven (1959) demeure à ce jour le plus intéressant pour comprendre le pouvoir interpersonnel. En particulier, la typologie des diverses formes de pouvoir que proposent ces théoriciens constitue un outil conceptuel d'une grande richesse pour établir les distinctions nécessaires entre sources de pouvoir, formes de pouvoir et modes d'exercice de l'influence. Il existe, selon cette typologie, cinq formes de pouvoir, fondées sur cinq sources différentes, Raven (1965) ayant toutefois identifié plus tard une sixième source. Ces formes de pouvoir sont :

- le pouvoir de *récompense,* fondé sur la capacité qu'a un agent A de récompenser un agent B, matériellement ou psychologiquement, telle que perçue par B;
- le pouvoir de *coercition,* fondé sur la capacité qu'a un agent A de punir un agent B, matériellement ou psychologiquement, telle que perçue par B ;
- le pouvoir *légitime,* fondé sur les normes et valeurs intériorisées de B lui dictant que A a le droit de lui prescrire tel ou tel comportement;
- le pouvoir de *référence,* fondé sur l'amitié et l'estime qu'éprouve B pour A ;

— le pouvoir *d'expert,* fondé sur les connaissances ou la compétence de A dans un ou plusieurs domaines, telles que perçues par B ;

— le pouvoir *informationnel,* fondé sur les informations détenues par A et sur son accès à différentes sources d'information, tels que perçus par B.

De nombreuses recherches, dont Fortin (1970) présente une synthèse très complète, démontrent la validité empirique de la typologie de French et Raven (1959).

Rappelons que les définitions générales que nous retenons du pouvoir interpersonnel *(capacité d'amener une ou plusieurs autres personnes à faire ce que l'on veut)* et de l'influence *(utilisation de cette capacité)* ont pour conséquence une certaine interchangeabilité entre ces termes lorsque l'on parle. du processus par lequel le pouvoir est exercé. C'est ainsi que l'on pourra parler de stratégies, de tactiques, de modes d'exercice du pouvoir ou de l'influence. L'influence traduisant cependant l'aspect dynamique et personnel de la mise en action du pouvoir, nous utiliserons exclusivement le terme de pouvoir pour traiter de ses aspects structuraux.

Quant au *leadership,* nous en proposons pour notre part la définition opérationnelle suivante: *dans un groupe restreint, le leadership est l'apanage de la ou des personnes qui ont le plus d'influence sur l'orientation de l'action du groupe dans le sens de l'atteinte de ses objectifs.* L'on pourra donc en ce sens parler *des* leaders dans un groupe, même si habituellement, une seule personne se voit conférer le leadership, soit par une autorité extérieure au groupe, soit encore au terme d'un processus d'émergence, dans le cas où le groupe n'a pas de structure formelle d'autorité. Cette définition met en évidence le caractère instrumental du leadership: nous partageons la lecture de Johnson et Benson (1974) à cet égard, sans pour autant souscrire à leur vision du leadership comme étant un concept masculin[4].

Le processus d'émergence de la structure du pouvoir et du leadership

Dans les groupes restreints mixtes ou exclusivement masculins en situation d'émergence, les jeux de pouvoir ont pour résultat l'établissement d'une structure de pouvoir plus ou moins stable, au sommet de laquelle se retrouvent les personnes qui ont le plus d'influence sur les autres et sur le groupe

4. Nous reviendrons sur cette question au moment de l'interprétation de nos résultats.

(Bormann, 1975 ; Geier, 1963 ; Landry, 1971, 1977b, 1988), et qui constituent ce que nous avons appelé la première classe de statuts. Les travaux de Bormann (1975) ont permis d'établir que c'est par un processus en trois phases qu'émerge le leadership dans un groupe. La première phase en est une d'élimination des personnes perçues comme étant inaptes à devenir leaders, les femmes avant 1970 étant d'emblée éliminées à cette étape[5]. La seconde phase voit l'émergence d'une ou deux personnes aspirant au leadership, qui se gagneront ou non l'appui d'un supporteur ou d'une supporteuse. Cette phase est celle de la « lutte pour le leadership »: elle est marquée de fortes tensions secondaires et de conflits souvent mal identifiés par les membres du groupe, les femmes les percevant souvent comme des conflits interpersonnels plutôt que comme des conflits de pouvoir. La troisième phase est marquée, dans les meilleurs cas, par le choix majoritaire de l'un-e ou l'autre des aspirants-es et par la stabilisation du leadership.

Nous avons raffiné le modèle de Bormann (1975), qui ne s'attache qu'à la description du processus par lequel s'effectue le choix d'un ou d'une leader, en l'étendant à toute la structure du pouvoir dans le groupe (Landry, 1977b, 1988). Au cours de la première phase, qui se joue habituellement très rapidement, c'est non seulement de l'élimination des personnes jugées inaptes qu'il s'agit, mais d'une première différenciation de la structure du pouvoir en deux ou trois classes de statuts. Les aspirants et aspirantes au leadership se retrouvent habituellement dans la première classe de statuts, avec les personnes qui seront éventuellement leurs supporteurs ou supporteuses, les autres occupant les classes inférieures. Les personnes à statut externe inférieur, dont la plupart des femmes, se retrouvent dans ces autres classes de statuts. Si les personnes en lice au terme de la première phase en viennent à être toutes éliminées au cours de la deuxième, l'on pourra assister à un réaménagement des classes de statuts, certaines personnes mises de côté au départ pouvant dès lors émerger comme leaders potentiels-les. La stabilisation de la troisième phase n'en est pas seulement une de consolidation du leadership, mais elle a

5. Si BORMANN (1975) n'analyse pas comme tel le phénomène, il attribue à l'émergence du mouvement féministe le fait que les femmes aient pu, par la suite, en certaines circonstances, accéder au leadership. Le modèle de MEEKER et WEITZELO'NEILL (1977) permet selon nous de comprendre les résultats qu'il obtient antérieurement à 1970.

trait aussi à là stabilisation des classes de statuts à l'intérieur de chaque groupe[6].

Le processus interactif: stratégies d'influence et pouvoir

C'est au moyen d'interactions verbales entre les membres que se joue le processus d'émergence décrit plus haut. Pour Bormann (1975), l'apprentissage des rôles dans les groupes restreints se fait selon un modèle qui s'inscrit dans la lignée de la théorie de l'apprentissage. Chaque membre d'un groupe dispose d'un répertoire de comportements acquis au cours du processus de socialisation, ce processus comprenant la participation à des groupes de tous genres depuis la tendre enfance, la famille constituant un groupe primaire de première importance dans la constitution de ce répertoire. Lorsque l'émission d'un comportement donné est requise dans un contexte groupai spécifique, c'est dans ce répertoire de comportements que puise chaque membre.

Le comportement émis peut être accueilli de trois façons différentes par les autres membres du groupe. Il peut être reçu positivement et donner lieu à une reconnaissance verbale de sa pertinence, à des expressions d'appuis ou d'accord, qui agiront comme des renforcements positifs et inciteront la personne à renouveler ce type de comportement. Il peut susciter une réponse ambiguë (appui mitigé ou absence d'appui), auquel cas la personne pourra choisir de faire ou non un nouvel essai. Enfin il peut entraîner l'expression d'un désaccord ou d'un refus de la part des autres membres, avec pour conséquence possible la non-répétition du comportement par la personne. Il va sans dire que ce processus n'est généralement pas conscient.

Les réactions que suscitent les comportements verbaux des membres sont tributaires de leur statut externe, comme le montre le modèle de Meeker et Weitzel-O'Neill (1977), et éventuellement de leur statut au sein du groupe. Il s'agit donc d'un processus circulaire où, lorsque les comportements en cause sont associés au leadership, les personnes dont le comportement est renforcé positivement voient leur statut s'améliorer, ce qui augmente alors la probabilité que leurs comportements à venir soient également renforcés. La validité de ce modèle théorique est confirmée par de nombreuses recherches, désormais

6. Le caractère hiérarchique du modèle ici présenté peut déplaire à certaines personnes: il n'en correspond pas moins à la réalité observée dans les groupes mixtes et dans les groupes exclusivement composés d'hommes. Il y a fort peu de recherche sur les groupes naturels exclusivement composés de femmes et leurs résultats sont peu concluants (LANDRY, 1988). Toutefois, notre expérience d'intervenante auprès de groupes de femmes nous a permis de constater l'existence d'une structure de pouvoir, souvent plus diffuse et moins clairement perçue par les membres que dans les autres types de groupes.

classiques, relatives au taux de participation verbale plus grand des personnes les plus influentes dans les groupes restreints (Baies *et al.,* 1951; Borgatta et Bales, 1956; Collins et Guetzkow, 1964). Ces travaux confirment aussi le fait que les membres du groupe s'adressent davantage aux détenteurs et détentrices du pouvoir qu'aux autres membres du groupe, une fois la structure de pouvoir établie (voir Collins et Guetzkow, 1964).

Nous nous sommes pour notre part intéressée à la nature des comportements verbaux susceptibles de donner du pouvoir à une personne dans le contexte du groupe restreint, c'est-à-dire des stratégies verbales d'influence utilisées par les membres' de groupes restreints, de leur efficacité relative et des possibles différences entre femmes et hommes quant à l'utilisation de certaines stratégies d'influence plutôt que d'autres.

La synthèse des travaux de Falbo (1977), de Falbo et Peplau (1980), de Johnson (1976, 1978) et de Kipnis (1984) (voir Lips, 1981 et Landry, 1988) permet de situer les stratégies d'influence en fonction de deux dimensions bipolaires: elles peuvent être fortes ou faibles d'une part, directes ou indirectes d'autre part'. De plus, les recherches de Falbo (1977) et de Falbo et Peplau (1980) fournissent une liste de stratégies dont les sujets rapportent l'utilisation dans le contexte de leurs relations interpersonnelles, qui constitue l'une des bases à partir desquelles nous avons élaboré la *Grille d'observation des stratégies d'influence* qui sera décrite plus loin.

Un aspect des travaux de Johnson (1976, 1978) mérite d'être souligné à ce stade-ci : selon ses recherches, les femmes exercent habituellement leur pouvoir de façon indirecte, impuissante et personnelle, alors que les hommes en font usage directement, avec compétence et à partir de ressources concrètes. Falbo et Peplau (1980) trouvent pour leur part que dans les couples hétéro sexuels, les hommes utilisent plus de stratégies bilatérales et directes, alors que les femmes utilisent plus de stratégies unilatérales et indirectes. Ces résultats semblent indiquer que, dans les groupes restreints mixtes, l'on pourrait s'attendre à trouver chez les femmes une plus forte proportion de stratégies indirectes et l'inverse chez les hommes. Il importe cependant de noter que la méthodologie retenue par ces chercheuses est fondée sur les perceptions que les sujets ont de leur propre comportement ou de celui des autres et non sur l'observation directe.

7. Nous sommes consciente de ne pas rendre justice ici à la finesse des travaux de ces chercheurs et chercheuses, en particulier à ceux de JOHNSON (1976,1978), de FALBO (1977) et de FALBO et PEPLAU (1980).

Questions de recherche

Les prémisses épistémologiques et le cadre théorique sur lesquels s'appuie cette recherche étant posés, il nous est maintenant possible de formuler les questions auxquelles nous avons voulu apporter une première réponse, source d'hypothèses pour des recherches à venir. En effet, compte tenu de la nature de l'échantillon — trois groupes restreints naturels — cette recherche ne peut qu'être exploratoire et c'est pourquoi elle a donné lieu à la formulation de questions de recherche plutôt que d'hypothèses proprement dites, les plus importantes de ces questions étant les suivantes:

> Question 1. Dans un groupe de cinq à sept personnes, comportant au moins deux hommes, les hommes occupent-ils un rang relativement plus élevé dans la structure du pouvoir que ne le font les femmes (Bormann, 1975; Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977b) ?
>
> Question 2. Les hommes utilisent-ils proportionnellement plus de stratégies à caractère fort et direct que ne le font les femmes (Falbo et Peplau, 1980 ; Johnson, 1976, 1978) ?
>
> Question 3. Les femmes utilisent-elles proportionnellement plus de stratégies à caractère faible et indirect que ne le font les hommes (Falbo et Peplau, 1980; Johnson, 1976, 1978) ?
>
> Question 4. Y a-t-il un lien entre la place occupée dans la structure du pouvoir et la quantité de stratégies à caractère fort et direct utilisées (Johnson, 1976, 1978) ?
>
> Question 5. Y a-t-il des liens entre les stratégies d'influence utilisées et les formes de pouvoir attribuées aux membres d'un groupe donné ?
>
> Question 6. Si une femme émerge comme leader et que son statut est légitimé par une autorité extérieure au groupe, aura-t-elle tendance à se centrer fortement sur la tâche (Babinec, 1978; Wood, 1981) ?
>
> Question 7. Si une femme émerge comme leader et que son statut n'est pas légitimé par une autorité extérieure, la *peur du succès* (Deaux, 1976; Horner, 1972) et/ou la *peur du pouvoir* (Janeway, 1980) contribueront-elles à l'instabilité de son statut de leader ?

Méthodologie[8]

Sujets. Les sujets de cette recherche sont 21 étudiants-es inscrits-es au baccalauréat en psychosociologie de la communication à l'Université du Québec à

8. L'ensemble de la démarche méthodologique complexe de cette recherche ne peut être explicitée ici, faute d'espace. Nous renvoyons. les personnes intéressées à notre thèse (LANDRY, 1988) et à l'article plus complet publié récemment (LANDRY, 1989).

Montréal, soit 14 femmes et 7 hommes, formant trois groupes de 7 personnes, répondant aux conditions nécessaires et suffisantes pour que l'on puisse parler de groupes restreints naturels. Chaque groupe comptait au moins deux hommes, c'est donc dire qu'il s'agit dé trois groupes mixtes.

Approche méthodologique et instruments. En nous fondant sur le principe de la *triangulation* (Denzin, 1978), nous avons privilégié une triple approche méthodologique, où l'analyse qualitative de type ethnographique est associée à des approches plus traditionnelles et quantitatives, soit une stratégie faisant appel aux perceptions des membres et une stratégie reposant sur l'observation directe, que nous décrirons maintenant de façon plus extensive.

C'est au moyen d'un *Questionnaire sur le pouvoir* (Fortin, 1970), fondé sur le modèle théorique de French et Raven (1959), et où les membres d'un groupe sont invités-es à se classer par ordre de rangs selon les diverses formes de pouvoir, que sont mesurées d'une part la *structure* du pouvoir total et la *structure* de pouvoir souhaitée par les membres, et d'autre part les diverses *hiérarchies* de pouvoir dans les groupes restreints (récompense, coercition, légitime, référence, expert).

Un autre instrument, la *Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes restreints,* a été créé pour les fins de cette recherche et validé à la même occasion[9]. La grille comprend 34 comportements regroupés en quatre catégories, soit: la *Forme du discours,* les *Réactions,* les *Stratégies* proprement dites et les comportements *d'Orientation de l'action.* Neuf spécialistes dans le domaine des relations humaines ont accepté d'évaluer et de classer ces comportements sur deux continuums à quatre points, allant de *Fort à Faible* et de *Direct à Indirect.* Le tableau 1 présente l'ensemble des stratégies d'influence comprises dans la grille, selon leur classement sur ces deux continuums.

Déroulement. On fit passer un questionnaire aux trois groupes après la septième de leurs dix sessions de travail, qui furent filmées au magnétoscope. Les séquences où les enjeux relatifs au pouvoir sont le plus clairement à l'oeuvre furent ensuite sélectionnées et codées au moyen de la *Grille d'observation.*

9. Il n'est guère possible dans le cadre de cet article de décrire la démarche de création et de validation de cette grille d'observation. Les personnes que la chose intéresse sont invitées à consulter notre thèse de doctorat (LANDRY, 1988), où se trouvent également décrits de façon extensive l'instrument créé par FORTIN (1970), et notre approche qualitative.

TABLEAU 1
Stratégies d'influence comprises dans la *Grille d'observation,* classées en fonction de leur caractère fort ou faible, direct ou indirect

		Pondération*		
Catégorie	Stratégie	Fort/faible	Direct/Indirect	**Catégorisation**
Forte du discours	Énoncer**			
	Chevaucher**			
	Parler en aparté**			
	Tenter de prendre la parole sans succès**			
	Poser une question	12	13	Fort et direct
	Répondre à une question	11	15	Fort et direct
	Interrompre	-7	6	Plutôt faible et direct
	Ordonner	-7	12	Plutôt faible et direct
Réactions	Manifester son accord	8	14	Plutôt fort et direct
	S'opposer indirectement***			
	S'opposer directement***			
Stratégies	Nommer ce qui se passe dans le groupe	14	18	Fort et direct
	Proposer un compromis	13	8	Fort et direct
	Confronter une autre personne	4	12	Fort et direct
	Valoriser une autre personne	7	8	Plutôt fort et plutôt direct
	Valoriser le groupe	7	8	Plutôt fort et plutôt direct
	Utiliser des arguments rationnels	6	2	Plutôt fort et plutôt direct
	Utiliser des arguments personnels	2	-1	Plutôt fort et plutôt direct
	Se valoriser soi-même	0	2	Plutôt fort et plutôt direct
	Placer devant le fait accompli	-3	-4	Plutôt faible et plutôt
	Manifester de l'indécision	-7	-2	Plutôt faible et plutôt
	Parler au nom du groupe	-10	-9	Plutôt faible et plutôt
	Manipuler	-7	-14	Faible et indirect
	Faire diversion	- 8	-12	Faible et indirect
	S'appuyer sur une autorité extérieure	-13	-10	Faible et indirect
	Se dévaloriser soi-même	-13	-15	Faible et indirect
	Dévaloriser les autres	-13	-15	Faible et indirect
	Dévaloriser le groupe	-13	-15	Faible et indirect
	Supplier	-18	-18	Faible et indirect
Orientation de l'action	Résumer	13	14	Fort et direct
	Initier	13	10	Fort et direct
	Proposer	12	11	Fort et direct
	Suggérer	7	6	Plutôt fort et plutôt direct
	Se rallier	1	7	Plutôt fort et plutôt direct

* La pondération est la suivante: Fort ou direct = 2; Plutôt fort ou direct = 1; Plutôt faible ou indirect -1; Faible ou indirect = - 2. Le score maximum est + 18 ou -18 (9 répondants-es).
** Ces stratégies n'ont pas été évaluées.
*** « S'opposer », sans qualification, reçoit les scores 7 et 16.

Traitement statistique des données. C'est essentiellement à des analyses corrélationnelles et à des tests statistiques classiques que nous avons soumis les données recueillies, une description détaillée de ces procédés étant présentée ailleurs (Landry, 1988, 1989).

Les résultats

Nous présenterons ici les résultats ayant trait aux positionnements relatifs des hommes et des femmes dans les diverses hiérarchies de pouvoir (question 1). Nous verrons ensuite s'il y a des différences dans les groupes à l'étude quant aux stratégies d'influence utilisées respectivement par les femmes et par les hommes (questions 2 et 3). Puis, nous verrons quelles stratégies sont plus fréquentes chez les personnes le plus influentes (question 4) et rapporterons les principaux résultats relatifs au degré d'association entre les stratégies comprises dans la grille et les diverses formes de pouvoir (question 5)10.

Les places des femmes et des hommes dans les hiérarchies de pouvoir. L'établissement des rangs moyens des femmes et des hommes à l'intérieur des diverses hiérarchies de pouvoir révèle une seule différence statistiquement significative: les membres des groupes à l'étude reconnaissent plus de pouvoir aux hommes qu'aux femmes en raison de leur compétence. Si les résultats ne sont pas significatifs en ce qui a trait au pouvoir total, au pouvoir de récompense et au pouvoir légitime, l'on constate toutefois là une tendance allant dans le même sens. Par contre, il n'y a pas de différence en ce qui a trait au pouvoir de coercition. La seule forme de pouvoir où le rang moyen des femmes est supérieur à celui des hommes est le pouvoir de référence, la différence étant toutefois faible et non significative.

Il est intéressant de noter que le pouvoir de référence, dans les groupes à l'étude entretient peu de liens significatifs avec les autres formes de pouvoir: sa distribution diffère généralement de la distribution du pouvoir total et de ce que nous avons appelé les dimensions fonctionnelles du pouvoir (pouvoir de récompense, pouvoir légitime restreint et pouvoir d'expert), de même que de celle du pouvoir de coercition (Landry, 1988).

Les stratégies d'influence: différences entre femmes et hommes. Contrairement à nos attentes, nous n'avons trouvé que quelques différences significatives entre les stratégies d'influence utilisées par les femmes d'une part et par les hommes d'autre part. Les seules stratégies engendrant de telles différences

10. Pour éviter de surcharger un texte déjà long, nous avons choisi de ne présenter que sous forme écrite les principaux résultats de cette recherche. Pour un rapport complet, voir LANDRY, (1988, 1989).

sont: placer devant le fait accompli, stratégie très peu fréquente, et résumer, ces deux stratégies se retrouvant plus souvent chez les hommes que chez les femmes. L'on trouve aussi une tendance presque significative chez les hommes à utiliser une plus forte proportion de stratégies *d'Orientation de l'action* fortes et directes que ne le font les femmes. Dans l'ensemble, cependant, l'on peut affirmer qu'il n'y a pas de différences entre les femmes et les hommes des groupes à l'étude relativement aux stratégies verbales d'influence utilisées. Nos questions 2 et 3 trouvent donc ici une réponse négative.

Les stratégies des personnes les plus influentes. L'analyse qualitative et le *Questionnaire sur le pouvoir* ayant permis d'identifier les personnes les plus influentes dans chacun des trois groupes, nous les avons regroupées afin de déceler quelles stratégies d'influence se retrouvent plus fréquemment chez elles que dans le sous-groupe des personnes moins influentes (question 4).

Pour ce qui est de la *Forme du discours,* les personnes le plus influentes parlent plus (énoncés) que les personnes le moins influentes, interrompent plus souvent et sont plus souvent interrompues, posent davantage de questions et reçoivent davantage de réponses.

Au niveau des *Réactions,* les personnes le plus influentes émettent significativement plus d'accords et d'oppositions que les personnes moins influentes, la différence étant encore plus marquée en ce qui a trait aux accords et oppositions qu'elles reçoivent.

Pour ce qui est des *Stratégies* proprement dites, des différences significatives se retrouvent pour les comportements suivants, ces comportements étant plus fréquents chez les personnes le plus influentes que chez les personnes le moins influentes: nommer ce qui se passe dans le groupe, confronter une autre personne, se valoriser soi-même, valoriser les autres et être valorisé-e, utiliser des arguments rationnels, parler au nom du groupe, être dévalorisé-e.

En ce qui a trait à l'Orientation *de l'action,* l'on trouve encore des différences hautement significatives, allant dans le même sens, pour tous les comportements, à l'exception du ralliement.

Les stratégies associées aux diverses formes de pouvoir. La majeure partie des liens significatifs que l'on retrouve entre les stratégies utilisées et les formes de pouvoir (question 5) a trait au pouvoir total, au pouvoir de coercition et à ce que nous avons appelé les dimensions fonctionnelles du pouvoir (pouvoir de récompense, pouvoir légitime, pouvoir d'expert), à la quasi-exclusion du pouvoir de référence. De façon générale, ce sont les comportements significativement plus fréquents chez les personnes le plus influentes qui donnent lieu aux liens le plus significatifs en ce qui a trait au pouvoir total, au pouvoir de coercition et aux dimensions fonctionnelles du pouvoir.

Le pouvoir de référence n'est associé à aucun comportement de *Forme du discours,* non plus qu'aux *Réactions* émises ou reçues. Au niveau des stratégies proprement dites, il est significativement associé aux confrontations émises, à la valorisation des autres et à la valorisation du groupe et entretient un lien négatif avec les dévalorisations reçues. Le lien avec les stratégies plutôt fortes et plutôt directes est également significatif, mais il n'y a aucun lien significatif entre le pouvoir de référence et les comportements d'orientation de l'action.

Il est par ailleurs intéressant de constater que les stratégies indirectes que sont la manipulation et la dévalorisation des autres (émise et reçue) ne sont associées qu'au pouvoir de coercition. Il en va de même pour les stratégies faibles et indirectes regroupées.

Analyse et interprétation

Tout au long des paragraphes qui suivent, deux facteurs importants pour l'analyse et l'interprétation correcte de nos résultats doivent être gardés présents à l'esprit. Il s'agit d'abord du caractère exploratoire de cette recherche, qui ne porte que sur trois groupes et 21 sujets, soit 14 femmes et 7 hommes. Il s'agit par ailleurs de la population dont proviennent ces trois groupes : cette population est celle des étudiants et étudiantes inscrits-es au Programme de psycho-sociologie de la communication de l'Université du Québec à Montréal, population féminine à environ 75 %. Ce programme est issu du mouvement des relations humaines[11] de la fin des années 60 et véhicule des valeurs assez proches des valeurs traditionnellement associées au féminin. L'on peut donc penser d'une part que les hommes qui choisissent ce programme ont déjà certaines affinités avec ces valeurs et d'autre part que la culture du sous-système dont proviennent les groupes à l'étude en est elle-même quelque peu imprégnée.

Nous analyserons nos résultats sous les angles suivants : statut externe et pouvoir; stratégies d'influence et pouvoir; comportements des femmes en position de pouvoir.

Statut externe et pouvoir

Nos résultats tendent à confirmer la pertinence du modèle de Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) en ce qui a trait à l'importance du statut externe dès l'entrée en situation groupale. Tant l'analyse qualitative que les résultats

11. Selon Kurt BACK (1972), ce mouvement, précurseur des pratiques groupales nombreuses et très diversifiées que l'on trouve aujourd'hui dans les sociétés occidentales, peut à bon droit être considéré comme un mouvement social.

quantitatifs produits par nos deux instruments montrent qu'au départ ce sont principalement les personnes à statut externe supérieur, dont six des sept hommes compris dans l'échantillon, qui s'engagent activement dans l'orientation de l'action de leurs groupes. L'analyse des différences entre hommes et femmes quant à la place occupée dans les diverses hiérarchies de pouvoir confirme le maintien par les hommes d'un rang moyen significativement supérieur à celui des femmes en ce qui a trait au pouvoir de compétence : Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) soulignent l'importance de la compétence comme facteur de légitimation de l'influence exercée dans les groupes restreints, d'ailleurs fort bien démontrée par les travaux de Fortin (1970). Les hommes membres de nos groupes sont donc, eux aussi, perçus comme plus compétents que les femmes et plus influents pour cette raison.

Un autre aspect du modèle proposé par Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) trouve confirmation dans nos résultats. Dans deux de nos groupes, deux jeunes femmes ayant initialement un statut externe inférieur en viennent à faire partie de la classe supérieure des statuts dans leurs groupes respectifs et éventuellement à être acceptées comme leaders. Dans les deux cas, comme le révèle l'analyse qualitative, le caractère altruiste de leur motivation à influencer le groupe est souligné par plusieurs membres du groupe et constitue un argument en leur faveur. Dans les deux cas, ces motivations altruistes sont confrontées aux motivations beaucoup moins claires de leurs opposants. Ces jeunes gens sont tous deux perçus, à des degrés différents, comme des opposants systématiques à l'émergence de ces jeunes femmes comme leaders. Pour l'une d'entre elles, la confirmation de son leadership par une autorité extérieure au groupe — l'assistant de la professeure, un homme — contribue également à la légitimation de son statut.

Nous avons toutefois pu déceler une autre condition nécessaire à l'émergence d'une personne à statut externe inférieur comme leader: il s'agit de l'obtention de l'appui d'au moins une personne à statut externe supérieur à l'intérieur même du groupe. Nous avons ainsi formalisé, sous forme d'hypothèse, le processus par lequel une personne à statut externe inférieur peut éventuellement émerger comme leader :

> Dans un groupe restreint en situation d'émergence, l'accession au leadership d'une personne à statut externe inférieur s'effectue moyennant certaines conditions et selon un processus en plusieurs étapes qui se déroule comme suit: 1) les premières tentatives d'influence de cette personne ne sont pas prises en compte par les personnes à statut externe supérieur; 2) la personne à statut externe inférieur appuie les positions prises par une ou des personnes à statut externe supérieur et peut même se poser en supporteuse de l'une de ces personnes; 3) une ou plusieurs personnes à statut externe supérieur sont éliminées de la lutte pour le leadership; 4) une personne à statut externe supérieur appuie les positions prises par la personne à statut externe inférieur et peut même devenir

son supporteur ou sa supporteuse; 5) la personne à statut externe inférieur est perçue par la majorité des membres du groupe comme exerçant son influence dans le but d'aider le groupe à atteindre ses objectifs et non dans le but de rehausser son propre statut; et/ou 6) la personne à statut externe inférieur voit son statut de leader légitimé par une autorité extérieure.

Stratégies d'influence et pouvoir

Nous n'avons trouvé à peu près aucune différence significative entre les femmes et les hommes en ce qui a trait aux stratégies d'influence utilisées. Cette quasi-absence de différence peut indiquer que femmes et hommes, en situation mixte, puisent au même répertoire de stratégies d'influence. Rien, toutefois, ne permet d'affirmer que les mêmes résultats se retrouveraient dans des groupes non mixtes: nous avons pu observer que d'un groupe à l'autre, les différences ne vont pas nécessairement dans le même sens.

C'est au niveau de l'orientation de l'action que l'on retrouve des différences significatives, en ce qui a trait aux comportements perçus comme forts et directs et particulièrement aux résumés. Le pouvoir de définir, que Janeway (1980) attribue aux dominants, peut s'exprimer par le biais d'interventions qui résument la situation dans laquelle se trouve un groupe; par ailleurs, leur statut externe supérieur autorise les hommes à faire des interventions visant à orienter l'action du groupe, ces interventions étant moins légitimes pour les femmes (Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977). Les comportements instrumentaux que sont les stratégies d'orientation de l'action sont d'ailleurs très nettement le fait des personnes les plus influentes dans les trois groupes.

À un autre niveau d'analyse, cette quasi-absence de différence découle peut-être des caractéristiques de la population dont sont issus les groupes à l'étude. Elle peut dès lors s'interpréter de deux façons différentes et complémentaires. D'une part, il ne semble pas y avoir de différences de « nature » entre les stratégies d'influence auxquelles femmes et hommes ont accès; d'autre part, il n'est certes pas exclu que l'on puisse trouver, dans des groupes issus de populations dont les valeurs correspondent davantage à celles de la culture ambiante, des différences allant dans le sens de nos questions de recherche.

Les différences entre les personnes le plus et le moins influentes en ce qui a trait aux comportements verbaux de forme du discours et aux réactions sont en conformité avec les résultats classiques dans le domaine (Collins et Guetzkow, 1964; Hurwitz *et al.,* 1953; Mills, 1953; Riley *et al.,* 1954). L'analyse matricielle des comportements interactifs au niveau groupai (Landry, 1988) permet de constater que c'est effectivement principalement entre les personnes le plus puissantes que se jouent les jeux d'appuis et d'oppositions. Le fait que les personnes le plus influentes soient non seulement celles qui reçoivent le plus

d'appuis mais aussi celles qui reçoivent le plus d'oppositions indique que le processus d'apprentissage des rôles décrit par Bormann (1975) en est un d'ajustements successifs: chacun, chacune reçoit des autres approbations et réprobations qui lui permettent d'adapter son comportement aux attentes du groupe, faute de quoi l'appui des autres peut éventuellement lui être retiré.

Au niveau des stratégies et des comportements d'orientation de l'action, ce sont essentiellement les comportements à caractère fort et direct qui sont le fait des personnes le plus influentes[12] et ce sont ces comportements qui suscitent les différences les plus significatives. Les analyses de Johnson et Benson (1974) et celles de Johnson (1976, 1978) jettent un éclairage intéressant sur cette constatation: les comportements instrumentaux, rationnels, centrés sur la valorisation de soi et sur l'orientation de l'action sont des comportements plutôt associés au masculin et sont aussi perçus comme forts et directs par des juges indépendants-es des autres personnes engagées dans cette recherche. Ils sont également associés au pouvoir total et aux dimensions fonctionnelles du pouvoir.

Par contre, parmi les comportements se situant à la frontière ou clairement jugés plutôt faibles et indirects, tels les arguments personnels, le fait accompli, l'indécision, la manipulation, la diversion, l'appui sur une autorité extérieure, la dévalorisation des autres et du groupe et la supplication, plusieurs se rapprochent de ce que Johnson (1976) appelle stratégies indirectes, impuissantes et personnelles et que Falbo et Peplau (1980) nomment stratégies unilatérales et indirectes : ces stratégies sont habituellement associées au féminin.

Deux voies interprétatives différentes sont ici possibles, compte tenu du fait que les femmes ne sont pas exclues du pouvoir dans les groupes à l'étude et que ces groupes sont mixtes. D'une part, il se peut que les stratégies instrumentales, fortes et directes, soient effectivement les plus efficaces pour permettre à un groupe d'atteindre ses objectifs et que, quel que soit le sexe des protagonistes, l'on retrouve systématiquement ces stratégies associées aux dimensions fonctionnelles du pouvoir, à l'exclusion des stratégies plus faibles, plus personnelles et plus indirectes. Mais il se peut aussi que cette exclusion disparaisse, du moins pour certaines de ces stratégies, dans le contexte de groupes non mixtes composés de femmes. L'exemple de la dévalorisation de

12. L'on peut se demander si ce n'est pas en raison d'un biais propre à la sous-culture des spécialistes en relations humaines que la stratégie qui consiste *à Parler au nom du groupe (PN)* est considérée comme une stratégie plutôt faible et plutôt indirecte par nos spécialistes: l'on sait qu'à l'intérieur de cette sous-culture, l'on valorise beaucoup l'utilisation du « je » comme indice de l'appropriation de ses propres sentiments et opinions.

soi peut servir à illustrer notre propos : nous avons trouvé chez les femmes une tendance non significative à se dévaloriser (Landry, 1988)[13], ce comportement étant par ailleurs très fréquent chez les personnes le plus influentes dans nos groupes, sans toutefois que cette différence par rapport aux personnes moins influentes soit significative. Il se peut que dans des groupes exclusivement composés de femmes, ce comportement soit significativement associé au pouvoir, tout comme d'autres comportements plutôt personnels ou indirects. Les recherches de Lamothe et Desautels (1984) sur les conversations en situations mixtes et non mixtes ont d'ailleurs permis de déceler des différences analogues entre les comportements verbaux des femmes et des hommes.

Par ailleurs, le fait que dans l'ensemble les stratégies faibles et indirectes, dont plusieurs sont ordinairement associées au féminin, ne soient significativement liées qu'au seul pouvoir de coercition semble indiquer que ces stratégies, et plus particulièrement la manipulation et la dévalorisation des autres, sont menaçantes. L'utilisation du pouvoir de coercition a tendance à diminuer le pouvoir de référence (Fortin, 1970; French et Raven, 1959), ces deux hiérarchies de pouvoir n'étant jamais liées entre elles. De plus, selon Lips (1981) et Johnson (1976, 1978), si de telles stratégies peuvent s'avérer efficaces à court terme, à plus long terme, elles peuvent se retourner contre les personnes qui les utilisent et contribuer à rendre invisible et à miner leur pouvoir. Nous avons noté chez les membres de nos groupes, femmes ou hommes, qui utilisaient le plus de ces stratégies, une perte de statut à travers le temps.

De façon générale, le pouvoir de référence est faiblement, quoique significativement, lié au pouvoir total (Fortin, 1970; Landry, 1988) et aux dimensions fonctionnelles du pouvoir, ce qui semble confirmer qu'il s'agit bien d'une forme de pouvoir. Cependant, les seules stratégies qui sont associées à cette forme de pouvoir dans nos groupes sont la confrontation, la valorisation des autres et du groupe et l'absence de dévalorisation reçue. Si les résultats relatifs à la valorisation et à la dévalorisation sont faciles à comprendre, le lien avec la confrontation mérite une explication. Nous en proposons deux interprétations qui ne sont pas mutuellement exclusives: d'une part il se peut que les personnes qui ont le plus de pouvoir en raison de l'amitié qu'elles suscitent soient en meilleure posture pour confronter les personnes dont les comportements sont perturbateurs ; d'autre part il est possible que ces personnes tolèrent mal le climat conflictuel qu'engendrent ces comportements et qu'elles voient la confrontation directe comme un moyen de restaurer un climat plus harmonieux dans le groupe.

13. Dans sa définition opérationnelle, ce comportement comprend aussi la reconnaissance de ses limites ou de ses zones d'incompétence.

Le peu de liens entre le pouvoir de référence. et l'ensemble des stratégies d'influence semble confirmer notre critique et celle de Johnson et Benson (1974). relativement à l'existence de deux leaders complémentaires, l'un centré sur la tâche et l'autre sur les relations (Baies, 1950, 1970). Le leadership semble plutôt être lié à tous les aspects instrumentaux de la vie groupale, bien plus qu'à ses dimensions affectives. Le pouvoir de référence jouerait dès lors de façon plutôt diffuse dans les rapports de pouvoir, sans doute au niveau paraverbal plutôt qu'au niveau verbal, sans que l'on puisse y associer de stratégies précises. Ici encore, l'étude de groupes exclusivement composés de femmes permettra de voir si cette forme de pouvoir est plus présente dans la dynamique du pouvoir au sein de tels groupes.

Comportements des femmes en position de pouvoir

L'une de nos questions de recherche (question 6) nous a amenée à nous demander si une femme qui émerge comme leader et voit son statut légitimé par une autorité extérieure aura tendance à se centrer fortement sur la tâche, conformément aux travaux de Babinec (1978) et de Wood (1981). Cette dernière interprète ce comportement comme pouvant traduire la nécessité pour une femme, lorsqu'elle accède au leadership, de démontrer sa compétence dans le domaine de la tâche, afin de dissiper les perceptions stéréotypées selon lesquelles elle devrait produire plus de comportements centrés sur les relations. Dans l'un de nos groupes, le leadership d'une jeune femme est confirmé et légitimé par une personne extérieure au groupe. L'analyse qualitative révèle chez elle une très forte concentration sur la tâche, plus particulièrement après son accession au leadership, à tel point d'ailleurs que les autres membres du groupe, y compris sa supporteuse inconditionnelle, interviennent pour lui demander de ralentir son rythme. Son cas peut donc constituer une illustration — mais non une démonstration — du phénomène identifié par d'autres chercheuses (Babinec, 1978; Wood, 1981).

Une dernière question de recherche (question 7) a trait à la peur du pouvoir chez les femmes, dans le contexte de la non-légitimation par une autorité extérieure. L'analyse qualitative a permis de prendre acte des comportements paradoxaux d'une femme dans la trentaine, à statut externe supérieur, après qu'elle eut émergé comme leader dans un autre de nos groupes. Nous avons interprété son ambivalence et la reprise constante de la lutte avec son opposant, un homme, comme pouvant indiquer chez elle la peur du pouvoir. La recherche ne s'est guère penchée sur ce phénomène et notre interprétation, fondée sur l'analyse qualitative d'un seul cas, reste fragile. Il nous est cependant apparu important d'insister sur la question de l'ambivalence des femmes face au pouvoir. Nous avons en effet remarqué à maintes reprises dans les groupes auprès desquels nous intervenons que la seule mention d'un possible leadership émergent entraîne un certain retrait de la part des femmes.

Conclusion

Si la triple approche utilisée dans cette recherche et la création de la *Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes restreints* en constituent les aspects les plus novateurs au plan méthodologique, il nous semble que ce sont les résultats obtenus en ce qui a trait au pouvoir des femmes dans les groupes restreints qui lui confèrent toute sa pertinence.

Certains de ces résultats sont porteurs d'espoir pour les femmes. Exclues du pouvoir politique pendant fort longtemps et ayant grand-peine à faire leur marque dans les hautes sphères organisationnelles[14], elles sont cependant en mesure de prendre le pouvoir au sein de groupes de travail, du moins dans certains contextes. Ce sont en effet trois femmes qui, en dernière analyse, émergent comme leaders dans nos groupes, même si l'une d'entre elles n'arrive pas à assumer le pouvoir qu'on lui reconnaît. La présente recherche jette un éclairage sur le processus par lequel les femmes peuvent renverser le poids des déterminismes socioculturels qui leur confèrent un statut inférieur à celui des hommes et modifier ce statut. Elle montre aussi que *les* femmes peuvent utiliser des stratégies fortes et directes pour exercer leur pouvoir. Reste à voir comment certaines autres stratégies, qualifiées de faibles et de personnelles, pourront, elles aussi, s'intégrer au répertoire des stratégies d'influence efficaces, pour éventuellement modifier les valeurs qui sous-tendent l'exercice du pouvoir. Une telle intégration signifierait d'ailleurs la revalorisation de ces comportements jusqu'ici dévalorisés parce qu'associés au féminin (Janeway, 1980; Miller, 1976).

La perspective féministe permet ici, comme dans bien d'autres domaines, une remise en cause très profonde de modèles qui sont devenus presque des dogmes, de même qu'un regard neuf sur les vérités apparemment immuables révélées par certaines recherches classiques. Le modèle balesien (Baies, 1950, 1970) a mené à la justification de l'exclusion des femmes du pouvoir en les cantonnant dans des rôles dits socio-émotifs ou expressifs. Si, comme le démontrent certaines recherches (Anderson et Blanchard, 1982), les femmes ont généralement plus de comportements socio-émotifs que les hommes, la présente recherche montre qu'en position de pouvoir, c'est-à-dire lorsqu'elles sont légitimement acceptées comme leaders, par les autres et par elles-mêmes, elles peuvent avoir une aussi forte proportion de comportements instrumentaux que les hommes. Or, ce sont essentiellement ces comportements qui sont associés au pouvoir dans les groupes à l'étude. Nous voyons mal comment l'on peut qualifier ces comportements de masculins, comme le veulent Johnson et

14. Voir entre autres à ce sujet notre article intitulé « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », dans le deuxième tome de la présente collection *(Priorités actuelles et futures)*, pp. 121-156.

Benson (1974) : les tâches traditionnellement attribuées aux femmes dans la sphère domestique requièrent en effet un haut degré de compétence instrumentale et de rationalité, alors que les activités éducatives et affectives commandent de surcroît une compétence socio-émotive habituellement plus développée chez les femmes que chez les hommes.

Comme en ce qui a trait au développement du jugement moral (Gilligan, 1982; Gilligan *et al.,* 1988) ou au processsus d'apprentissage et de connaissance (Belenky *et al.,* 1986), il se pourrait bien que pour les femmes l'exercice du pouvoir doive tenir compte à la fois des dimensions relationnelles et contextuelles d'une part, et des dimensions rationnelles et instrumentales d'autre part. L'accès des femmes au pouvoir pourrait donc avoir pour conséquence une meilleure intégration de ces deux dimensions dans l'exercice du pouvoir. Les recherches que nous poursuivons actuellement auprès de groupes exclusivement composés de femmes permettront d'explorer plus à fond cette hypothèse.

Les remises en question de certaines chercheuses féministes face aux modèles théoriques développés par des hommes et pour des hommes ouvrent la voie vers une nouvelle interprétation du réel, légitimant les modes d'être et de penser des femmes. Ces femmes ont su écouter la voix intérieure qui les invitait à s'interroger sur la validité de ces modèles en regard de leur propre expérience et de celle des autres femmes. Janeway (1980) le souligne fort bien: un tel scepticisme face au pouvoir de définir la réalité que se sont de tout temps arrogé les puissants[15] est le premier pouvoir des faibles. Comme les autres groupes dominés, les femmes, et tout particulièrement celles qui sont engagées dans la recherche, ont tout intérêt à développer en elles ce joyeux scepticisme, sans doute précurseur d'un nouveau paradigme scientifique.

15. La non-féminisation est ici délibérée.

Références bibliographiques

ANCELIN SCHÛTZENBERGER, Anne (1972). *L'observation dans les groupes de formation et de thérapie* (2e *éd.),* Paris, Épi.

ANDERSON, Lynn R. et BLANCHARD, P. N. (1982). « Sex Differences in Task and Social-Emotional Behavior », *Basic and Applied Social Psychology,* vol. 3, n° 2, pp. 109-139.

ANZIEU, D. et MARTIN, J.-Y. (1982). *La dynamique des groupes restreints* (7e éd. rev.), Paris, Presses universitaires de France.

ARIES, Elizabeth (1976). *«* Interaction Patterns and Themes *of* Male, Female and Mixed *Groups », Small Group Behavior,* vol. 7, *n°* 1, pp. 7-18.

BABINEC, Carol S. (1978). « Sex, Communication Structures and Role *Specific-*ation », *Sociological Focus,* vol. 11, n° 3, pp. 199-210.

BACK, K. W. (1972). *Beyond Words; the Story of Sensitivity Training and the Encounter Movement,* Baltimore, Penguin.

BALES, R. F. (1950). *Interaction Process Analysis, a Method for the Study of Small Groups,* Reading, Mass., Addison-Wesley.

BALES, R. F. (1970). *Personality and Interpersonal Behavior,* New York, Holt, Rinehart and Winston.

BALES, R. F., STRODTBECK, F. L., MILLS, T. M. et ROSEBOROUGH, Mary E. (1951). « Channels *of* Communication in Small Groups », *American Sociological Review,* vol. 16, pp. 461-468.

BELENKY, Mary F., CLINCHY, Blythe M., GOLDBERGER, Nancy R., TARULE, Jill M. (1986). *Women's Ways of Knowing; the Development of Self, Voice and Mind,* New York, Basic.

BERGER, J., COHEN, B. P. et ZELDITCH, M. (1972). « Status Characteristics and Social Interaction », *American Sociological Review,* vol. 37, n° 3, pp. 241-255.

BORGATTA, E. F. et BALES, R. F. (1956). « Sociometric Status Patterns and Characteristics *of* Interaction », *Journal of Social Psychology,* vol. 43, pp. 289-297.

BORMANN, E. G. (1975). *Discussion and Group Methods: Theory and Practice* (2e éd.), New York, Harper and Row.

CARTWRIGHT, D. (1959). *Studies in Social Power,* Ann Arbor, University *of* Michigan, Institute for Social Research.

CARTWRIGHT, D. et ZANDER, A. (éd.) (1968). *Group Dynamics : Research and Theory* (3e éd. rev.), New York, Harper and Row.

COLLINS, B. E. et GUETZKOW, H. (1964). *A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making,* New York, Wiley.

DEAUX, Kay (1976). *The Behavior of Women and Men,* Monterey, Brooks/ Cole.

DENZIN, N. K. (1978). *The Research Act,* New York, McGraw-Hill.

FALBO, Toni (1977). « Relationship between Sex, Sex Role, and Social Influence », *Psychology of Women Quarterly,* vol. 2, n° 1, pp. 62-72.

FALBO, Toni et PEPLAU, Letitia A. (1980). « Power Strategies in Intimate Relationships », *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 38, n° 4, pp. 618-628.

FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance,* Palo Alto, Stanford University Press.

FORTIN, Aline (1970). « La mesure du pouvoir dans les petits groupes naturels », thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.

FRENCH, Marylin (1985). *Beyond Power; on Women, Men and Morals,* New York, Ballantine.

FRENCH, J. R. P. et RAVEN, B. (1959). « The Bases of Social Power », dans D. CARTWRIGHT et A. ZANDER, *Group Dynamics: Research and Theory* (3° éd. rev.), (pp. 259-269), New York, Harper and Row, 1968.

GELER, J. G. (1963). « A Descriptive Analysis of an Interaction Pattern Resulting in Leadership Emergence in Leaderless Group Discussion », thèse de doctorat inédite, University of Minnesota.

GILLIGAN, Carol (1982). *In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development,* Cambridge, Harvard University Press.

GILLIGAN, Carol, WARD, Janir V., TAYLOR, Jill M. et BARDIGE, Betty (1988). *Mapping the Moral Domain; a Contribution of Women's Thinking to Psychological Theory and Education,* Cambridge, Mass., Center for the study of gender education and human development.

HOLLANDER, E. P. et YODER, Jan (1978). « Some Issues in Comparing Women and Men as Leaders », technical report n° 7, document inédit, State University of New York.

HORNER, Matina (1972). « Toward an Understanding of Achievement Related Conflicts in Women », *Journal of Social Issues,* vol. 28, pp. 157-176.

HURWITZ, J. I., ZANDER, A. F. et HYMOVITCH, B. (1953). « Some Effects of Power on the Relations among Group Members », dans D. CARTWRIGHT et A. ZANDER, *Group Dynamics: Research and Theory* (3e éd. rev.), (pp. 291-297), New York, Harper and Row, 1968.

JANEWAY, Elizabeth (1980). *Powers of the Weak,* New York, Knopf.

JOHNSON, Honnie et BENSON, T. W. (1974). « Gender Differences and Leadership Contention : a Case Study in the Rhetoric of Social Research », rapport présenté à la Central States Speech Association.

JOHNSON, Paula B. (1976). « Women and Power: toward a Theory of Effectiveness », *Journal of Social Issues,* vol. 32, n° 3, pp. 99-110.

JOHNSON, Paula B. (1978). « Women and Interpersonal Power », dans I. H. FRIEZE, J. E. PARSONS, P. B. JOHNSON, D. N. RUBLE et G. L. ZELLMAN, *Women and Sex Roles : a Social Psychological Perspective,* New York, Norton, pp. 301-320.

KANTER, Rosabeth M. (1977). « Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women », *American Journal of Sociology,* vol. 82, pp. 965-990. ,

KIPNIS, D. (1984). « The Use of Power in Organizations and Interpersonal Settings », *Applied Social Psychology Annual,* vol. 5, pp. 179-210.

KOHLBERG (1976). « Moral Stages and Moralization : the Cognitive-Developmental Approach », dans T. LICKONA, *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues,* New York, Holt, Rinehart and Winston.

LAMOTHE, Jacqueline et DESAUTELS, Clau (1984). « La conversation des femmes : pratique et perception », rapport de recherche inédit, Université du Québec à Montréal.

LANDRY, Simone (1971). « Pouvoir, leadership et relations préférentielles dans un groupe de formation », thèse de maîtrise inédite, Université de Montréal.

LANDRX, Simone (1977a). « L'animation du groupe de tâche », dans J.-M. LECLERC, *Dossier sur l'enseignement: systèmes, méthodes, techniques,* Montréal, Service pédagogique de l'Université de Montréal, pp. 2/1-2/23.

LANDRY, Simone (1977b). « Le groupe de tâche et sa psychologie », dans J.-M. LECLERC, *Dossier sur l'enseignement: systèmes, méthodes, techniques,* Montréal, Service pédagogique de l'Université de Montréal, pp. 1/1-1/34.

LANDRY, Simone (1988). « Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes », thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.

LANDRY, Simone (1989). « Le pouvoir des femmes dans les groupes restreints », *Recherches féministes,* vol. 2, n° 2, pp. 15-54.

LEWIN, K. (1951). *Field Theory in Social Science,* New York, Harper.

LIPS, Hilary M. (1981). *Women, Men and the Psychology of Power,* Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.

LOCKHEED, Marlaine E. et HALL, Katherine P. (1976). « Conceptualizing Sex as a Status Characteristic: Applications to Leadership Training Strategies », *Journal of Social Issues,* vol. 32, n° 3, pp. 111-124.

MEEKER, B. F. et WEITZEL-O'NEILL, P. A. (1977). « Sex Roles and Interpersonal Behavior in Task-Oriented Groups », *American Sociological Review,* vol. 42, n° 1, pp. 91-105.

MILLER, Jean B. (1976). *Toward a New Psychology of Women,* Boston, Beacon Press.

MILLS, T. M. (1953). « Power Relations in Three-Person Groups », *American Sociological Review,* vol. 18, pp. 351-357.

MOSCOVICI, S. (1979). *Psychologie des minorités actives,* Paris, Presses universitaires de France.

NAPIER, R. W. et GERSHENFELD, Matti K. (1985). *Groups; Theory and Experience* (3e éd.), Boston, Houghton Mifflin.

RAVEN, B. H. (1965). « Social Influence and Power », dans I. D. STEINER et M. FISHBEIN, *Current Studies in Social Psychology,* New York, Holt, Rinehart and Winston, pp. 371-382.

RILEY, Matilda W., COHN, R., TOBY, J. et RILEY, J. W. (1954). « Interpersonal Orientations in Small Groups », *American Sociological Review,* vol. 19, pp. 715-724.

SAINT-ARNAUD, Y. (1978). *Les petits groupes : participation et communication,* Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

WINTER, D. G. et STEWART, A. J. (1978). « The power motive », dans H. LONDON et J. E. EXNER, Jr., *Dimensions of Personality* (4e éd.), New York, Wiley, pp. 391-447.

WOOD, Julia T. (1981). « Sex Differences in Group Communication : Directions for Research in Speech Communications and Sociometry », *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry,* vol. 34, W24-31.

4

Les rapports entre le pouvoir et le savoir au sein d'une organisation

L'influence du développement des entreprises sur les structures organisationnelles

Yvan TELLIER

Depuis le début du siècle, l'industrie a vécu énormément de changements au plan technologique. Le passage d'un milieu technologique où l'homme maniait chaque outil et le transcendait, à un autre très complexe, où il n'est présent que pour déclencher une série d'opérations, implique aussi une multitude de transformations tant au plan des structures d'une organisation qu'au plan des rapports entre les groupes d'employés. Nous tentons, dans cet article, de comprendre un peu mieux l'influence des changements technologiques sur les structures organisationnelles ainsi que les types de rapports humains induits par ces changements tant structuraux que technologiques.

Le savoir et le pouvoir: deux concepts clés

Nous sommes conscient que ces deux concepts sont ambigus (surtout celui de la notion de pouvoir) et qu'ils recouvrent une multitude de sens. Le pouvoir[1]

1. Eugène ENRIQUEZ, dans un article intitulé « La notion de pouvoir », essaie de saisir toute la complexité reliée à ce concept. (Voir bibliographie.)

fait l'objet de nombreuses réflexions et tentatives de définitions, et il est utilisé de façon plus ou moins différente dans chacune des sciences humaines. Tous (politiciens, sociologues, groupes de pression, psychologues, économistes) utilisent ce mot qui, paradoxalement, contient à la fois les notions d'ordre et de désordre et fait émerger en même temps la crainte et la sécurité[2].

Nous définirons donc ces termes simplement, tout en étant conscient de leurs ambiguïtés, même si nous restreignons leur sens au domaine des organisations formelles.

À notre avis, deux conditions sont essentielles pour qu'un individu ou un groupe de personnes atteigne un objectif. Il faut, en premier lieu, un certain nombre de connaissances pour permettre l'utilisation des moyens aptes à la réalisation d'un objectif. En second lieu, il est nécessaire de posséder une autorité (légale ou personnelle) pour utiliser ce réservoir de connaissances que nous appellerons « savoir ». L'autorité, légitime ou autre, sera nommée « pouvoir ». Ces deux concepts clés, essentiels à la réalisation de tout objectif, serviront de base à l'analyse descriptive qui va suivre. Nous prenons ces deux concepts de préférence à ceux de « connaissances » et d'« autorité ». Ces termes possèdent aussi un impact émotif important et diffus qui ne nous apparaît pas négligeable.

Aperçu historique du développement des structures organisationnelles

McGregor (1960) démontre très bien l'influence que le modèle d'organisation pyramidale de l'Église et de l'armée a exercée sur les structures industrielles. En effet, au début de l'ère industrielle, les seules grandes organisations demeurent l'Église et l'armée. Le président ou le patron détient toute l'autorité et les subordonnés ne sont que ses porte-parole. L'autorité est alors autocratique et paternaliste[3]. C'est l'époque où l'obéissance et le respect de l'autorité constituent des normes acceptées de tous. Presque toutes les organisations fonctionnent selon ce genre de structures charismatiques, pour employer la terminologie de Weber. La technologie étant très peu développée, on ne trouve

2. J. R. FRENCH et B. RAVEN (1960) dans l'article suivant: « The Basic of Social Power » décrivent cinq sources de pouvoir: le pouvoir légitime, le pouvoir d'expertise, le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition, le pouvoir de référence. (Voir bibliographie.)
3. Dans *Leadership et animation de groupe,* Y. Tellier et R. Tessier décrivent plus en détail des conséquences du modèle autocratique sur les relations entre subordonnés et supérieurs.

qu'une unité dans les usines, celle de la production. C'est dans cette unité qu'on retrouve la pyramide classique. On peut remarquer qu'à cette époque les services sont inexistants; même l'embauche se fait sous la seule responsabilité du contremaître. Ce dernier engage lui-même les personnes qui travaillent directement sous sa supervision, ce qui donne évidemment lieu à des phénomènes d'influence et de népotisme assez graves. À cette époque, la différence entre l'artisanat et l'industrie n'est pas encore nettement marquée. Ainsi, toutes les transformations de la matière première s'effectuent à l'intérieur d'une même unité de production. La machine est encore suffisamment simple pour que toutes les opérations ne se fassent que dans cette unité. Les mêmes personnes font alors les réparations et les opérations de production; par exemple, si la machine tombe en panne, le contremaître arrête le travail et demande à un ou deux ouvriers, peut-être plus bricoleurs que les autres, de la réparer. On peut constater que les communications qui existent entre la direction et les employés est directe. C'est le contremaître, sous la direction de son supérieur immédiat, qui est responsable de toutes les étapes de la production, c'est-à-dire : la planification, la distribution des tâches, le choix du personnel, etc; Ces différentes fonctions sont liées au même groupe de personnes et chacun peut communiquer directement ses remarques ou ses observations en ce qui concerne un aspect ou l'autre de l'opération. Le niveau de connaissances des employés et du contremaître est aussi presque égal. Il s'ensuit donc que le « pouvoir » et le « savoir » sont intégrés dans la même unité de production et qu'il n'existe pas de conflit entre ces deux instances.

Cependant, les machines vont bientôt devenir de plus en plus complexes et leur réparation va demander de plus en plus d'habiletés. On assiste alors à une spécialisation de la main-d'oeuvre. À côté des ouvriers de la production pour lesquels aucune formation spéciale n'est requise, on trouve des ouvriers qui se sont spécialisés dans la réparation des machines. Au début, ces ouvriers spécialisés sont peu nombreux et c'est le même qui souvent va d'une ligne d'assemblage à l'autre pour réparer les machines défectueuses. L'arrivée des moteurs électriques va encore accroître la spécialisation. L'électricité apparaît comme quelque chose de magique et seul l'ouvrier ayant reçu une formation spéciale est autorisé à toucher tout ce qui relève de l'électricité dans une usine. D'ailleurs, les électriciens eux-mêmes ne sont pas étrangers au mythe que continuent de nourrir ces ouvriers qui osent approcher et réparer ces outils. Il s'ensuit donc que le développement de la mécanique et de l'électricité s'accroissant toujours, on en arrive à un accroissement concomitant des services. À côté de l'unité de production se développe alors l'unité de réparation et d'entretien. Alors que l'unité de production emploie une main-d'œuvre peu spécialisée, l'unité de réparation et d'entretien fait appel à des ouvriers spécialisés ayant développé des habiletés particulières soit par la pratique, soit en suivant des cours spécialisés. Dans les grandes industries, le service de

réparation et d'entretien prend de plus en plus d'importance; les machines utilisées par la production devenant de plus en plus complexes, il devient impossible de les réparer uniquement avec un outillage rudimentaire. On est obligé de donner au service d'entretien et de réparation une place spéciale dans l'usine; on crée alors des ateliers où se trouve tout l'outillage nécessaire à la réparation des machines: tours ,fraiseuses, etc.

La spécialisation des ouvriers va entraîner la création d'un service d'embauchage. Le contremaître, en effet, n'a plus la compétence de choisir seul les ouvriers. De plus, on veut lutter contre les abus qu'engendrait ce système (népotisme, trafic d'influence, corruption). Le service du personnel sera donc créé et celui-ci aura pour tâche de choisir le personnel qualifié pour les différentes tâches de plus en plus complexes.

Les besoins primaires de différenciation des structures organisationnelles se sont multipliés par la suite. De multiples recherches concernant les facteurs qui influencent le développement des structures organisationnelles ont été entreprises. Globalement on peut dire que la structure organisationnelle d'une entreprise est dynamique et reflète à un moment donné son contexte, la nature de sa technologie, sa taille (Hall, 1987) ; elle s'adapte à l'environnement et aux changements de cultures et finalement, comme l'a démontré Chandler (1962), la structure suit les changements de stratégies. Galbraith (1978), de son côté, démontre que l'efficacité d'une structure organisationnelle en fonction de son ajustement aux stratégies et à l'ensemble des systèmes d'une organisation. Cependant quelles que soient l'origine et la fonctionnalité d'une structure organisationnelle donnée, sa complexification a déterminé la nature des rapports existants entre les diverses parties de l'organisation.

Ainsi, les besoins de spécialisation sont devenus de plus en plus grands au fur et à mesure que se compliquaient son environnement et son contexte. Maintenant, chaque industrie ou organisation d'envergure connaît plusieurs types d'unités de services qui doivent, comme l'indiquent leurs noms, être au service de la production. Ainsi, gravitant autour de l'unité de production, il existe une multitude de services : personnel, entretien et réparation, génie, achats, ventes, marketing, contrôle de la production et, pour des entreprises plus avancées, recherche et développement. L'unité de la production demeure donc celle où ne se font que les opérations liées à la production. Dans les faits, ce type de structure a permis de séparer le « savoir » du « pouvoir ». Le savoir est demeuré relié aux unités de services et le pouvoir, à l'unité de la production. En effet, c'est toujours dans l'unité de la production que réside le pouvoir légal, le pouvoir d'autorité ; c'est dans l'unité de services que réside le savoir dont les seules façons d'exercer une certaine influence consistent en la persuasion ou la qualité des services offerts à la production. Toutes les connaissances qui existent dans les différentes unités de services sont utilisées

seulement si, dans l'unité de la production, les personnes veulent bien les utiliser. Le savoir étant situé dans l'unité des services et le pouvoir dans l'unité de la production, il en résulte une complication des rôles et des relations entre ces divers groupes. La structure industrielle, de plus en plus bureaucratique, donne lieu à des difficultés de communications tant horizontales que verticales. Les différents niveaux d'autorité de la pyramide sont des sources de distorsion dans la communication et des sources d'insatisfaction à tous les échelons. En effet, plus les ordres se transmettent de haut en bas, plus il est difficile pour la personne qui reçoit en dernier lieu ces ordres de se sentir engagée dans sa tâche.

En ce qui concerne les relations entre les services, le même type de distorsion se produit ainsi que le même type de difficultés dans les communications entre les personnes. En effet, dans la structure pyramidale, chacun sait que si j'ai à me plaindre du service d'entretien, par exemple, j'en avise mon contremaître qui, à son tour, en avise son surintendant qui, à son tour, en avise le surintendant de l'unité d'entretien: celui-ci retransmet cela au contremaître et ce dernier le transmet aux ouvriers concernés. Les personnes qui appartiennent au même niveau ne se parlent pas entre elles; elles ne se parlent qu'à travers des personnes qui sont en autorité et qui se rejoignent finalement à travers le même patron. Il en résulte donc un cloisonnement entre les divers services et l'unité de production. Les relations sont la plupart du temps conflictuelles. Ainsi, les gens du service d'entretien et du service de production sont souvent en conflit. Les ouvriers du service d'entretien, quand ils parleront de ceux qui font fonctionner les machines, auront facilement tendance à dire qu'ils sont négligents, qu'ils forcent les machines qui se brisent beaucoup trop souvent. De leur côté, les ouvriers de la production diront facilement des ouvriers du service d'entretien qu'ils effectuent mal les réparations, qu'ils ne travaillent pas assez vite et que c'est vraiment difficile d'obtenir leurs services.

Le même phénomène se retrouve dans les autres unités, par exemple dans celle du génie. Les ingénieurs s'occupent de projets qui sont en fait des commandes que le service de production leur a faites. Le surintendant à la production demande par exemple au service du génie de faire les plans pour tel type de machine. Les' ingénieurs travaillent en collaboration avec les dessinateurs et essaient de concevoir cette nouvelle machine. Mais le personnel des services est habituellement mal informé de la fonction de cette nouvelle machine et les communications étant difficiles entre les personnes qui doivent utiliser la machine et celles qui la fabriquent, il arrive quelquefois que ce nouvel outil ne soit pas utilisé par l'unité qui en a fait la demande. On peut citer comme exemple l'unité de production d'une très grosse usine qui a réussi à développer un service de génie parallèle au service de génie officiel, résultat d'insatisfactions vécues dans les rapports avec le service de génie officiel. Les plaintes habituelles des gens des unités de services se résument au fait qu'ils se

sentent de simples fonctionnaires et n'ont pas l'impression de participer au développement de l'entreprise, sauf d'une façon très occasionnelle.

Autrefois, il suffisait de faire appel au responsable de l'entretien pour obtenir qu'une machine soit réparée ; maintenant, il faut compléter une demande de réparation qui est remise au contremaître, lequel ira la remettre au contremaître de l'entretien. Ce qui est valable pour le service d'entretien l'est pour tous les autres services de l'entreprise. A cause de l'accroissement de ces services, les réseaux de communication sont devenus de plus en plus complexes et la voie hiérarchique est de plus en plus lourde. Il en résulte que les initiatives sont bloquées. Si quelqu'un a une idée innovatrice, il hésitera à la transmettre devant le nombre de portes auxquelles il faut frapper avant d'atteindre la bonne. Face à cette complexité des réseaux de communication, face à cette bureaucratie qui entrave les services, l'unité de la production vit une certaine frustration. Il en résulte un élargissement du fossé entre la production et les services. Face à ces conflits et ces difficultés de communication, les services ont tendance à se refermer sur eux-mêmes et à devenir très étanches les uns par rapport aux autres. C'est un cloisonnement presque total entre les services; on érige des châteaux forts, des tours d'ivoire. Les services deviennent compétitifs entre eux et travaillent chacun dans leur coin; ils essaient d'obtenir les faveurs de l'unité de production en proposant de nouveaux modes de fonctionnement de façon à se rendre intéressants aux yeux des personnes de la production.

Les employés des unités de services se sentent souvent en position d'infériorité par rapport à ceux de l'unité de la production. Ils ont vraiment l'impression d'être totalement dépendants de la production. De plus, il semble que leur ligne de promotion soit bloquée et qu'ils ne puissent monter aussi haut que les gens de la production. En effet, très souvent, les promotions intéressantes sont offertes principalement aux personnes travaillant à la production. En plus de se sentir limités dans leur avenir, ils se sentent bloqués dans leurs initiatives puisque souvent ils ne sont pas engagés dans la résolution des problèmes. On leur demande d'exécuter des projets élaborés ailleurs.

Toutes choses égales d'ailleurs, on est amené à conclure que lorsqu'une personne est réduite à utiliser son influence personnelle, c'est dans l'instabilité que se fonde son pouvoir. Leur pouvoir étant institutionnel, les gens de la production peuvent décider et mettre en marche les projets qu'ils jugent les plus appropriés. Les employés des unités de services peuvent toujours demander l'aide de leurs supérieurs hiérarchiques pour que ceux-ci tentent finalement d'influencer leurs pairs, pour que ceux-ci à leur tour influencent les personnes qui dépendent d'eux dans la production. Mais à cause de la structure très bureaucratisée et pyramidale, on sait ce que cela peut avoir d'aléatoire, et finalement, si un employé ou un contremaître ne veut pas de tel type de

services, il pourra toujours s'organiser pour saboter les services qui lui sont offerts.

Ainsi, par exemple, dans une usine, un service de recherches utilisait les employés d'une unité de production pour ses expériences; les techniciens de ce service se bornaient à vérifier les expérimentations et la qualité des résultats. Les gens de la production semblaient vouloir contrecarrer les initiatives du service de recherches. En effet, les contremaîtres de cette unité avaient tendance à saboter les expériences car, disaient-ils, en consacrant trop de temps aux travaux du service de recherches, ils avaient peur de faire baisser leur taux de production et, par là, d'être mal vus. Le service de recherches fit une intervention auprès du surintendant de la production en vue d'obtenir un droit de surveillance totale, et sur le déroulement des expériences, et sur l'opération elle-même, de sorte qu'il puisse être certain des résultats qu'il obtiendrait. Il manifestait clairement par là son impression de n'avoir aucun pouvoir, aucune influence sur l'entreprise, même si celle-ci le payait pour faire de la recherche et développer le produit en question. C'est souvent ce genre de contradictions qui existe entre les unités de services, et les unités de production. Le contremaître et les employés de cette unité étaient vraiment face à une contradiction qu'ils avaient résolue en trichant sur les résultats de leurs recherches plutôt qu'en prenant le risque de baisser leur taux de productivité. Souvent l'unité de la production considère les unités de services comme un luxe qui vit des revenus de la production. Les seuls services qui peuvent trouver grâce à ses yeux sont ceux des réparations, ceux de l'entretien et des ventes. En effet, les machines étant très compliquées, ils sont nécessaires au maintien de la production ; n'étant pas dépendante des autres services, la production a souvent tendance à les mépriser. Ceci est particulièrement vrai concernant le service des ressources humaines.

La plupart des unités de services vivent le même type de rapports vis-à-vis de la production: elles ont l'impression d'être constamment frustrées dans leurs initiatives et dans leur épanouissement. Elles sentent nettement qu'elles ne sont pas utilisées à leur pleine valeur. Finalement, les unités de services rivalisent entre elles pour vendre leurs services aux unités de production; ainsi, nous savons tous qu'il y a eu certaines modes ou certains gadgets qui ont été utilisés dans le passé par différentes unités de services. Qu'on pense, par exemple, au service de génie industriel qui a été vu à un moment donné comme une panacée avec des études de temps et de mouvement.

Ce qui était vrai pour le génie industriel demeure vrai actuellement pour le génie mécanique avec l'automatisation et, pour l'unité des ressources humaines qui veut introduire de nouvelles techniques de gestion miracle en offrant toutes sortes de sessions de formation. Chaque service espère avoir, à

partir d'un modèle simple, une partie du pouvoir qui est habituellement dévolu à l'unité de production.

Ainsi, la complexification des structures organisationnelles causée par la mécanisation et les autres ajustements nécessaires au contexte ont engendré deux fonctions antagonistes : le « pouvoir », qui appartient à l'unité de production, et le « savoir », qui appartient aux unités de services. S'il est vrai que, dans la production, certains individus ont un certain savoir (ingénieurs, techniciens, etc.), la principale fonction structurale de la production demeure surtout le pouvoir. S'il est également vrai que les services ont un certain pouvoir, pouvoir qui leur vient évidemment de leur savoir, leur fonction structurale reste surtout du domaine du savoir. Il en découle une dichotomie entre le pouvoir central et un savoir périphérique. On assiste donc à un conflit entre « savoir » et « pouvoir », entre services et production. Plus la mécanisation se développe, plus les besoins se différencient, plus nombreuses sont les personnes qui travaillent dans les unités de services ; il y en a de moins en moins dans les unités de production. Ainsi, à la Société d'électrolyse et de chimie Alcan, par exemple, une unité de production utilisait, il y a cinquante ans, vingt-cinq employés; maintenant, seulement quatre employés travaillent dans cette unité. Par contre, il y a eu une augmentation considérable d'employés dans les unités de services, notamment dans celles de l'entretien. Parallèlement à ces transformations, un ordre bureaucratique s'est installé qui rend encore plus difficiles les rapports entre les services et la production, et entre les services eux-mêmes. Un des principaux problèmes qui se posent à une industrie hautement mécanisée pourrait se conceptualiser de cette façon : il existe une dichotomie radicale entre le « pouvoir » et le « savoir » avec les conséquences qui en résultent, telles que décrites précédemment. Il s'agit donc de modifier la structure actuelle pour faire en sorte que « pouvoir » et « savoir » se coordonnent. Ce type de structure pourrait permettre de juxtaposer ou de synthétiser le pouvoir et le savoir dans une organisation industrielle contemporaine. Comment intégrer savoir et pouvoir sans pour autant supprimer les avantages fonctionnels qui résident dans une certaine séparation de ces deux types de fonctions ? Nous avons vu que le modèle de structure fonctionnelle sépare la fonction du pouvoir de celle du savoir. Nous avons esquissé quelques conséquences de cette séparation tant sur le plan des communications en général, que sur le plan des rapports entre les diverses unités. Nous avons aussi tenté de décrire, sans la qualifier, une partie du vécu des individus engagés dans ce type de structures. Argyris (1964), Golembiewski (1967) et Schein (1965), entre autres, se sont attardés à décrire ces phénomènes.de divers points de vue. Beaucoup d'auteurs proposent toutes sortes de solutions aux problèmes auxquels font face les organisations modernes. Pour tenter de répondre aux questions que nous avons posées plus haut, nous choisissons, parmi tous ces courants de pensée, trois types de moyens susceptibles d'apporter des correctifs à ces situations. Ce

choix aurait pu être différent, étant donné la multitude de solutions qui sont proposées actuellement, mais il nous apparaissait hors de notre propos de présenter ici un éventail des solutions possibles. Nous avons cru bon de choisir les types de solutions qui nous semblent le plus appropriées aux trois types de problèmes que nous avons esquissés dans cet essai, à savoir: les problèmes reliés aux personnes, à la structure organisationnelle et à la culture de l'entreprise. Par culture, nous entendons succinctement les normes, les attitudes, les styles d'autorités qui régissent actuellement le fonctionnement habituel dans les organisations et des personnes qui y œuvrent.

1) Un premier moyen vise à remettre en question un des postulats fondamentaux du courant issu du taylorisme, à savoir que le travail en miettes, pour reprendre l'expression de Friedman, augmente l'efficacité. Ce postulat a peut-être été valable dans les années 30 et 40, mais avec le développement de la mécanisation et des sciences du comportement, il s'avère archaïque et désastreux pour les travailleurs. Organiser les tâches de façon à responsabiliser chaque employé, constitue l'objectif principal à atteindre pour répondre aux aspirations et aux capacités des employés d'une part et aux besoins d'excellence des entreprises pour faire face à la concurrence d'autre part.

2) Comme second moyen, nous voulons envisager l'organisation dans sa totalité et dégager certains principes qui nous aideront à saisir comment l'intégration entre le savoir et le pouvoir peut être appropriée et utile, de façon à résoudre les contradictions émergeant du type de structures fonctionnelles.

3) Le troisième moyen vise plutôt à modifier la culture interne de l'entreprise à l'aide du courant du développement des organisations et des technologies qu'il a fait naître.

Quelques moyens d'intégration du savoir et du pouvoir

Responsabilisation des employés envers leurs tâches

Le principe de responsabilisation des employés est contenu de façon implicite dans les travaux classiques d'auteurs américains comme Maslow, McGregor et Argyris, qui s'élèvent contre le fractionnement du travail et la séparation des fonctions d'exécution, de planification et de contrôle. Cependant, il revient à Herzberg (1968) et Myers (1970) d'avoir été les premiers promoteurs d'un programme qui visait à implanter cette solution. Ils ont développé des démarches concrètes servant à repenser la division du travail de façon à en intégrer les parties. De ces principes sont nés les programmes d'enrichissement et d'élargissement des tâches. Concurremment Trist (1963) développait une méthodologie qui visait les mêmes objectifs tout en intégrant l'aspect technolo-

gique à sa démarche. Cette approche, qu'il a appelée sociotechnique et qui est toujours utilisée[4], a connu une grande vogue surtout dans les années 70. Ces mêmes principes ont servi à développer des démarches plus complexes — visant des opérations partielles ou l'ensemble du processus de production — apparues durant la dernière décennie, comme les programmes de gestion de la productivité (Sink, 1985), les cercles de qualités[5] ou encore les programmes de gestion de la qualité totale (Kelada, 1988).

Globalement, l'objectif de ces programmes consiste à mobiliser l'ensemble d'une organisation en vue de rechercher l'excellence dans toutes les phases du processus de production d'un bien ou d'un service à partir de l'identification des besoins de la clientèle jusqu'à sa satisfaction complète. Dans ce contexte, la première tâche à réaliser consiste — du début à la fin du processus visant à réaliser la mission de l'entreprise — à réunir les tâches de chaque travailleur, de telle façon que sa situation de travail devienne motivante en soi. Il s'agit idéalement d'en arriver à ce que sa tâche constitue un tout incluant la planification, l'assurance de la qualité et toutes les phases de l'opération. En somme il s'agit de concevoir les tâches dans une optique de qualité totale. Le travailleur devrait donc, dans cette situation nouvelle, être mobilisé et avoir le sentiment de participer du début à la fin à la création d'un produit de qualité avec tout ce que ce processus contient de gratification.

Dans la majorité des industries, vu le haut degré d'outils à leur disposition (mécanisation, automatisation de la production et des contrôles), il est possible de concevoir ce genre de changement. Il faut considérer aussi que le niveau d'instruction de la population en général a considérablement augmenté au cours des trente dernières années. Ainsi, par exemple, dans les salles de cuves de l'Alcan, il y a. trente ans, il n'était pas rare de trouver des travailleurs dont le niveau de scolarité ne dépassait pas quatre années. Aujourd'hui, ces mêmes opérateurs doivent posséder un diplôme collégial. Les capacités intellectuelles sont donc disponibles ainsi que les possibilités de la technologie. Il suffit de repenser les tâches et de changer les conceptions du travail de telle sorte que les travailleurs soient responsables, en leur modelant des tâches qui constituent un ensemble cohérent et satisfaisant.

4. Voir A. DARVEAU (1991). « Différentes approches du changement intentionnel », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de), *Changement planifié et développement des organisations,* tome 5, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
5. Voir P. DUBOIS et P. Boutin (1991). « Les cercles de qualité: une structure parallèle ou... », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de), *Changement planifié et développement des organisations,* tome 8, Québec, Les presses de l'Université du Québec.

Cette conception de l'organisation des tâches implique qu'une partie de la planification et du contrôle qui incombe habituellement au contremaître ou à l'agent de maîtrise, soit intégrée à la nouvelle tâche de l'employé. Cette modification de la tâche de l'ouvrier suppose aussi une modification du rôle du contremaître qui, à son tour, prendra une partie de la tâche du surintendant. On peut voir que ce concept, s'il est bien implanté, risque de modifier le système de bas en haut et implique des changements, non seulement sur le plan technique, mais aussi et surtout sur celui des attitudes dans toute l'organisation. L'exercice de l'autorité devra se modifier dans toute la structure pour que chacun soit responsable à la fois de ce qu'il fait et de sa façon de planifier son action. Constatons alors que ce concept, qui paraît simple, présente d'énormes difficultés lorsqu'on tente de l'implanter, parce qu'il touche non seulement aux aspects techniques de la tâche d'une personne mais aussi aux attitudes et aux traditions de gestion.

L'intégration structurelle du « savoir » et du « pouvoir »

Il est difficile de prévoir des moyens concrets pour réaliser la liaison entre le savoir et le pouvoir. En effet, la réalité présente de multiples facettes et ce n'est qu'après un examen de la situation que l'on peut vraiment procéder à ce genre d'intégration. À cause de cette complexité, nous nous bornerons à élaborer un certain nombre de principes qui pourront servir de guide à cette intégration.

Chaque fois qu'il y a conflit entre deux unités, impliquant en même temps une séparation entre le savoir et le pouvoir, il y aurait avantage à introduire dans l'unité qui possède le pouvoir une équipe stable provenant de l'unité détenant le savoir.

Prenons par exemple le service d'entretien. Il serait possible que les gens de ce service se répartissent dans les différentes unités de production et travaillent sous l'autorité du contremaître, et en étroite collaboration avec les employés de cette unité, tout en restant liés à leur service pour les questions administratives et techniques. Ils appartiendraient donc, d'une part, à la production en ce qui concerne les opérations et leur travail, pouvant ainsi exercer une influence sur l'unité de production, et, d'autre part, à leur unité ou leur service pour tout ce qui concerne les questions administratives ou de formation professionnelle. Ils seraient donc fonctionnellement attachés à la production mais ils resteraient liés également à un groupe qui partagerait les mêmes préoccupations qu'eux, où ils pourraient se perfectionner dans leur travail. Pour les employés, la double allégeance leur permet, d'une part, d'avoir Une influence au sein de l'équipe de production dont ils dépendent fonctionnellement et, d'autre part, de rester liés personnellement au service

d'entretien. De cette façon, l'employé du service d'entretien, représentant le savoir, et les employés de l'unité de production, représentant le pouvoir, travaillent en étroite collaboration à la solution concrète et quotidienne des problèmes liés à leurs fonctions respectives.

Concernant les possibilités de carrière et d'avancement, cette solution demeure également avantageuse. En effet, l'individu du service d'entretien qui travaille dans une unité de production est connu à la fois de son surintendant à la production et du surintendant de son unité. En ce qui concerne sa promotion ou sa carrière, une double avenue va s'ouvrir: d'une part, une promotion au sein du service d'entretien demeure possible, et, d'autre part, une promotion au sein de l'unité de production où il est désormais connu peut également être envisagée. Dans le système actuel, une telle promotion dans une unité de production qui échoit à une personne ou un employé qui vient d'ailleurs, n'est qu'exceptionnelle, habituellement très mal vue par les gens de l'unité de production; on parle alors de parachutage. Les frontières sont tellement étanches entre les unités de production et les différentes unités de services qu'il est très difficile pour un individu appartenant aux services de s'intégrer aux unités de production, surtout lorsque la mutation établit une relation d'autorité.

À partir des modifications qui sont suggérées ici, les empires et les frontières peuvent devenir beaucoup moins importants, ce qui est un avantage non seulement pour les individus, à cause des perspectives d'avenir décrites plus haut, mais aussi pour les unités de services et de production, dont les relations et les communications réciproques s'améliorent. Le concept de la double autorité ou de la double appartenance est souvent très mal accueilli par les agents de maîtrise ou les contremaîtres, et même par l'employé, car celui-ci risque très vite de ne plus savoir qui a autorité sur lui; le contremaître de l'unité de production peut douter de sa loyauté, le considérant pendant une certain temps comme un étranger. Ce type de solution implique, encore une fois, des changements d'attitude et une coordination entre les divers paliers d'autorité, pour que les personnes en cause puissent accepter de vivre cette situation nouvelle.

Ce type de structure suppose plus de mobilité de la main-d'œuvre et une plus grande souplesse dans la solution des problèmes. Le premier principe ne s'applique donc qu'aux endroits où la charge de travail est suffisamment importante pour que des employés des unités de services consacrent tout leur temps dans une unité de production. Par ailleurs, il est évident qu'une multitude de problèmes concernent plus qu'une unité et que cette solution ne peut alors être adoptée. Il faudrait cependant créer des équipes qui travailleraient à la résolution d'un problème ou d'un projet, en composant les groupes de telle sorte qu'il y ait autant que possible un équilibre entre les unités détenant le pouvoir et celles détenant le savoir.

Chaque unité conserverait un noyau stable de personnes qui auraient pour tâche de répondre à des demandes bien précises et d'une courte durée; ces personnes auraient en même temps pour rôle de servir de soutien à leurs collègues dans une période plus achalandée et, aussi, de travailler à développer l'aspect technique de leur service de telle sorte qu'il soit toujours à la fine pointe des développements.

Durant la prochaine décennie, les occasions d'intégrer le savoir et le pouvoir s'accroîtront progressivement, faisant suite à l'utilisation de plus en plus grande de l'informatique dans la production et l'analyse des données nécessaires au processus de décision. Les services qui produisent les données servant à la planification ou aux activités de contrôle deviendront alors désuets et disparaîtront. Le détenteur du pouvoir aura, à la portée de l'écran, toutes les informations dont il a besoin pour remplir ses fonctions. La vitesse des moyens de communication augmentera également cette synthèse entre le savoir et le pouvoir. Ainsi il devient possible, par le truchement de la télécopie, des conférences télévisées et d'autres moyens semblables, de diriger à distance en éliminant certains niveaux de gestion actuels. Le rôle intégrateur du gestionnaire s'accroîtra et chacun pourra superviser un plus grand nombre de subalternes. À la limite, la structure organisationnelle retrouvera sa simplicité d'antan. La seule borne à cette intégration du savoir et du pouvoir résidera dans la capacité de l'humain à absorber l'information disponible.

Le courant du développement des organisations

Les moyens suggérés plus haut nécessitent une transformation de la culture industrielle, de ses normes et du type d'exercice de l'autorité. D'ailleurs, nous avons constaté, en parlant des moyens proposés, qu'ils nécessitaient non seulement des transformations des tâches des individus, ou de la structure, mais également des changements d'ordre psychosocial. Ces changements sont peut-être les plus longs et les plus difficiles à implanter étant donné que ces normes, ces attitudes, ces valeurs sont liées au monde industriel classique et intégrées par des personnes agissant dans ce système. Il s'agit donc de travailler à modifier les attitudes, les normes, les valeurs, les façons de gérer des personnes en place. Le courant du développement des organisations est la tentative le plus originale et le plus développée à l'heure actuelle. Elle est le fruit de travaux de plusieurs auteurs, en particulier Argyris, Lawrence, Beckhard, Bennis et Tannenbaum, dont les principales œuvres servent de base à plusieurs articles de cette collection.

Le développement des organisations est essentiellement un processus d'éducation qui vise à mobiliser les ressources humaines, à modifier une

culture interne dans le sens d'établir un mode de relations humaines basées sur la collaboration (relation gagnant-gagnant) et non sur la compétition (relation gagnant-perdant), à implanter un modèle d'autorité démocratique. Le mouvement D.O. *(Organizational Development)* a pour objectif général de développer dans l'industrie des systèmes autocorrectifs de façon à ce que les membres apprennent à s'organiser en utilisant une diversité de moyens reliés à leur tâche. En somme, il s'agit de rendre l'organisation plus humaine, avec tout ce que cela comporte de conflits, d'incertitudes mais aussi de vitalité. Ce mouvement vise donc à accroître l'efficacité organisationnelle.

La première tâche du spécialiste en développement des organisations consistera à établir un diagnostic qui sera partagé par la majorité des membres de l'organisation, puis à tenter d'implanter ou d'introduire un processus de changement planifié. Les objectifs précis du développement des organisations sont donc dépendants de ce diagnostic et il est difficile de parler d'objectifs précis sans avoir recours à une situation concrète. Par ailleurs, il est possible de décrire certains de ces objectifs précis, typiques de la plupart des organisations à ce stade-ci de leur développement. Les principaux objectifs particuliers seraient les suivants:

1- créer un climat de confiance entre les individus et les différents groupes d'une organisation ;

2- créer un climat ouvert à la solution des problèmes par la confrontation entre groupes et à l'intérieur d'un groupe, au lieu d'ignorer les problèmes ou de les régler à l'aide de nouvelles méthodes bureaucratiques anonymes ;

3- remettre les décisions au lieu où se trouve l'information pertinente plutôt que de réserver les décisions à la structure hiérarchique ;

4- créer les conditions nécessaires pour que les conflits soient discutés et résolus avec les risques que ce type de démarche comporte ;

5- augmenter la conscience des processus de groupe et ses conséquences sur l'efficacité, c'est-à-dire aider les personnes à devenir conscientes de ce qui se passe entre les membres d'un groupe alors qu'ils travaillent à une tâche. Il demeure donc important que ces membres puissent connaître la diversité des phénomènes de communication et d'influence, l'importance des sentiments, les différents types de leadership, les conflits et les façons de les résoudre, etc.

L'atteinte de ces objectifs, dans la perspective de l'approche D.O., se fait à l'aide de ses principales techniques: sessions de consolidation d'équipe, groupes de familles, rencontres intergroupes, rencontres de confrontation, sessions de planification et de clarification d'objectifs et de rôles, de consultation. Nous nous contenterons de cette énumération puisque la description de ces

principales techniques fait l'objet d'un autre article de la présente collection. Soulignons, en terminant, que les principaux auteurs de ce courant considèrent les sessions de formation à des relations humaines ouvertes et authentiques qui se tiennent à l'extérieur des organisations, de façon générale, comme une étape préliminaire à une démarche de développement des organisations. En effet, par ces sessions, les personnes augmentent leur compétence interpersonnelle; elles apprennent comment résoudre les conflits et deviennent conscientes de leur fonctionnement intra et interpersonnel. Ces sessions permettent d'utiliser plus facilement les techniques mentionnées plus haut.

Nous venons d'esquisser les grandes lignes que nous proposons pour utiliser et intégrer efficacement le savoir et le pouvoir dans les organisations industrielles. Nous aimerions attirer l'attention sur un fait, à savoir que l'implantation de ces solutions est fonction du développement de la technologie, du contexte socioculturel et de la situation économique. Il faut donc poser un diagnostic global de la situation avant de procéder à tout effort de changement. Il n'y a pas de modèle simple et seule une confrontation avec une situation réelle permet d'évaluer la marche à suivre. Les problèmes, tant humains que structuraux, qui existent dans les organisations, sont urgents et il demeure certain qu'au cours de la présente décennie, les organisations industrielles vont changer considérablement, non seulement parce que les structures fonctionnelles et bureaucratiques ne sont plus adaptées à cette époque technologique, mais aussi, et peut-être surtout, parce que le travailleur, à chaque échelon qu'il soit, a maintenant besoin, et de plus en plus au fur et à mesure que son niveau de vie augmente, de se développer, de participer à la gestion de l'entreprise ; en un mot, nous dirions qu'il a besoin d'être reconnu comme une personne responsable.

Références bibliographiques

ARGYRIS, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization,* New *York,* Wiley.

CHANDLER, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure,* Cambridge, Mass., MIT Press.

EMERY, P. E. et TRIST, E. L. (1960). « Socio-technical Systems », dans C. W. CHURCHMAN, M. VERLHUST (SOUS la direction de), *Management Science Models and Techniques*, vol. 2, London, Pergamon Press.

ENRIQUEZ, E. (1967). « La notion de pouvoir », *L'économie et les sciences humaines,* tome 1, *Théories, concepts et méthodes,* Paris, Dunod, pp. 257-306.

FRENCH, J. R. et RAVEN, B. (1960). « The Basis of Social Power », dans C. ARTWRIGHT (sous la direction de), *Study in Social Power,* Ann Harbor, University *of* Michigan, pp. 150-167.

GALBRAITH, Jay *R.* et NATHANSON, D. A. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process,* St. Paul, Minnesota, West Publishing.

GOLEMBIEWSKI, R. T. (1967). *Organizing Men and Power,* Chicago, Rand McNally.

HALL, RICHARD H. (1987). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes,* Englewood *Cliffs,* Prentice Hall Inc.

HERZBERG, F. (1968). *Une fois de plus: comment motiver des employés,* Harvard Business Review, vol. 46, n° 1, pp. 53-63.

KELADA, Joseph (1990). *Pour une qualité totale,* Québec, Édition Quafec.

MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise,* New *York,* McGraw-Hill.

MYERS, M. S. (1970). « Every Employee a Manager », dans B. M. BASS, D. S. DEEP (sous la direction de), *Current Perspectives in Managing Organizations,* Englewood *Cliffs,* N. J., Prentice Hall, pp. 261-278.

SCHEIN, E. H. (1965). *Organizational Psychology,* Englewood *Cliffs,* N. J., Prentice Hall.

SINK, D. Scott (1985). *Productivity Management: Planning Measurement and Evaluation Control and Improvement,* New *York,* John Wiley & Sons.

TELLIER Y. et TESSIER, R. (1968). *Leadership, autorité et animation de groupe* (2e édition), Montréal, Les Éditions de l'IFG.

TRIST, E. L., HIGGIN, G. W., MURRAY, H. et POLLOCK, A. B. (1963). *Organizational Choice,* London, Tavistock Publications.

5

Idéologie, idéalisation et efficacité*

Eugène ENRIQUEZ

Les organisations modernes (en particulier les entreprises) ont été, durant la période d'expansion du taylorisme, considérées comme des systèmes rationnels, ou tendant à la rationalité, de production de biens et de services. Elles ont été ensuite, au moment du développement de la psychologie sociale et de la sociologie des organisations, analysées comme des systèmes humains et sociaux, autrement dit comme des systèmes dans lesquels se posent des problèmes de liaison, de décision, de participation au pouvoir, de contrôle des activités, de rapport entre des hommes et des groupes d'hommes non réductibles aux opérations techniques. Elle sont maintenant en train de se transformer, d'une part, en des *institutions ;* d'autre part, par suite de cette évolution vers la forme institutionnelle, en des systèmes à la fois *culturels, symboliques* et *imaginaires.* Elle deviennent de ce fait des lieux où le travail bien fait tend à découler d'une idéologie proclamée et partagée et des processus d'idéalisation mis en œuvre. Cette étude a pour but de préciser le contenu et le sein de cette évolution et de vérifier si celle-ci est porteuse véritablement d'une efficacité nouvelle pour l'organisation.

* Les idées développées dans ce texte ont un prolongement dans une étude intitulée « L'entreprise comme lien social : un colosse au pied d'argile » et parue dans un ouvrage collectif dirigé par R. SAINSAULIEU, *L'entreprise en société,* Paris, Fondation nationale des sciences politiques, 1990.

Les organisations tendent à se transformer en institutions

On peut définir les institutions comme ce qui donne commencement, ce qui établit, ce qui forme. Dans la définition formelle du terme se trouvent inclus la question de l'origine et de la genèse, le problème de la maintenance et de la stabilité et celui de la formation. Disons qu'une institution vise à définir un mode de régulation et a pour but de maintenir un état, de faire durer et d'assurer une transmission. Le langage courant ne se trompe pas en qualifiant d'institution la famille, l'école, l'église, l'armée, autrement dit des groupes qui ont leurs lois, leurs systèmes de règles, leurs types de transmission d'un certain savoir et leur volonté d'influence sur le mode global des relations sociales.

Or les organisations, aussi variées soient-elles, essaient de devenir elles aussi des éléments de régulation de la structure sociale globale, dans la mesure même où comme l'a montré Etzion : « Dans le monde moderne, nous naissons, nous créons et nous mourons dans des organisations. » Les organisations ont pris une place prépondérante dans le fonctionnement de nos sociétés et elles ne se contentent plus de poursuivre des objectifs précis mais elles veulent avoir de l'influence, aussi mince soit-elle, sur l'évolution sociale en jouant un rôle social et politique. Ainsi, des organisations hospitalières ne vont pas avoir uniquement pour but de soigner des malades mais vont également essayer de diffuser une certaine conception de la santé; dans ce but, elles vont tenter d'avoir des appuis politiques et syndicaux, vont former les médecins et le personnel d'une certaine manière, vont se poser en organisations exemplaires dont les autres devraient adopter la conduite.

Ce qui est vrai de l'organisation hospitalière l'est encore plus de l'entreprise industrielle dans la mesure même où celle-ci est progressivement en frais de fournir le *modèle de référence* prédominant à l'ensemble des comportements collectifs. La raison en est simple: les entreprises sont l'expression de l'institution économique qui joue dans nos sociétés occidentales un rôle éducatif. Les rapports sociaux sont façonnés par l'économique: un individu peut se détacher de sa famille ou n'avoir subi aucune éducation, il ne peut pas ne pas être un *agent économique sous* peine d'apparaître comme un rebut de la société dont la nocivité doit être minimisée par l'action des travailleurs sociaux. Aussi le mode de fonctionnement et les idéaux de l'entreprise (standardisation, efficacité, rentabilité, dynamisme) vont-ils affecter les autres secteurs de la société. Un livre ne se vendra pas à cause de son contenu mais compte tenu de sa fabrication suivant certains standards plaisant au public et de son lancement analogue à celui d'une marque de livre; un mariage ne *se* fera pas si chacun des conjoints n'a pas établi la balance entre ce qu'il apporte et ce qu'il espère ou ne durera pas si chaque conjoint n'a pas le sentiment qu'il existe un certain équilibre entre les sentiments qu'il exprime. et ceux qu'il reçoit (économie des

passions étudiée par l'école de Chicago). Il est inutile de multiplier les exemples pour se rendre compte que l'entreprise est en passe de devenir le modèle de référence et, compte tenu de cela, d'émerger comme un élément jouant un rôle essentiel dans le jeu social général, c'est-à-dire comme une institution. Cette place d'ailleurs, elle peut avancer des raisons pour la revendiquer. En effet, les décisions prises à l'intérieur de l'entreprise, ses modes d'investissement, la place qu'elle prend sur le marché et la politique sociale qu'elle mène ont des répercussions directes (alors qu'auparavant il ne s'agissait que de répercussions indirectes) sur la société. Une entreprise doit tenir compte, dans ses actions, des conséquences possibles sur le personnel, le public ainsi que des réactions gouvernementales et syndicales. L'entreprise est donc *ouverte* sur l'ensemble de la réalité sociale. De la même manière, le système politique (l'État) a une action sur les possibilités de développement de l'entreprise (par les taux d'intérêts, par les subventions accordées par sa politique de commande, etc.). L'entreprise est donc bien, par le pouvoir qu'elle tend à exercer (un président de la General Motors ne disait-il pas, il y a déjà un certain nombre d'années: « Ce qui est bon pour la General Motors est bon pour les États-Unis »), et par les pressions du système politique, un lieu où se jouent des mécanismes de régulation globale (politique) de la société. Devenant une institution centrale, elle va avoir tendance à se prendre pour l'institution divine, en tant qu'elle se présente comme la seule promettant à ceux qui l'habitent le salut et la rédemption.

L'organisation

Système culturel, symbolique et imaginaire. C'est la tendance de toutes les organisations (et en premier lieu de l'entreprise) de devenir des institutions, ce qui les amène à se définir comme des systèmes à la fois culturels, symboliques et imaginaires.

Système culturel

Les entreprises sont des systèmes culturels à plusieurs points de vue.

1) Elles offrent une culture, c'est-à-dire un système de valeurs et de normes, un système de pensée, de représentation et d'action, concrétisée dans une *doctrine,* dans un savoir qui a force de loi et qui se présente comme l'expression de la vérité, et qui doit modeler la conduite des diverses actions existant dans l'entreprise. Chacun des acteurs aura une vision commune de l'organisation et de la mission poursuivie par celle-ci.

2) Elles mettent au point une certaine manière de vivre dans l'organisation, une armature structurelle qui se cristallise en une certaine culture, c'est-à-dire, cette fois-ci, en des attributions de places, en des attentes de rôles, en des

conduites plus ou moins stéréotypées et en des habitudes de pensée et d'action devant faciliter l'édification d'une œuvre collective.

3) Elles développent un processus de formation et de socialisation des différents acteurs afin que chacun d'entre eux puisse se définir par rapport à l'idéal proposé. Tout modèle de socialisation a pour but de sélectionner les « bons comportements », les « bonnes attitudes » et il joue donc un rôle dans le recrutement ou dans l'exclusion des membres de l'organisation.

Ces divers aspects de la culture qui peuvent être cohérents ou qui peuvent entrer en contradiction (ex.: des valeurs de respect de l'individu pouvant mal s'exprimer dans une structure autoritaire ou dans des modes de socialisation collectifs) sont de toutes manières indispensables à l'établissement et à la permanence de l'organisation car ils sont le garant de l'identité à laquelle aspire toute organisation; en effet, l'organisation sait que le manque *d'identification précise* empêche tant ses membres que la « clientèle » de la percevoir avec clarté et donc d'accepter les injonctions qu'elle profère.

Système symbolique

Une organisation moderne ne peut vivre sans sécréter un ou des mythes unificateurs, sans instituer des rites d'initiation, de passage et d'accomplissement, sans se donner des héros titulaires (pris souvent parmi les fondateurs réels ou les fondateurs imaginaires de l'organisation), sans raconter ou inventer une saga qui tiendra lieu de mémoire collective : mythes, rites, héros, sagas ayant pour fonction de sédimenter l'action des membres de l'organisation, de leur servir de système de légitimation et de donner ainsi une *signification* préétablie à leurs pratiques et à leur vie. L'organisation peut alors s'offrir comme objet idéal à intérioriser, à faire vivre, auquel chacun doit manifester sa loyauté, sinon se sacrifier. Elle pose ses exigences et enjoint à chacun d'être mû par l'orgueil du travail à accomplir, véritable mission à vocation salvatrice. Si toutes les organisations ne peuvent, en fait, se donner un système symbolique aussi fermé sur lui-même et aussi contraignant pour ses membres, elles recherchent inconsciemment ou consciemment à l'édifier. Et ceci d'autant plus qu'elles ont des craintes sur leur solidité et qu'elles désirent se redonner un fondement *irréductible.* Elle pourront développer aussi un contrôle nouveau et plus entier sur leurs membres, contrôle à la fois *affectif* (tout mythe, toute saga, visant à la fascination de ceux qui l'écoutent, et ayant pour fonction de provoquer chez autrui une communication affective avec les actions dramatiques contenues dans le récit et donc de l'insérer dans un ordre et de l'inciter à des comportements en conformité avec ceux du récit), et *intellectuel* (toute forme symbolique exprimant le système conceptuel qui permet aux membres d'une organisation de penser l'organisation et leur action).

Système imaginaire

L'organisation va surtout développer un système imaginaire sans lequel les systèmes symboliques et culturels avaient de la difficulté à s'établir. L'organi-

sation peut choisir entre deux formes d'imaginaire: l'imaginaire *leurrant* et l'imaginaire *moteur*. Imaginaire leurrant en tant que l'organisation tente de prendre les sujets aux pièges de leurs propres désirs d'affirmation narcissiques, dans leurs fantasmes de toute-puissance ou de leur demande d'amour, en se faisant fort de pouvoir répondre à leurs désirs dans ce qu'ils ont de plus excessifs et de plus archaïques, l'affirmation narcissique se déployant sous les visages du leader, du tyran, de l'organisation et du séducteur, identification massive ayant pour but la fusion amoureuse avec les leaders et de transformer les fantasmes en réalité; en tant également que l'organisation va les assurer de ses capacités à les protéger de la possibilité de la brisure de leur identité, de leurs craintes d'effondrement, de l'angoisse de morcellement réveillée et alimentée par toute vie en société, en leur procurant les cuirasses solides du statut et du rôle (constitutive de l'identité *sociale* des individus) et de l'identité de l'organisation.

En leur promettant de tenter de répondre à leur appel (angoisses, désirs, fantasmes, demandes), elle tend à substituer son propre imaginaire au leur. Elle s'exprime ainsi, d'un côté, comme une organisation-institution divine toute-puissante, seule référence, niant le temps et la mort, mère bienveillante et mère nourricière, géniteur castrateur et simultanément père symbolique; d'un autre côté, organisation toujours menacée par des persécuteurs externes et internes, désireux de l'empêcher d'accomplir au mieux la mission dont elle est investie, parcourue par des peurs spécifiques: peur du chaos, peur de l'inconnu, peur des pulsions destructrices comme des pulsions amoureuses impossibles à maîtriser. Apparaissant à la fois comme surpuissante et d'une extrême fragilité, elle vise à occuper *la totalité de l'espace psychique des individus* qui ne peuvent plus imaginer d'autres conduites possibles.

Imaginaire moteur en tant que l'organisation permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice, dont on sait depuis Aristote qu'elle est le noyau de toute réflexion dans leur travail, sans se sentir brider par des règles impératives. Si l'imaginaire est toujours irréel, il est aussi ce qui féconde le réel. Sans imaginaire, le *désir* s'arrête car il est interdit ou il ne peut ici se reconnaître comme désir ni trouver les voies qui lui permettraient d'essayer de se réaliser. L'imaginaire moteur relève de la catégorie du différé, catégorie porteuse d'un triple sens: a) différé comme introducteur de la *différence* au contraire de la répétition : changement des modalités où se présentent le désir et des objets du désir, invention d'images visant à façonner la réalité; b) différé comme *report* à plus tard: l'imaginaire est du côté du *projet.* C'est lui qui est à la racine des utopies, des pratiques sociales novatrices; c) différé en tant qu'il est créditeur de la *rupture :* rupture *dans le langage* amenant les individus à parler de la vie organisationnelle autrement et donc de la percevoir sous un nouveau visage (quand de nouveaux mots sont trouvés pour nommer la réalité, celle-ci se transforme); rupture dans *les actes: il* se présente comme l'expression de la spontanéité créatrice, de l'invention technique et sociale; rupture

dans le temps: il est ce qui permet d'échapper à la quotidienneté et d'établir un nouveau rythme de vie et une nouvelle dynamique de travail et de rapports sociaux. Ainsi, il permet aux individus de pouvoir créer une *fantasmatique* commune autorisant une expérience avec les autres, continuellement reprise et réfléchie et ne tombant jamais dans l'inertie et le compact. Il préserve donc la part du rêve et de la possibilité du changement sérieux de la mutation.

Entre les deux types d'imaginaire, l'organisation a plutôt tendance à développer un imaginaire leurrant qu'un imaginaire moteur quand elle devient une institution et un système culturels, symboliques et imaginaires.

L'organisation se présente, en plus d'un système de production et d'un système social, comme un ensemble englobant visant à imprimer sa marque distinctive sur le *corps,* la *pensée* et la *psyché.*

Sur le corps : si l'organisation inscrit directement son ordre dans le corps des ouvriers (attitudes corporelles, maladies professionnelles, etc.), elle l'inscrit également dans les comportements des employés et des cadres, dans leurs postures, dans leurs vêtements, dans leurs comportements gestuels, leur fournissant ainsi un modèle de conduite commune.

Sur la pensée : l'organisation développe une doctrine spécifique qui doit régir la pensée de tous les membres, celle de l'attachement à l'entreprise, à ses valeurs et à ses règles, qui se manifestera par un désir de participation à la définition des objectifs et des normes, par une volonté d'efficience, par une politique de responsabilité qui amènera chacun à se sentir garant de sa gestion, à être centré sur la réalisation des objectifs et à se sentir culpabilisé en cas d'échec.

Sur la psyché : il s'agit dans ce cas de jouer sur ce que Freud a nommé le lien libidinal qui unit les hommes à leur chef (soit incarné, soit fétichisé dans une doctrine) et qui les attelle les uns aux autres. Ce qui sera demandé, c'est l'expression de certains sentiments positifs d'admiration, de mimétisme, dérivant d'une intériorisation dans l'idéal de chacun de cet objet commun constitué par le leader ou l'organisation tout entière; sentiments élaborés au travers d'un processus d'apprentissage de l'obéissance, de la croyance en un monde de responsables éclairés par la grâce et l'intelligence. Grâce à cette intériorisation, les individus pourront vivre des sentiments d'appartenance, éprouver de l'admiration (et parfois de la crainte) pour leurs chefs, quitte pour ces derniers à les payer de retour par des avantages ou des possibilités de domination à l'égard de leurs subordonnés. Un certain masochisme se révèle parfaitement fonctionnel et, pour parfaire ce contrôle sur la psyché, les stages de perfectionnement aux commandements, à la gestion des entreprises, joueront un rôle non négligeable.

Cette triple empreinte (sur le corps, la pensée, la psyché) constitue une *idéologie.* En effet, (et nous y reviendrons plus loin) une idéologie ne se

résume pas en un corpus de thèses édictées orientant officiellement les actions des individus. Il est nécessaire qu'elle s'insinue au plus intime de l'individu (donc dans son corps et dans sa psyché), de façon quotidienne sans que celui-ci en ait forcément conscience et sans qu'il puisse l'accepter ou la refuser. Avant d'entrer plus dans le détail du mécanisme de l'idéologie, il est indispensable de préciser un point. Aucune organisation (à l'exception des prisons ou des camps de concentration) ne pourrait vivre sans un minimum de valeurs communes, de mythe partagé, d'imaginaire leurrant amenant les sujets à s'illusionner sur leurs actions. Elle serait écartelée entre des désirs différents, elle vivrait des luttes constantes de pouvoir, elle se morcellerait et ne pourrait avoir quelque efficacité que ce soit. Mais, que l'organisation-institution doive acquérir une certaine identité, favoriser l'intégration de ses membres pour que ceux-ci aient la volonté de constituer un groupe dynamique ne signifie pas forcément la fondation d'une *organisation totalisante sinon totalitaire* empêchant ses membres de penser par eux-mêmes, d'aider à la mise au point du système de valeurs, et les obligeant à une attitude quasi religieuse à son égard. Il existe, en effet, des idéologies souples ; les idéologies peuvent ne pas être définitivement fixes et s'exprimer comme la conséquence des désirs, des actions, des stratégies et des tactiques des différents individus et des divers groupes composant l'organisation. Pourtant, la plupart du temps, lorsqu'une idéologie se met en place, elle a tendance à envahir tout le champ, à se durcir progressivement et à fonctionner davantage comme un système de contrôle que comme une doctrine indicatrice d'action.

Le mécanisme idéologique

Une idéologie peut se présenter de deux manières: 1) l'idéologie est proclamée soit de manière claire et systématique (les entreprises auront alors leur « Bible » à laquelle elles doivent se référer), soit de manière allusive dans les discours accompagnant les pratiques sociales au fur et à mesure de leur accomplissement et les rationalisant; 2) l'idéologie n'est *pas* explicitée (ni d'une manière organisée, ni de manière allusive); elle est simplement la logique des idées et des actions dominantes, dérobée à la connaissance des acteurs sociaux, colonisant les consciences à leur insu, orientant indirectement les conduites et contribuant ainsi à la constitution d'un « consensus ».

La plupart du temps, une idéologie comportera les deux caractéristiques précédentes: une partie sera officielle (ainsi, dans une coopérative seront développées les valeurs de fraternité et de solidarité), une partie sera masquée (dans une coopérative, les relations de pouvoir auront tendance à être minimisées ou même occultées dans la mesure où théoriquement c'est l'ensemble des sociétaires représentés dans l'assemblée générale qui décide), la partie officielle

ayant d'ailleurs pour conséquence de travailler au masquage de ce que les individus (dirigeants comme collaborateurs) n'ont pas envie de voir car une telle perception remettrait en cause leur manière de penser et l'organisation et le rôle qu'ils peuvent y jouer. Un autre exemple peut être avancé: dans une entreprise capitaliste, l'idéologie officielle énoncera que les sujets dynamiques pourront réussir et obtenir des fonctions importantes dans la société; ce qui sera masqué, c'est l'effort énorme demandé, le stress continu imposé aux cadres, les possibilités d'humiliation, la gestion de la culpabilité des individus, l'obligation de la soumission, l'emprisonnement dans des règles.

Ses deux fonctionnements, officiel et implicite ou inconscient, rendent l'idéologie particulièrement opérante, et ceci d'autant plus qu'elle tend à informer les faits et les actions dans une *représentation unique* rendant compte totalement du réel et se voulant expressive de la *vérité.* Autrement dit, une idéologie ne s'avoue jamais en tant que telle, c'est-à-dire comme un système de valeurs et de préférences collectives édictées par un groupe d'hommes pour diriger un autre groupe. Si c'était le cas, il serait possible d'opposer une idéologie à une autre idéologie: ainsi l'idéologie socialiste ou communautaire à l'idéologie capitaliste ou élitiste. Or, toute idéologie veut placer les hommes dans l'univers de la *certitude* et non dans celui de l'interrogation. Aussi se donnera-t-elle pour le discours *du vrai.* Dans notre société, ce discours sera dit scientifique et c'est cette qualité qui lui fournira sa légitimation. Dans d'autres sociétés, éloignées dans le temps ou dans l'espace, ce discours sera dit religieux, la religion ne pouvant, telle « la science » chez nous, être remise en question et donnant les réponses à toutes les questions que se posent les hommes (ainsi le discours religieux en Iran ne peut-il être interrogé). Dans d'autres encore, telle la société chinoise de Mao, le discours idéologique sera livré comme un discours scientifique et sera en fait un discours religieux, le « Dieu » Mao ayant fourni dans son petit livre rouge l'ensemble des orientations nécessaires pour que la Chine se développe. En fait, *toute idéologie* qui ne veut pas être reconnue comme telle, et alors même lorsqu'elle essaie de se parer de toutes les *vertus scientifiques,* est toujours quelque peu une religion. « L'idéologie, c'est la religion du présent », écrit J. P. Valabrega. La preuve, c'est la parfaite substitutivité entre idéologies et religions. Lorsqu'à la fin du siècle dernier, les religions ont commencé à exercer moins de répression sur les consciences, on a vu fleurir les idéologies. À l'heure actuelle où, dans la société globale (et non dans l'organisation), les idéologies (en particulier l'idéologie communiste) périclitent, ressurgissent les religions. À preuve, le renouveau du christianisme, la prolifération des sectes, l'intérêt pour les messages religieux du judaïsme, le retour d'un Islam triomphant.

À l'intérieur des organisations, les idéologies tendent à fonctionner comme de véritables *religions scientifiques.* Lorsqu'elles parviennent ainsi à unifier ces trois registres : celui de la *vérité* (de la science, en faisant comme si

dans l'organisation elle n'était pas conçue comme objet d'admiration mais comme ensemble de théories et de pratiques réfutables, comme l'avance K. Popper), celui de la *croyance* (celui de la religion), celui de la *certitude mobilisatrice* (celui de l'idéologie stricte sensée), elles ne peuvent qu'avoir une *emprise* quasi absolue sur les consciences et les inconscients des individus. Elles se mettent à fonctionner alors comme un *sur-moi collectif* plus ou moins répressif, qui n'est pas d'ailleurs forcément perçu comme tel. Mais pour qu'elles puissent exercer une telle emprise, en plus d'une adhésion des sujets, qui sera examinée plus loin, elles ont besoin et d'un *idéal à proposer* et *d'idoles* à faire admirer et aimer.

L'idéal à proposer

L'idéal ne peut être qu'un objet, le processus d'idéalisation s'attachant à l'objet. Il faut donc que l'organisation se propose elle-même comme un *objet merveilleux* à admirer (dans une grande coopérative de consommation française, un des slogans est : « Nous sommes partis de rien et maintenant toutes les organisations privées du même style que la nôtre nous envient »), et fixe des buts à atteindre difficiles, originaux et lointains, nécessitant l'enthousiasme et même un certain degré de sacrifice de la part des membres de l'organisation. Ainsi dans cette coopérative, on demande à chacun d'être plus responsable et en même temps de savoir mieux communiquer avec les autres et de respecter leur altérité, de parvenir à des résultats positifs non seulement sur le plan économique (rentabilité) mais encore sur le plan social, en formant des consommateurs conscients, en anticipant les besoins qui vont apparaître dans les années à venir et en faisant en sorte d'orienter les besoins de manière à ce qu'ils soient compatibles avec le fonctionnement d'une société démocratique.

Un idéal doit donc être *exigeant* pour mobiliser les membres autour de lui. Il doit engendrer un mythe collectif porteur qui transforme les membres de l'organisation en « héros », en individus à la fois quelque peu mégalomanes et mystiques. Chacun des sujets se sentira *élevé* (comme l'écrit Freud: « La satisfaction qu'un idéal accorde aux participants d'une civilisation est donc de nature narcissique, elle repose sur l'orgueil de l'action accomplie »), pris dans l'obligation de se plier au « devoir impératif ». Pour que les individus deviennent ainsi exemplaires, il est nécessaire également que des *ennemis* soient en même temps désignés pour devenir la cible de l'agressivité accumulée (l'objet idéal devant être vénéré, aucune agressivité ne peut s'exprimer à son égard et cette dernière est donc accumulée ou retournée en intra-agressivité vers l'individu admiratif). Un idéal collectif a, en effet, d'autant plus de chances de plaire qu'il fait appel à la haine de certains autres permettant à chacun de se libérer de la haine que tout le monde éprouve à son propre égard (haine de soi).

Des idoles à faire admirer et aimer

Ici se fait jour un aspect oublié de l'idéologie par les penseurs marxistes, mais que Freud a mis en évidence en montrant que toute idéologie ne peut être que le

message d'un leader, exceptionnel, que celui-ci impose par le biais de la fascination qu'il exerce: *l'idéologie froide* n'existe pas. Tout idéologie est parcourue par du sang, de la chaleur, de la tendresse et elle requiert enthousiasme et vénération. Une idéologie, pour tous les êtres humains, se résume dans un (ou plusieurs) *homme exemplaire* qui énonce le sens pour tous et dans la création d'une solidarité entre les hommes qui permet l'édification d'une nouvelle communauté. Freud dit: « Un homme, Moïse, a créé le peuple juif. » Tout leader doit être, dans une certaine mesure, un nouveau Moïse emmenant son peuple à la conquête d'une terre promise. Il ne peut donc exister d'idéologie sans individus devenus plus ou moins des idoles, sans des êtres qui sont des porte-parole et des emblèmes. Il n'existe pas non plus d'idéologie qui ne désigne certains comme des pères avec qui œuvrer à la grande œuvre et d'autres comme des adversaires ou des ennemis, les frères étant ceux qui partagent le même idéal, qui ont introduit l'idole à la place de leur idéal du moi, et qui, donc, peuvent s'identifier les uns aux autres. Pas d'organisation solide donc sans *père*, d'organisation sans obligation de paiement infini de la *dette* du droit à l'existence et du droit au sens. L'idole ou les idoles aimées et admirées (ainsi les pères fondateurs de l'entreprise) peuvent maintenir les individus dans le sentiment de culpabilité (comment être digne de tels pères ?) et dans le renoncement à l'expression de leur propre désir.

Il faut nous demander les raisons pour lesquelles les hommes acceptent d'être régis par une idéologie, de se dévouer à un idéal (et donc à une cause) et de vivre à l'ombre des idoles, qui en définitive n'acquerront de l'importance qu'en autant que les hommes leur en attribuent.

Les raisons principales sont les suivantes:

1) La naissance entraîne chez l'être humain une *faille irrémédiable* et une angoisse devant l'incertitude de l'avenir qui rend tout message, *à caractère explicatif* et donnant une signification à l'action et à la vie, susceptible d'être écouté attentivement et intériorisé.

2) La détresse adulte, dérivée de la détresse infantile, fait que chaque individu éprouve la *nostalgie du Père.* « Et quand l'enfant en grandissant voit qu'il est destiné à rester à jamais un enfant, qu'il ne pourra jamais se passer de protection contre dés puissances souveraines et inconnues, alors il prête à celles-ci les traits de la figure paternelle, il se crée des dieux, dont il a peur, qu'il cherche à se rendre propices et auxquels il attribue cependant la tâche de le protéger » (Freud). Et il ne guérira totalement jamais de cette nostalgie; ce qui l'amènera à admirer les objets ou les personnes pourvues des caractéristiques « exceptionnelles ».

3) Tout individu vit donc en partie sous l'illusion d'être créé, protégé et aimé par un être (ou un objet) en dehors du commun, surplombant les humains et proclamant la vérité : « De cette illusion tout dépend » (Freud).

4) Certes, les illusions sont nécessaires. Elles sont même à l'œuvre dans toutes les formations de l'inconscient: le rêve, le fantasme, l'amour de transfert (dans la relation analytique). Sans illusions, l'imaginaire moteur n'existerait pas. Mais les illusions se déplacent et se transforment. Elles expriment les conflits du désir. Or l'illusion dont nous parlons a une fonction de *clôture,* elle fonctionne comme une *Weltanshawing,* comme une « solution » aux problèmes que l'individu se pose. Elle l'aliène donc dans un *dogme* qui ne peut être remis en question et qui empêche, dans ce cas, tout apparition d'un imaginaire moteur.

5) En l'aliénant, elle donne satisfaction à son besoin de réassurance personnelle, elle le protège de tout travail de deuil, elle lui évite de vivre la *perte* (alors que toute vie se concrétise par une certaine perte des désirs et des ambitions), elle l'éloigne de la souffrance en lui permettant d'accéder à un état conflictuel qui lui donnera un sentiment de plénitude. L'individu croira posséder la réponse à tous ses problèmes, l'élément qui donne cohésion à ses comportements et oubliera sa finitude.

6) Naturellement, l'individu n'atteindra cet état de renforcement de narcissisme qu'en *refoulant* ses désirs, les plus spontanés, qu'en acceptant la *répression* de certains d'entre eux, qu'en *déniant* certains aspects de la réalité ou en rejetant une réalité trop décevante (mécanisme de forclusion). Il sacrifiera d'autant mieux une partie de lui-même et de la réalité, que ce sacrifice lui procurera des bénéfices matériels associés à des rôles importants, ainsi que le prestige et les honneurs attachés à ce rôle psychologique : solidification de son ego, de son sentiment d'appartenance par la participation à une œuvre exceptionnelle, guérison anticipée des problèmes qui pourraient l'assaillir.

7) En fin de compte, tout se passe comme si l'organisation et l'individu avaient institué entre eux ce que certains psychanalystes français ont nommé un *pacte narcissique* amenant à la constitution d'une « communauté de déni ».

8) Plus le pacte narcissique est fort, plus se développera un *fanatisme* de l'organisation qui n'admettra pas de conduite discordante, de l'individu qui deviendra aveugle à tous les aspects de la vie qui ne sont pas prouvés par l'organisation.

9) Ainsi s'établira une *maladie de l'idéal,* maladie partagée par les individus et l'organisation qui aura des conséquences mortifères dans la mesure où l'organisation ne pourra pas remettre en question (ou difficilement) ses choix et ses objectifs et où les individus auront le sentiment d'être dirigés par un « bon pouvoir », c'est-à-dire par des dirigeants essayant de maximiser les

gains matériels et psychologiques pour l'ensemble des membres de l'organisation comme pour l'organisation elle-même.

10) La conséquence sera l'installation d'une névrose collective, qui délivrera chacun de la possibilité de vivre la névrose individuelle à laquelle tout individu doit faire face, et la compulsion à la répétition, une des formes les plus virulentes de la pulsion de mort.

Les organisations, en voulant fonctionner comme des communautés, c'est-à-dire des groupes unis autour d'un idéal auquel les individus sont prêts à se dévouer, et sans conflits majeurs à traiter, espèrent être ainsi particulièrement efficaces, rien ne détournant les individus de la tâche à accomplir et des objectifs à réaliser. C'est ainsi que des coopératives de production, en insistant sur l'idéal de fraternité, escomptent pouvoir maintenir le dynamisme de leurs collaborateurs au plus haut niveau.

Mais, comme nous venons de le voir, elles s'enferment en fait sur elles-mêmes, elles développent un imaginaire leurrant et empêchent l'innovation. Elles ont insisté sur l'idéalisation et n'ont pas permis au processus de sublimation, qui implique à la fois l'expérience de la perte et la joie de la découverte, de pouvoir s'épanouir.

Certes, aucune organisation industrielle ne parvient à cet état de cohérence absolue. Il existe en son sein trop de groupes divers, de microcultures différentes, d'antagonismes variés, de stratégies, de rapports de pouvoir pour qu'elle puisse les assimiler et les fondre dans un creuset commun. Seule une organisation totalitaire pourrait peut-être y parvenir, mais qu'elle n'y arrive pas pleinement n'empêche pas qu'elle s'y attelle lorsqu'elle pense que le consensus permet de parvenir à des résultats positifs et que le conflit est source de dangers.

Pourtant, commence à se dessiner une autre forme d'organisation. Celle qui pense qu'un trop haut degré de cohérence engendre de la *cohésion défensive* et non de la *cohésion offensive,* que des liens trop forts deviennent des liens étouffants, celle qui estime nécessaire de permettre à l'imaginaire moteur d'avoir sa place et à la sublimation, processus de pensée animé par le fantasme de vérité, de pouvoir être reconnue.

Il n'est pas possible de développer ce point qui ferait l'objet d'une autre étude. Nous nous contenterons d'énoncer certains de ses principes de fonctionnement qui naturellement, eux aussi, ne peuvent gouverner complètement la dynamique de l'organisation.

Dans ces organisations, il s'agit d'instituer non une identité mais des identités créées avec la participation directe des membres de l'organisation, non un consensus d'emblée mais un consensus fondé sur des confrontations, des

débats, des compromis, non une idéologie massive mais des idéologies souples, expression de l'action de l'imaginaire moteur, qui permettent aux participants de l'organisation de se référer à une loi commune (à des valeurs) à laquelle ils adhèrent mais qu'ils ne considèrent pas comme intangible et sacrée et qu'ils sont en mesure d'interroger et de faire évaluer.

Pour que ces organisations ne soient pas continuellement freinées par leur cohésion définitive, il est nécessaire que les structures soient souples (soient plus liées à des projets qu'à une volonté hiérarchique de domination), que des projets collectifs puissent être élaborés par les individus, qui ne seraient donc plus aliénés dàns un projet (une cause) idéal impossible à remettre en cause, qu'une véritable décentralisation soit mise en oeuvre tout en respectant des règles communes, que l'organisation soit plus un lieu de socialisation respectant les différences qu'un lieu d'homogénéisation; que des expériences variées de nouvelles formes d'organisation du travail et de rapport de pouvoir puissent se faire sans scandale, que les modes de gestion symbolique favorisent un libre jeu de l'imagination et n'enferment pas les collaborateurs dans une symbolique préétablie. Il faudrait aussi que les sujets soient plus tolérants envers l'ambiguïté, aient moins besoin de réassurance narcissique et puissent se confronter à l'échec, à la finitude, puissent vivre avec « la mort nichée en soi » (Hegel), qu'ils soient plus aptes à la discussion avec les autres, à la prise de décision collective, qu'ils acceptent l'angoisse qui accompagne toutes les décisions individuelles nécessaires; il faudrait aussi que les dirigeants soient moins obsédés par le court terme et soient plus des *incitateurs* que des dominants.

C'est à ces conditions que les pulsions de vie ont quelques chances de l'emporter sur les pulsions de mort (compulsion à la répétition et à l'agressivité destructrices), qui demeurent continuellement opérantes.

Mais une telle perspective, compte tenu de ce que nous avons évoqué, est plus facile à décrire qu'à mettre en œuvre. Les hommes n'y sont pas naturellement portés et la volonté de pouvoir reste forte dans nos structures compétitives. Ce n'est que lorsque les dysfonctionnements liés à l'établissement d'idéologies massives deviennent trop importants, que lorsque les individus et les groupes prennent conscience de leur état d'aliénation et adoptent des conduites conflictuelles que les organisations ont quelques chances de se transformer. Pourtant, on peut se demander si les organisations et les hommes, le plus souvent, ne préfèrent une mort lente, en vivant dans la certitude, que la vie; avec son cortège d'angoisses, de risques et aussi de *découvertes.* Cela ne doit naturellement pas empêcher les individus de tenter de changer les organisations. Ainsi le dit le poète Ruckert, cité par Freud: « Ce qu'on ne peut atteindre en volant, il faut l'atteindre en boitant. » « What we cannot rearch flying, we must reach limping. »

6

Culture et développement organisationnels
Concepts théoriques et guide pratique

Robert POUPART
Brian HOBBS

Introduction

Cet article présente cinq types différents de culture organisationnelle et discute ensuite comment il est possible de passer de. l'une à l'autre. Cinq types différents de culture organisationnelle produisent donc vingt-cinq combinaisons possibles dans un tableau à double entrée dont la diagonale représenterait le statu quo. Pour les besoins de la cause, nous n'allons pas discuter toutes les combinaisons possibles mais en choisir un sous-ensemble. Ce choix nous rendra justement vulnérables à des accusations de « partisanerie » prescriptive.

Les spécialistes en développement organisationnel interviennent de plus en plus dans la culture des organisations ou interviennent de plus en plus dans les organisations en utilisant comme point de repère le concept de culture organisationnelle.

Comme la personnalité est à l'individu ce que la culture organisationnelle est à l'entreprise, il faut se poser la question du sens de ces interventions : de quelle culture veut-on se départir et de quelle culture veut-on s'inspirer ? Plus particulièrement, quels traits de quelle culture veut-on éliminer et quels traits de quelle culture veut-on conserver ou poursuivre ? Seule une réponse précise et différenciée à cette question pourra éviter que le bébé ne soit jeté avec l'eau du

bain. Les premières réponses étroitement normatives et prescriptibles des apôtres du changement planifié sont maintenant et depuis longtemps dépassées.

Cet article permettra au gestionnaire de mieux comprendre les caractéristiques de son entreprise. S'il nourrit le projet ou l'ambition de changer son organisation, il comprendra donc mieux à la fois son objectif et la distance qui l'en sépare.

Le gestionnaire qui constate que son entreprise n'est pas très innovatrice, qu'elle lance peu de nouveaux produits ou services, que son temps de réaction au marché est trop long et qu'elle est lente à réagir à de nouveaux créneaux ou bien qu'elle prend une éternité à améliorer ses méthodes de travail ou de production, sera probablement amené, à la lecture de cet article, à penser que ses problèmes ne sont pas seulement d'ordre logistique mais aussi de nature symbolique et, qu'au lieu de penser à une « réorganisation », il serait mieux de repenser la personnalité de son organisation. La personnalité de l'individu correspond à une façon de penser et d'agir. Il en va de même pour une culture organisationnelle qui correspond à une façon de penser l'organisation, de la faire fonctionner et de juger de sa performance. Un peu comme une « religion organisationnelle », une culture d'entreprise comporte ses commandements, ses péchés, ses façons d'agir, de juger, d'évaluer et de punir.

Dans cet article, le gestionnaire trouvera aussi ce qui pourrait lui servir de grille de décodage de différentes réactions à son projet d'implantation d'une culture entrepreneuriale. Différents départements ou divisions peuvent en effet réagir selon leur propre personnalité ou sous-culture à un projet global d'entreprise. Il vaut mieux comprendre l'origine de ces différentes réactions pour répondre plus efficacement à leurs avantages et à leurs inconvénients.

La culture organisationnelle : concepts théoriques

Les dimensions d'une culture organisationnelle : des moyens et des fins

Wilkins (1983) définit la culture organisationnelle comme un ensemble de postulats concernant les moyens et les fins du travail qui sont partagés par les membres d'une organisation. Le tableau 1 présente les dimensions reliées aux moyens et aux fins que nous utilisons pour distinguer différents types de culture organisationnelle.

Les quatre premiers postulats que nous utilisons pour distinguer différents types de culture organisationnelle concernent les moyens et sont reliés à des considérations structurales. C'est le postulat concernant *la division du travail*

TABLEAU 1
Postulats de distinction entre différents types de culture organisationnelle

Postulats sur les fins	Postulats sur les moyens
Critères de succès	Division du travail
Préoccupation majeure	Identification et engagement
	Mécanisme de contrôle
	Circulation de l'information
	Base de pouvoir
	Carrières et promotions
	Conflits

qui permet de penser que, à un extrême du *continuum,* les tâches doivent être hautement définies, spécialisées et formalisées, plutôt que, à l'autre extrême, être au contraire flexibles et variées. Ce postulat concerne aussi la nature hiérarchique des relations entre les tâches et corollairement lè degré de pouvoir et d'autonomie qui doit être laissé à chaque position.

Le lieu, d'identification et d'engagement met l'accent sur le degré d'engagement des employés envers l'organisation. Le degré d'engagement peut varier de superficiel et instrumental à interne et personnel. L'objet d'identification peut prendre plusieurs formes: ça peut être l'organisation elle-même, une de ses unités, le patron, la profession, le client, le produit ou les systèmes d'opération de la compagnie.

Le principal mécanisme de contrôle dicte la façon dont l'organisation et ses gestionnaires assurent que les employés agissent dans le sens des objectifs de l'organisation et que les efforts des différentes unités soient coordonnés.

La circulation de l'information peut être plus ou moins libre ou contrôlée et les communications informelles peuvent être plus ou moins légitimes.

Les trois derniers postulats concernant les moyens sont plutôt reliés au côté humain des organisations.

La base de pouvoir concerne les fondements de la légitimité du pouvoir et de son exercice dans l'organisation.

Les plans de carrière et les bases de promotion identifient les cheminements de carrière qui sont valorisés par l'organisation et les critères qui sont utilisés pour faciliter ou empêcher le franchissement des différentes barrières aux mouvements verticaux ou latéraux dans la course professionnelle.

L'identification et la résolution des conflits réfère aux critères acceptés ou dominants qui permettent aux membres d'une organisation d'étiqueter, des événements comme étant des conflits et aux façons acceptables de les résoudre.

Les postulats portant sur les fins du travail concernent des questions reliées à la performance et à la productivité de l'organisation.

Les critères de succès permettent à l'organisation de distinguer ses succès de ses échecs.

Le thème central et la préoccupation majeure répondent à la question centrale de l'identité de l'organisation et définissent ses principales orientations stratégiques.

Les cinq types de culture organisationnelle

En nous basant sur notre expérience en recherche et en consultation, nous proposons cinq types de culture organisationnelle qui se retrouvent au tableau 2: la culture du père-fondateur, la culture bureaucratique-administrative, la culture participative, la culture professionnelle et la culture entrepreneuriale.

La culture du père fondateur

Ce type de culture organisationnelle est souvent associé à la PME mais on le retrouve aussi dans des unités ou départements de plus grosses organisations qui toutes croient que « *small is beautiful* ». Ici c'est le patron, la figure centrale et dominante qui définit les critères de succès qui peuvent d'ailleurs varier en fonction de ses humeurs ou de ses inspirations; comme celui-ci a souvent créé sa propre organisation parce qu'il ne pouvait pas supporter les contrôles imposés par son ou ses employeurs précédents, la flexibilité et l'adaptabilité deviennent les. thèmes centraux du système qu'il met en place. Ainsi, les analogies fréquemment utilisées dans ce type de culture organisationnelle font référence à la « famille » ou à la « tribu » réunie autour d'un « père » ou d'un « chef » dont on chante ou la bienveillance ou l'autoritarisme suivant le climat ou les événements du moment.

Tout ici tourne autour de la figure centrale du « boss ». Conséquemment, la division du travail est surtout verticale et elle renforce clairement la distinction supérieur-subordonné qui est elle-même édictée par le patron.

Évidemment, c'est à la figure du père-fondateur qu'il faut s'identifier et à laquelle il faut jurer loyauté. Cette personnalisation de l'organisation et sa taille restreinte font que la supervision directe est le principal mécanisme de coordination. Toutes ces caractéristiques contribuent à la centralisation de l'informa-

tion qui circule de façon aléatoire et arbitraire (bien sûr, le patron dirait plutôt « de façon flexible et adaptable... »).

Le pouvoir qui est aux mains du patron est souvent renforcé par sa compétence technique, son expérience ou son charisme.

Il est évident pour tous les « membres de sa famille » que c'est lui qui guide leur carrière et statue sur leurs promotions, la croissance de l'entreprise le permettant bien sûr.

Il est l'arbitre des conflits qui, de toute façon, n'existent pas avant qu'il les ait étiquetés.

La culture bureaucratique-administrative

La culture bureaucratique-administrative pense en termes de respect des méthodes et d'économies d'échelle. Ici tout n'est qu'ordre, prévisibilité et indépendance des humeurs, intérêts et sentiments des personnes mises en cause (qu'il s'agisse du fonctionnaire, du client, du gestionnaire ou du bénéficiaire).

Le travail est divisé de façon tatillonne autant verticalement qu'horizontalement grâce aux multiples conseillers qui peuplent la technostructure et qui cherchent à tout formaliser en définitions, normes et méthodes.

L'engagement individuel est de nature instrumentale et limitée. Il passe par une identification aux normes et méthodes qui agissent aussi comme principal outil de coordination.

Toute l'information est hautement formalisée et circule surtout verticalement, très peu horizontalement, et est soumise à de nombreux mécanismes de rétention et de distorsion.

Officiellement tout pouvoir est assis sur des bases légales et rationnelles bien qu'il ne s'agisse souvent là que d'une trame qui sert de base à une multitude de luttes politiques entre cliques opposées ou entre « collègues » qui cherchent à étendre leur territoire de juridiction ou à protéger leurs degrés de liberté.

Toute la planification de carrière est, elle aussi, hautement formalisée et passe par l'enfilade des ouvertures de postes publiques et officielles. Pour résoudre les conflits, on a recours aux règles et méthodes qui, en prémunissant contre tout arbitraire, permettent de sauvegarder les droits acquis et les juridictions territoriales.

TABLEAU 2

Caractéristiques distinctives de chaque type de culture organisationnelle

Postulats	Culture du père-fondateur	Culture bureaucratique	Culture participative	Culture professionnelle	Culture entrepreneuriale
Critères de succès	• Définis par le père-fondateur • Aléatoires	• Ordre, prévisibilité contre arbitraire, imprévu, exception	• Cohésion et loyauté	• Développement et protection de l'expertise	• Satisfaction du client
Préoccupation majeure	• Flexibilité, adaptabilité « père, chef, tribu »	• Système de gestion, méthodes, économies d'échelle	• Identification et engagement autonome • Autodétermination • Participation • Légitimité contre résistance • Distorsion	• Savoir, savoir-faire et définition des frontières	• Qualité, service, fiabilité, innovation, niche, exploration, flexibilité
Division du travail	• Verticale édictée • Distinction supérieur/ subordonné	• Précise et formalisée • Verticale et horizontale • Normes et méthodes	• Enrichissement, élargissement	• Frontières	• Polyvalence, héros, anti-hiérarchie, anti-*staff*
Identification et engagement	• Père-fondateur	• Instrumentale et limitée • Normes et méthodes	• Objectifs, organisation et valeurs internes (mission, objectifs, normes)	• Profession et standards	• Client-produit
Mécanisme de coordination	• Supervision directe	• Division du travail	• Autocontrôle • Pression sociale des pairs	• Formation technique, qualifications, associations, corporations	• Évaluation des résultats • Autocontrôle • Pression sociale

Postulats	Culture du père-fondateur	Culture bureaucratique	Culture participative	Culture professionnelle	Culture entrepreneuriale
Circulation de l'information	• Centralisation • Circulation aléatoire	• Formalisée et verticale • Rétention et distorsion	• Pas de problème • Évidemment...	• Intra-prof contre inter-prof	• Libre • Essai et erreur
Bases de pouvoir	• Expertise • Charisme • Propriété	• Légales et rationnelles • Luttes socio-politiques	• Compétence interpersonnelle • Charisme	• Compétence • Expertise • Reconnaissance sociale contre pouvoir hiérarchique	• Succès commercial
Carrières et promotions	• Patron	• Postes	• Démocratie représentative • Égalitarisme	• Autoroute professionnelle • Compétence • Spécialisation	• Succès commercial
Conflits	• Patron étiquette et résout	• Règles et procédures contre arbitraire • Droits acquis et juridictions territoriales	• Consensus	• Autonomie professionnelle • Territoires	• Centralisée pour les valeurs, décentralisée pour l'action

La culture participative

Souvent considérée comme un héritage des années douces des deux décennies précédentes, cette culture utilise comme principal étalon de mesure la cohésion et la loyauté au groupe d'appartenance . Elle se préoccupe surtout d'implication *(involvement),* d'engagement *(commitment)* et de motivation de ses membres en favorisant leur autonomie et leur autodétermination. Tout processus de prise de décision doit être participatif; c'est le prix de la légitimité qui permet de contrer les mécanismes de rétention et de distorsion de l'information, de libérer les energies créatrices des membres et d'assurer que les décisions soient implantées sans difficultés ni résistances.

Lorsqu'il s'agit de division du travail, les membres d'une culture participative détestent s'adonner à des considérations structurales qui sont perçues comme légalistes et procédurières. Ils préfèrent se centrer sur la relation entre l'individu et le groupe et, s'il faut absolument trouver une base à la division du travail, c'est plutôt du côté de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches qu'il faudra regarder. Le biais antibureaucratique est ici très fort. C'est aux objectifs de l'organisation ainsi qu'aux valeurs associées au fonctionnement interne du groupe qu'il faut s'identifier.

Toute coordination devrait être assurée par la volonté des membres à s'autocontrôler. Cette coordination est basée sur une profonde adhésion aux objectifs organisationnels et aux normes du groupe et est régularisée par la pression sociale exercée par les pairs.

Évidemment, dans un environnement aussi chaud et cohésif, l'information circule librement et est facilement accessible à tous ceux qui adhèrent aux normes et croyances du groupe.

Les objectifs organisationnels étant souvent incarnés dans la personne du leader, les habiletés et compétences interpersonnelles sont ici la base du pouvoir. Dans cette culture, le haut degré de personnalisation souligne l'importance du charisme du leader.

Dans cet environnement égalitaire, il n'est pas facile de parler de promotions. Il est plus tentant d'en nier l'importance en réaffirmant la prédominance des objectifs du groupe et la vénération pour les croyances et valeurs démocratiques. Les prières du plan de carrière ne sont pas souvent récitées non plus ; on y préfère le credo de la démocratie représentative fondée sur la reconnaissance par les pairs. Conséquemment, tout conflit est réglé par consensus. Cet alleluia collectif permet aussi qu'on fasse fréquemment appel à la sagesse du leader qui a contracté la bonne habitude de refléter au groupe ses problèmes de façon à favoriser son autodétermination.

La culture professionnelle

C'est par le développement et la protection de l'expérience que la culture professionnelle définit le succès. Le savoir et le savoir-faire en sont l'objectif principal. Pour atteindre la cible, les membres de cette culture consacrent énormément d'énergie à la définition des frontières de l'expérience professionnelle et des clôtures de leur territoire de juridiction. Les frontières définissent la profession et les clôtures protègent l'autonomie du professionnel.

C'est à la profession et à ses standards qu'il faut s'identifier et envers lesquels il faut s'engager.

Dans cette culture, le contrôle est assuré par la formation technique et la standardisation des qualifications ; le tout est vérifié par des associations et des corporations auxquelles se joignent les membres de la profession.

L'information circule librement entre les membres d'une même profession mais elle est savamment cachée aux membres des autres corporations surtout si celles-ci sont plus ou moins en position de concurrence. L'information ne saute pas facilement les clôtures du paysage professionnel.

Le pouvoir du professionnel est basé sur son expérience. Le savoir et le savoir-faire cimentés par la reconnaissance sociale forment le piédestal du monument professionnel. À cause de leur vénération pour la matière grise, les membres d'une culture professionnelle nourrissent un certain mépris pour le pouvoir hiérarchique. Ils remettent en question sa légitimité et la pertinence de ses décisions. Toutefois, si le supérieur hiérarchique cumule le statut professionnel, l'huile de l'expertise viendra réduire les frottements hiérarchiques entre ces deux composantes inévitables de l'organisation professionnelle.

Les cheminements professionnels doivent, pour être valorisés aux yeux des membres de cette culture, suivre de près l'autoroute professionnelle sur laquelle les promotions sont propulsées par la compétence technique et la spécialisation scientifique.

Si un conflit pointe à l'horizon, une grande quantité d'énergie est consacrée à la défense de l'autonomie du professionnel contre tout contrôle externe ou hiérarchique. Tout contrôle hiérarchique est à contre-courant du trafic du savoir et du savoir-faire. De plus, tout contrôle externe implique des luttes frontalières entre les membres de différentes professions. Dans ce cas, les juridictions territoriales seront brandies comme des étendards et les combattants enfourcheront la monture de l'expertise exclusive. Autant les combats entre membres de différentes professions peuvent être sanguinaires, autant les affrontements entre membres d'une même profession se font à l'enseigne de la politesse et du *fair-play*. Dans ces derniers cas, la solidarité confine souvent les belligérants au mutisme et à la tolérance. Les professionnels n'aiment pas se

présenter devant les tribunaux pour témoigner contre un collègue : ils préfèrent que tout ça se règle en famille, c'est-à-dire dans la cuisine corporative.

La culture entrepreneuriale

Cette culture n'est pas seulement entrepreneuriale, elle est aussi manageriale et c'est là son principal paradoxe. Elle est en même temps « managerialement » centralisée en ce sens que son sommet hiérarchique est fanatiquement centralisateur en ce qui concerne ses quelques valeurs fondamentales auxquelles il tient comme à la vie. Elle est aussi et en même temps « entrepreneurialement » décentralisée puisque l'autonomie est refoulée le plus près possible des centres opérationnels ou des équipes responsables des produits et des services. Les valeurs sont donc fortement centralisées et contrôlées sans merci. L'action est, elle, impitoyablement décentralisée et le processus d'essais et d'erreurs, essentiel à l'innovation, est encouragé.

La satisfaction du client est ici la mesure du succès. Qualité, service et fiabilité forment la sainte trinité de la religion entrepreneuriale et l'innovation, son état de grâce. L'innovation, est poursuivie sans cesse en favorisant l'autonomie des héros et des champions, en valorisant l'exploration et en tolérant l'erreur.

Dans cette culture, on cherche constamment les niches, les créneaux et on pense en fonction du client. On comprend bien que l'innovation procède par petits pas plutôt que par grand saut.

Les communications informelles sont la norme plutôt que l'exception. On se méfie de la planification et on favorise la compétition interne.

L'adaptabilité est plus qu'une préoccupation centrale; c'est une véritable obsession. Si l'adaptabilité du produit conduit à la poursuite de l'innovation, l'adaptabilité de l'organisation et de son fonctionnement interne conduit à la poursuite de la flexibilité nécessaire à l'autonomie du champion.

Les membres de cette culture n'aiment pas non plus parler de division du travail. C'est ici la prière de la polyvalence que l'on récite *le* plus souvent. S'il faut absolument trouver une base à la division du travail, celle-ci doit avant tout préserver le caractère éminemment respectable des œuvres du héros. On ne *se* contente pas de mépriser les frontières professionnelles; on les fait éclater. Les commandements prescrivent des unités de petite taille organisées en centres de coûts ou de produits, dotées d'un minimum de paliers hiérarchiques et de conseillers abrités dans une technostructure.

Il n'y a pas de choix: il faut identifier à ces saintetés le client et le produit. L'engagement se prononce envers les valeurs internes centrales et envers les valeurs commerciales externes.

La coordination entre les différentes unités organisationnelles est assurée par l'évaluation des résultats. Pour assurer la coordination entre les membres des unités, on emprunte à la culture participative l'idée de l'autocontrôle basé sur une stricte adhésion aux valeurs organisationnelles et guidé par la main de la pression sociale exercée par les pairs.

Évidemment, dans une culture aussi vibrante et dynamique, l'information circule d'autant plus librement que le processus d'essai et d'erreur est hautement valorisé et qu'il n'est donc pas nécessaire de dissimuler ses errements.

Le pouvoir ne peut qu'être basé sur les succès commerciaux, donc sur le *yin-yang* client-innovation, et il en va de même pour les promotions. Pour réconcilier tout ça avec le credo essai et erreur, l'exégèse précise que le succès vraiment valorisé est béni par la persévérance et non par le fruit de la chance.

La résolution de conflit est, elle aussi, centralisée ou décentralisée. C'est selon. Si le conflit implique les valeurs centrales de l'organisation, alors il sera tranché sans merci et les pécheurs, écrasés comme le serpent tentateur. Dans tous les autres cas, c'est le stylo de feu du saint-héros qui grave les plaques de pierre des dix commandements; le champion dicte les règles de l'action.

Développement organisationnel: guide pratique pour un changement culturel

Points d'appui et points de friction

Un changement organisationnel provoque toujours des résistances plus ou moins importantes. Les changements de culture organisationnelle sont plus fondamentaux et plus proches des valeurs et des attitudes profondes des personnes engagées. Ils sont donc plus vulnérables aux phénomènes de résistance au changement. L'individu ne change pas de personnalité comme il change de chemise et l'organisation ne change pas sa culture aussi facilement qu'elle remplace ses machines à écrire.

Une nouvelle culture organisationnelle ne s'implante que rarement sur du terrain vierge; l'accueil qu'elle recevra et la stratégie nécessaire à son implantation seront grandement influencés par le contexte créé par la culture déjà en place. Toute une variété de réactions à une proposition de changement de culture organisationnelle sont possibles et ensemble peuvent créer une certaine confusion si les agents de changement ne les décodent pas correctement.

Nous décrirons donc les différentes réactions aux changements et les stratégies possibles pour y faire face à partir d'une analyse du contexte créé par quatre des cinq cultures déjà présentées qui seront ici considérées comme le

point de départ d'une entreprise de changement organisationnel dont la culture entrepreneuriale devrait être le point d'arrivée.

L'implantation d'une culture entrepreneuriale confrontera certaines des valeurs fondamentales de la culture en place et minera les bases de certains des intérêts établis. Ces changements de valeurs et ces menaces aux intérêts sont les plus importantes sources de résistance au changement. Les valeurs fondamentales et les sources de pouvoir des groupes en place ne sont pas les mêmes dans chacune des quatre cultures. La résistance prendra donc des formes différentes dans chaque contexte.

La culture entrepreneuriale n'est pas complètement incompatible avec la culture qui est déjà là. Au contraire, si elle heurte certaines valeurs et certains des intérêts en place, elle se trouve aussi probablement à renforcer certaines valeurs chères aux membres de votre organisation. La stratégie d'implantation et les réponses aux réactions des membres de l'organisation devront s'appuyer sur ces points de concordance. Les points de complémentarité et de synergie entre la nouvelle et l'ancienne culture seront fort différents dans chacun des quatre contextes.

La stratégie d'implantation d'une culture entrepreneuriale devrait donc prendre en considération les points d'appui inhérents au contexte créé par la culture organisationnelle déjà en place. Ces points d'appui et de friction découlent de la rencontre ou de la collision entre différentes caractéristiques des deux cultures organisationnelles ainsi mises en présence.

Vers une culture entrepreneuriale

Le tableau 3 reprend de façon schématique les principaux points d'appui et de friction rencontrés dans le passage des cultures du père-fondateur, participative, bureaucratique et professionnelle vers une culture entrepreneuriale.

Du père fondateur à l'entrepreneur

Dans la culture du père-fondateur il y a déjà une tradition d'entrepreneurship sur laquelle une culture entrepreneuriale peut s'appuyer. Les comportements et les attitudes qui ont permis la naissance et la croissance de, la firme sont ceux que la culture entrepreneuriale privilégie. Parmi ceux-ci, il y a évidemment l'adaptabilité et la flexibilité propres à toute culture entrepreneuriale. Les structures simples qui la caractérisent de même que le mépris des frontières professionnelles, la polyvalence de la main-d'œuvre et la malléabilité des tâches qui en découlent, sont toutes parfaitement compatibles avec la culture entrepreneuriale. Tous ces éléments pourront donc servir de points d'appui à l'implantation de la nouvelle culture et ce, d'autant plus qu'il s'agit là de

TABLEAU 3

Points d'appui et points de friction dans le passage d'un type de culture organisationnelle à un autre

Du père-fondateur à l'entrepreneur	Du bureaucrate à l'entrepreneur	Du participant à l'entrepreneur	Du professionnel à l'entrepreneur
	Points d'appui		
• Adaptabilité • Flexibilité • Structures simples • Polyvalence • Malléabilité • Loyauté • Charisme	• Base opérationnelle • Personnel, recherche et développement • Habiletés et initiative	• Décentralisation • Circulation de l'information • Identification des valeurs et des objectifs • Antibureaucratique • Équipes flexibles	• Expertise • Expérimentation • Innovation • Décentralisation bien accueillie
	Points de friction		
• Homme-orchestre • Anti-essai et erreur • Anti-risque • Anti-tâtonnement	• Ordre et contrôle contre innovation = abandon rationalité = régime d'exceptions • Formalisation • Intérêts et jeux politiques • *Staff* et *middle* • Gestionnaires	• Démocratie égalitaire • Nivellement par le bas • Anti-héros • Mise au point sur l'interne contre client et marché	• Frontières, profession • Règles de l'art contre client • Science contre pragmatisme

caractéristiques qui sont habituellement très valorisées par le personnel déjà en place.

De plus, les employés de ce type de firme ont souvent une très grande loyauté envers la firme, ses produits et ses clients. L'agent de changement aurait donc tout intérêt à préserver jalousement cette loyauté; élément central du futur système de valeur, il pourra compenser non seulement pour l'absence de supervision directe propre à l'abandon de la culture du père-fondateur mais aussi pour l'absence de normes et de méthodes consécutives à une aversion pour tout processus de formalisation et de bureaucratisation.

La figure dominante, homme-orchestre de la culture du père-fondateur, est possiblement, en même temps, le plus important atout et le plus important obstacle à l'implantation d'une culture entrepreneuriale. Un changement dans la culture d'une organisation est grandement facilité si une personne charismatique en est le promoteur. A ce titre, la figure dominante est probablement la personne tout indiquée pour piloter l'implantation de la nouvelle culture, d'autant plus qu'elle s'accommode très bien, pour ne pas dire qu'elle s'alimente, de la prédominance du héros.

Comme cette même figure dominante fonde souvent sa propre organisation parce qu'elle endurait mal les contraintes de l'autorité, en général, et de son patron, en particulier, et qu'elle a ouvert sa propre boutique pour éliminer tous ses problèmes de dépendance en devenant seul maître à bord après Dieu, elle laisse peu de place à l'activité entrepreneuriale de ses subordonnés. Ce faisant, elle crée pour eux les conditions qu'elle ne pouvait supporter pour elle-même et favorise le développement de la dépendance chez ses subordonnés. L'activité entrepreneuriale a souvent besoin d'être à l'abri du processus normal d'évaluation au moins pendant ses premières phases. Si l'homme-orchestre assume lui-même la paternité d'un projet, il le soustrait au processus normal d'évaluation. Mais, parce que l'homme-orchestre s'occupe de tout et est au fait de tous les dossiers, il est très difficile pour les projets autres que les siens de naître et de survivre aux premières évaluations. Si l'homme-orchestre et père-fondateur veut favoriser l'activité entrepreneuriale chez ses subordonnés, il doit leur laisser de la corde, abandonner une partie de son contrôle et s'effacer un peu.

Il ne s'agit pas là d'un mince défi pour une figure qui trouve sa satisfaction à être dominante. D'autant plus qu'une figure dominante fait en général preuve d'assez peu de tolérance pour les « erreurs » des autres. Il a horreur du chaos, de l'incertitude, et des piétinements propres à l'activité innovatrice. Le droit à l'erreur (pour les autres) figure rarement dans sa déclaration des droits de la personne ; or, pour implanter une culture entrepreneuriale, il doit justement créer une organisation qui encourage la prise de risque et donne droit à l'erreur. C'est probablement de ce côté qu'il faut

regarder pour voir le plus grand obstacle au passage de la culture de père-fondateur à une culture entrepreneuriale.

Du bureaucrate à l'entrepreneur

L'ordre et le contrôle occupent une place centrale dans la culture bureaucratique. L'activité entrepreneuriale et innovatrice est, par nature, désordonnée et non programmable. La culture bureaucratique est donc à l'antipode de l'entrepreneurship. La vaste majorité des organisations, peu importe leur taille, manifeste des caractéristiques bureaucratiques. De plus, un bureaucrate sommeille au fond de chacun de nous. Chaque fois qu'une organisation cherche à systématiser ou planifier, elle se bureaucratise un peu plus. La réaction à une erreur est souvent de mettre en place des systèmes ou méthodes pour empêcher que l'erreur ne se répète, ce qui contribue à bureaucratiser quelque peu l'organisation. Aucune organisation ne peut exister sans un certain degré d'ordre et de systématisation. À mesure qu'elle se structure et se formalise en réaction à ses propres erreurs pour éviter leur répétition, l'organisation a tendance à se bureaucratiser davantage. Ce processus est inévitable; pas d'organisation sans systématisation ou formalisation. Donc pas d'organisation sans un minimum de bureaucratisation. Mais, ici comme ailleurs,, la modération a meilleur goût! Il n'est donc pas question d'éliminer la bureaucratie comme un mal qui répand la terreur mais plutôt de reconnaître ici les tensions inévitables entre les « forces de l'ordre » et l'activité entrepreneuriale.

Ainsi, le bureaucrate verra dans le caractère brouillon du processus d'innovation le spectre d'un abandon de la rationalité. Devant la nécessité du « cas par cas » inévitable en situation d'énergie créatrice, il aura tendance à réagir négativement car il le percevra comme un régime d'exceptions. Sa tendance naturelle le porterait à vouloir traiter tout le monde de la même façon, ce qui est excellent quand il s'agit d'émettre des plaques d'immatriculation mais néfaste quand il s'agit de « plaques d'invention ».

Cependant, les défenseurs du statu quo bureaucratique ne viennent pas seulement de l'intérieur de l'organisation. La culture bureaucratique imprègne de nombreuses institutions financières (en particulier les banques) qui ont une influence non négligeable sur l'organisation. Elles peuvent ne pas hésiter à « tirer la *plug* » en réaction au cafouillis entrepreneurial. De leur côté; les entreprises de régulation s'accommodent mal de modes d'organisation qui ne rentrent pas dans les cadres de leurs formulaires. Enfin, les instances syndicales ont la gachette légère lorsque la cible est aux couleurs de ce qu'elles appellent « l'arbitraire patronal » et elles ont aussi tendance à promouvoir la formalisation de normes qui s'appliquent uniformément à tous. L'esprit d'innovation et d'entreprise est difficile à circonscrire dans une convention collective, d'autant plus qu'il résulte souvent en une remise en question des méthodes et procédés

de production, des droits acquis et des catégories d'emploi quand il ne conduit pas tout simplement à des réductions de main-d'œuvre !

Au-delà de ces considérations, et derrière ces tensions se cache un monde d'intérêts particuliers et de jeux de forces. En effet, l'implantation d'une culture entrepreneuriale menace certains intérêts et ne manquera pas de provoquer des phénomènes de résistance. Les groupes *staff* sont normalement ceux qui ont le plus à perdre d'un mouvement de débureaucratisation; leur travail consiste en grande partie à créer et à faire fonctionner les systèmes de planification et de contrôle bureaucratiques. Les cadres intermédiaires peuvent aussi craindre qu'une augmentation de l'activité entrepreneuriale ne réduise leur autorité et leur contrôle. Il peut même être question de perte de postes dans ces deux groupes. En milieu bureaucratique, c'est donc vraisemblablement dans ces deux groupes que se recruteront les plus ardents défenseurs du statu quo.

Tout n'est cependant pas noir. D'autres groupes sont, eux, susceptibles d'appuyer un effort de changement culturel perçu comme allant dans le sens de la débureaucratisation. Ce sont principalement les groupes d'employés de la base opérationnelle, plus proches du client, et ceux appartenant aux centres de recherche et de développement, plus proches de l'innovation, qui salueront la perspective du changement comme une occasion de voir enfin reconnaître leurs habiletés personnelles et leur sens de l'initiative souvent brimé par le « *red tape* » et les « formulaires ». La culture bureaucratique attache beaucoup d'importance à la délimitation des zones de compétence, d'autorité et de responsabilité. Par la même occasion, elle délimite des zones de juridiction. Ces territoires représentent souvent des droits acquis au prix de chaudes luttes frontalières. La culture entrepreneuriale est peu respectueuse de ces clôtures et provoque souvent des conflits en facilitant une circulation plus libre sur ces multiples domaines organisationnels privés.

La poursuite d'intérêts particuliers ne conduit pas seulement à la résistance au changement; plusieurs employés peuvent y voir une libération des contraintes et des irritants de la bureaucratie et appuyer l'implantation de la nouvelle culture. Il est essentiel de faire la part des choses et de distinguer entre les tensions inévitables entre les besoins de contrôle de l'organisation et la nature désordonnée de l'activité entrepreneuriale d'une part, et les conflits provoqués par la défense d'intérêts particuliers d'autre part.

Du participant à l'entrepreneur

La culture participative et la culture entrepreneuriale valorisent toutes les deux une forte décentralisation opérationnelle vers les personnes et les unités de la base, une libre circulation de l'information, une forte identification aux objectifs et aux valeurs organisationnels. Les unités de base, dans les deux cas, sont souvent des équipes multidisciplinaires et temporaires. Toutes les deux ont un

biais antibureaucratique qui se manifeste dans une absence de formalisme et dans la volonté de donner l'autorité et la responsabilité aux personnes le mieux placées pour les assumer indépendamment de leur statut organisationnel. L'implantation d'une culture entrepreneuriale dans ce contexte devrait s'appuyer sur ces similitudes.

L'opposition à la nouvelle culture viendra, dans ce contexte, des tenants de la démocratie égalitaire. La culture participative, la recherche du consensus, l'égalitarisme conduisent souvent à un phénomène de nivellement par le bas. La culture entrepreneuriale par contre, valorise les différences individuelles, vénère le héros ou le champion et méprise le plus petit commun dénominateur. La culture entrepreneuriale viole le principe égalitaire en accordant au « champion » de projet ou de produit beaucoup de privilèges et même beaucoup d'autorité sur les membres de son équipe.

La poursuite de l'idéal démocratique égalitaire pousse parfois les tenants de la culture participative à se concentrer sur leur environnement interne et à négliger leur environnement externe. Les fervents de la culture participative ont aussi parfois tendance à privilégier égoïstement leurs processus internes de prise de décision, leur cohésion, leur harmonie, la participation de tous et le rapatriement des marginaux. La culture entrepreneuriale est, elle, orientée vers le client et le marché. Dans cette culture, le client est roi; la qualité de la décision est plus importante que la cohésion; le marginal peut être le seul à avoir le pas; la compétition interne est vue comme source d'émulation. Dans la culture participative, le consensus interne est seul à pouvoir faire le poids devant l'autorité alors que dans la culture entrepreneuriale le patron, souvent, ne fait pas le poids devant les forces du marché et l'autorité du client. Donc, si on peut dire que la culture entrepreneuriale est aussi participative, il est souvent très difficile de prétendre que la culture participative soit entrepreneuriale.

Du professionnel à l'entrepreneur

L'activité entrepreneuriale s'appuie souvent sur l'expertise technique. La dévotion accordée à l'expertise par la culture professionnelle constitue le principal atout sur lequel il faut miser pour l'implantation d'une culture entrepreneuriale. Les fidèles de la culture professionnelle se sentent souvent freinés dans leur développement par différents éléments associés à la culture bureaucratique ; c'est ainsi que l'implantation d'une culture entrepreneuriale peut être perçue comme une bouffée d'air frais oxygénante pour le processus d'expérimentation et d'innovation.

La décentralisation vers le personnel spécialisé serait, dans ce cas, également bien accueillie. La remise du contrôle opérationnel entre les mains des détenteurs de l'expertise correspond à une revendication classique en milieu professionnel. Cette décentralisation implique aussi l'idée d'une responsabilité

partagée entre collègues-experts, ce qui va tout à fait dans le sens du courant professionnel.

C'est dans son mépris pour les frontières professionnelles que la, culture entrepreneuriale entre en collision frontale avec la culture professionnelle. Le professionnel est typiquement très fier de sa zone de compétence exclusive. Il sera donc viscéralement enclin à considérer la pluridisciplinarité entrepreneuriale comme une attaque à ses droits et privilèges. Si, lorsqu'il est retranché derrière ses paravents corporatistes, le professionnel peut se désoler de n'être pas très bien compris, il se console par contre d'y être adulé, sans pouvoir y être évalué ou contrôlé. Sa réaction aux appels de l'équipe pluridisciplinaire à joindre ses rangs en sortant de derrière son paravent risque donc d'être pour le moins ambivalente.

Dans une culture professionnelle, le respect des « règles de l'art » constitue une fin en soi et l'ultime argument d'autorité en cas de besoin de justification des actes posés ou d'explication des résultats obtenus. À cette autorité qu'elle ne reconnaît pas, la culture manageriale oppose le dictat des besoins du client; ce sont les résultats pour le client qui seuls comptent. La tyrannie du client laisse bien peu de chances au professionnel de se retirer dans ses juridictions exclusives. L'implantation d'une culture manageriale constitue une invitation au professionnel à sortir de ses terres pour joindre les équipes pluridisciplinaires et mettre son savoir et son savoir-faire au service du mi-client.

Les cultures professionnelle et entrepreneuriale favorisent toutes les deux l'innovation et le développement de nouvelles technologies. Toutes les deux valorisent la qualité du produit ou du service. L'implantation d'une culture manageriale dans un milieu dominé parla culture professionnelle devrait donc tirer profit de ces similitudes. Attention cependant puisque ces points d'appui cachent aussi des points de friction très sévère. Alors que, devant un choix technique, la culture professionnelle tend à préférer l'élégant, le pur et le sophistiqué, la culture manageriale tend elle, à préférer le fonctionnel sûr et fiable; au panache et à la fragilité du prototype s'oppose le compromis « qui marche ». À l'élégance technique et à la parcimonie scientifique s'oppose la solution simple et pratique même si elle prend des allures d'être hybride et bancale. Les ingénieurs de 3M n'étaient pas fiers d'avoir inventé une colle qui ne collait pas vraiment mais un entrepreneur y a vu une occasion de développer ces petits papiers à mince bande adhésive qu'il est possible de décoller et de recoller partout (le Post-it ou Notocollant) et qui servent maintenant dans tous les bureaux. Ils sont moins chers, plus mobiles, plus versatiles et plus pratiques que tous les tableaux magnétiques du monde et 3M s'est ainsi créé un marché de plusieurs millions de dollars ! En privilégiant la sophistication et le risque inhérents à la technologie d'avant-garde, la culture professionnelle risque d'oublier le client et d'aller au-delà de ses besoins. L'obsession pour le client

étant typique de la culture manageriale, elle optera plutôt pour les aléas de l'expérimentation qui lui permettront de coller aux besoins de son maître et, pour ainsi dire, d'éviter de produire des Ferrari pour le transport en commun.

Conclusion

Il est déjà évident qu'il ne suffit pas d'édicter un changement de culture organisationnelle pour que celui-ci s'opère. Les prières et incantations entrepreneuriales ne suffisent pas à changer le comportement des fidèles. Une culture, comme une religion, est souvent trop ancrée pour être facilement modifiable; les' croisades et les bûchers en témoignent depuis plusieurs siècles.

Une entreprise de changement de culture organisationnelle doit pouvoir compter sur une stratégie bien et longuement pensée. Cette stratégie doit prendre en considération les points d'appui et de friction offerts par le contact de différentes façons de voir l'univers. Il est impossible de plaquer simplement une nouvelle culture sur celle qui est déjà en place. Certains éléments de la culture déjà en place devront être conservés; d'autres devront être abandonnés. Les comportements liés aux valeurs de la culture déjà en place qu'il faut conserver devront donc être renforcés.

Par ailleurs, pour inculquer les comportements liés aux nouvelles valeurs à développer, il ne suffira pas de répéter la nécessité, pour les individus concernés, d'adopter de nouvelles valeurs et de nouvelles attitudes. D'abord parce que cela risque d'entraîner plus de confusion qu'autre chose; gestionnaires et employés qui sont convaincus d'avoir agi, dans le passé, dans les meilleurs intérêts de leur employeur pourraient n'y voir qu'une critique larvée et y réagir d'autant plus défensivement qu'ils auraient de la difficulté à voir exactement ce qui leur est reproché et ce qui leur est demandé. Il vaudrait probablement mieux leur tenir le langage des objectifs précis et des résultats évaluables (par exemple, trois nouveaux produits sur le marché dans la prochaine année) que celui, souvent imprécatoire, des changements personnels.

Mais, il y a plus. Une stratégie de changement qui ne réussit pas à traduire ses intentions en objectifs précis et en résultats évaluables risque de n'entraîner qu'une adhésion verbale de surface. Il est beaucoup plus facile de changer son vocabulaire que ses comportements. Il y a alors le risque de voir une ancienne culture servie à la moderne; les vieux comportements, mais les nouveaux mots. Si une culture est véhiculée par ses mots, il n'est pas nécessairement vrai, qu'à l'inverse, il suffise des mots pour vraiment propulser une nouvelle culture.

Références bibliographiques

COLLINS, O., MOORE, D. G. (1970). *The Organizations Makers,* New York, Appleton-Century-Crofts.

CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique,* Paris, Seuil.

DEAL, T. K. et KENNEDY, A. (1982). *Corporate cultures,* Reading, Addison-Wesley.

JONES, G. (1983). « Transaction costs, Property .Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective », *Administrative Science Quarterly,* vol. 28, n° 3, septembre, pp. 454-467.

MOSS KANTER, R. (1986). « The New Workforce Meets the Changing Workplace: Strains, Dilemmas and Contradictions in Attempts to Implement Participative and Entrepreneurial Management », *Human Resource Management,* hiver, p. 515-537.

MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations,* Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.

PETERS, T. (1987). *Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution,* New York, Alfred A. Knopf.

PETERS, T., WATERMAN, R. (1982). *In Search of Excellence,* New York, Harper and Row.

WILKINS, A. (1983). « The Culture Audit : A Tool for Understanding Organizations », *Organizational Dynamics,* automne.

7

Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle*

Edgar H. SCHEIN

L'objet de cet article est de définir le concept de culture organisationnelle dans les termes d'un modèle dynamique de l'apprentissage, de la transmission et de la modification de la culture. De nombreuses interventions récentes ayant soutenu que la culture organisationnelle est la clef de l'excellence organisationnelle, il devient important de définir ce concept complexe d'une façon qui fournisse un cadre de référence commun aux praticiens et aux chercheurs. De nombreuses définitions en restent à la notion que la culture est un ensemble de significations partagées qui permet aux membres d'un groupe d'interpréter et d'agir sur leur environnement. Je crois que nous devons aller au-delà de cette définition: même si nous connaissions suffisamment une organisation pour pouvoir y vivre, nous ne saurions pas nécessairement comment sa culture est née, comment elle est devenue ce qu'elle est, ou comment il serait possible de la modifier si la survie de l'organisation en dépendait.

L'essentiel de mon argumentation est que nous devons comprendre les forces évolutives dynamiques qui gouvernent l'évolution et le changement d'une culture. Mon approche sera de proposer une définition formelle de ce que

* Ce texte a d'abord paru sous le titre de « Coming to a New Awareness of Organizational Culture », *Sloan Management Review,* hiver 1984. La traduction est de Claude Lagadec.

je crois être la culture organisationnelle, et d'élaborer chaque élément de la définition afin d'en illustrer le fonctionnement.

La culture organisationnelle : une définition formelle

La culture organisationnelle est le *pattern des principes ou postulats de base* qu'un groupe donné *a créés, découverts, ou développés,* en apprenant à traiter ses problèmes *d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne,* et qui se sont avérés *suffisamment efficaces pour être considérés valables* et qui, par conséquent, peuvent *être enseignés aux nouveaux membres* comme la bonne manière de *percevoir,* de *penser* et de *sentir,* par rapport à ces problèmes.

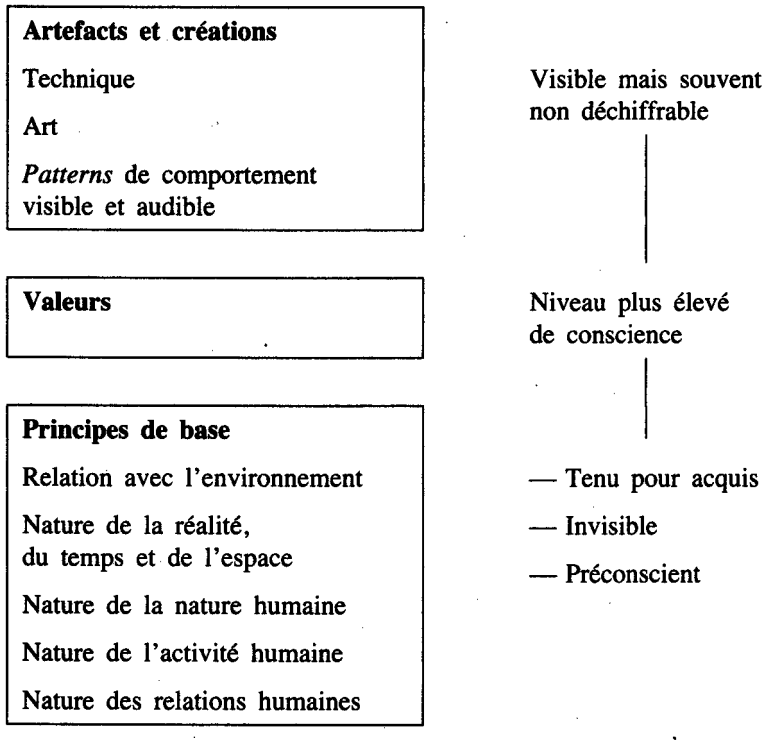
Le pattern des principes de base

On peut analyser la culture organisationnelle à plusieurs niveaux différents, en commençant par les *artefacts visibles* — l'environnement construit de l'organisation, son architecture, sa technique, la disposition de ses bureaux, la tenue vestimentaire, les modes de comportement visible ou audible, et ses documents publics comme les statuts, les éléments des plans de carrière d'employés, histoires (voir la figure 1). Ce niveau d'analyse est plein de complications parce que les données, qui sont d'accès facile, sont d'interprétation difficile. Nous pouvons décrire « comment » un groupe construit son environnement, et les *patterns* de comportement discernables des membres, mais nous sommes souvent incapables de comprendre la logique interne : « pourquoi » un groupe se comporte comme il le fait.

Pour comprendre pourquoi les membres se comportent comme ils le font, nous tentons souvent d'identifier les *valeurs* qui régissent le comportement, ce qui est le deuxième niveau de la figure 1. Mais étant donné la difficulté d'observation directe des valeurs, il est souvent nécessaire de les obtenir par inférence en interrogeant les principaux membres de l'organisation ou par analyse de contenu d'artefacts tels que les documents ou les constitutions[1]. Cependant, nous notons habituellement, en identifiant de telles valeurs, qu'elles ne représentent fidèlement que les valeurs manifestes ou *affichées* d'une culture. C'est-à-dire qu'elles ne montrent que ce que les personnes *disent* être les raisons de leur conduite, ce qu'idéalement elles aimeraient que ces raisons soient, et qui sont fréquemment la rationalisation de leur conduite. Et

1. Voir. J. MARTIN et C. SIEHL (1983). « Organizational Culture and Counter-culture : An Uneasy Symbiosis », *Organizational Dynamics,* automne, pp. 52-64.

FIGURE 1
Les niveaux de culture et leur interaction



cependant, les raisons sous-jacentes de leur conduite demeurent cachées ou inconscientes[2].

Pour vraiment *comprendre* une culture et pour s'assurer plus complètement des valeurs et de la conduite déclarée d'un groupe, il importe d'approfondir les *principes sous-jacents,* qui sont ordinairement inconscients mais qui déterminent dans les faits comment les membres du groupe perçoivent, pensent et sentent[3]. De tels principes sont eux-mêmes des réponses apprises qui sont

2. Voir C. ARGYRIS (1982). « The Executive Mind and Double-Loop Learning », *Organizational Dynamics,* automne, pp. 5-22.
3. Voir E., H. SCHEIN (1981). « Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers ? », *Sloan Management Review,* automne, pp. 55-68; E. H. SCHEIN (1983). « The Role of the Founder in Creating Organizational Culture », *Organizational Dynamics,* été, pp. 13-28.

d'anciennes valeurs affichées. Mais à mesure qu'une valeur se traduit par une conduite, et à mesure que la conduite commence à résoudre le problème qui l'avait fait naître au départ, la valeur se transforme progressivement en un principe ou postulat sous-jacent sur la véritable nature des choses. À mesure que le principe est tenu pour acquis, il tombe hors du champ de la conscience.

Ce qui rend les principes tenus-pour-acquis si puissants est qu'ils sont moins discutables et moins identifiables que les valeurs affichées. Nous savons que nous avons affaire à un principe lorsque nous rencontrons un refus de nos informateurs de discuter quelque chose, ou lorsqu'ils nous considèrent « insensés » ou « ignorants » de soulever une question. Par exemple, l'idée que les entreprises devraient faire des profits, que les écoles devraient enseigner, ou que la médecine devrait prolonger la vie, voilà des principes, même s'ils sont souvent considérés comme de « simples » valeurs.

En d'autres mots, le domaine des valeurs peut être envisagé de deux façons: (1) les valeurs ultimes, non discutables, tenues pour acquises, pour lesquelles le terme de « principes » est approprié; et (2) les valeurs qui sont matières à discussion, évidentes pour tous et affichées, pour lesquelles le terme « valeurs » est préférable. En affirmant que les principes de base sont inconscients, je ne veux pas dire qu'ils sont refoulés. Tout au contraire, je soutiens qu'à mesure que certains processus intentionnels et cognitifs sont de plus en plus utilisés avec succès, ils deviennent inconscients. On ne peut les faire réapparaître au niveau conscient qu'au moyen d'une sorte d'enquête orientée du type utilisé en anthropologie. Ce qui requiert la collaboration de l'initié qui partage le principe inconscient, et de l'observateur extérieur qui aide à la découverte des principes en posant les bonnes sortes de questions[4].

Paradigmes culturels: un besoin d'ordre et de cohérence

Le besoin humain d'ordre et de cohérence fait en sorte que les principes deviennent une seconde nature dans ce qu'on pourrait appeler des « paradigmes » culturels, qui unifient les principes fondamentaux sur l'humanité, la nature et les actions. Un paradigme culturel est un ensemble de principes interreliés en un *pattern* cohérent. Cependant, tous les principes ne sont pas compatibles ou cohérents entre eux. Par exemple, si un groupe affirme que toutes les bonnes idées et les bons produits sont en dernière analyse d'origine individuelle, il ne peut pas aisément supposer simultanément que les groupes peuvent être tenus responsables des résultats auxquels ils parviennent, ou que les membres seront loyaux envers le groupe. Ou, si un groupe suppose que la

4. Voir R. EVERED et M. R. Louis (1981). « Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: « Inquiry from the Inside » and « Inquiry from the Outside », *Academy of Management Review,* pp. 385-395. .

recette de la survie est la conquête de la nature et l'intervention massive sur l'environnement, il ne peut pas en même temps supposer que la meilleure sorte de relation entre les membres du groupe est celle qui insiste sur la passivité et l'harmonie. Si les humains ont bel et bien un besoin cognitif d'ordre et de cohérence, on peut supposer que tous les groupes se donneront un jour des ensembles de principes qui seront compatibles et cohérents.

À des fins d'analyse des paradigmes culturels, nous avons besoin d'un ensemble de catégories logiques pour l'étude des principes. Le tableau 1 montre un tel ensemble basé sur l'étude comparative originale de Kluckhohn et Strodtbeck[5]. Kluckhohn et Strodtbeck remarquent, dans leur application de ces catégories aux diverses cultures, que la culture occidentale favorise la domination humaine sur la nature, et des relations humaines qui sont individualistes et compétitives. La conception du temps est orientée sur le futur, elle est linéaire et monochrone[6]. Elle considère l'espace et les ressources comme infinis, elle suppose que la nature humaine est neutre et en définitive perfectible, et elle fait reposer la définition de la réalité ou la vérité sur la science et sur l'approche pragmatiste.

Certaines cultures orientales, par contre, sont passives à l'égard de la nature. Elles tentent d'entrer en harmonie avec la nature, et les unes avec les autres. Elles voient le groupe comme plus important que l'individu, sont orientées sur le présent ou sur le passé, voient le temps comme polychrone ou cyclique, voient l'espace et les ressources comme très limités, supposent que la nature humaine est mauvaise mais perfectible, et voient la réalité comme fondée davantage sur la vérité révélée que sur l'expérimentation empirique.

Dans cette façon de voir, les paradigmes de la culture organisationnelle sont des versions adaptées de paradigmes culturels plus amples. Par exemple, Dyer note que la Société GEM fonctionne selon les postulats associés suivants : (1) les idées proviennent en dernière instance des individus; (2) les personnes ont le sens des responsabilités, sont motivées et capables de se gouverner elles-mêmes; néanmoins, on ne trouve la vérité que de façon pragmatique, par « lutte » et mise à l'épreuve dans les groupes; (3) de telles luttes sont possibles

5. Voir F. R. KLUCKHOHN et F. L. STRODTBECK (1961). *Variations in Value Orientations,* Evanston, Illinois, Row Peterson. On trouvera une application de ces idées à l'étude interculturelle des organisations, par opposé à l'étude de la culture organisationnelle, dans W. M. EVAN (1976). *Organization Theory,* New York, John Wiley & Sons, chap. 15. Nous n'examinons pas en détail, ici, d'autres études de comparaisons interculturelles. Voir par exemple G. HOFSTEDE (1980). *Culture's Consequences,* Beverly Hills, Californie, Sage Publications. G. W. ENGLAND (1975). *The Manager and His Values,* Cambridge, Massachusetts, Balinger.

6. Voir E. T. HALL (1959). *The Silent Language,* New York, Doubleday.

TABLEAU 1
Principes de base autour desquels les paradigmes se forment

1. *Relation de l'organisation avec son environnement.* Pour découvrir les principes les plus fondamentaux sur les relations de l'humanité avec son environnement, on peut chercher à savoir si les membres clefs de l'organisation y voient une relation de dominance, de soumission, d'harmonie, de découverte d'une niche appropriée, etc.

2. *La nature de la réalité et de la vérité.* Ici se situent les règles de langage et de comportement qui' définissent ce qui est réel et ce qui ne l'est pas, ce que c'est qu'un « fait », comment on parvient finalement à la vérité, et si la vérité est « révélée » ou « découverte »; les propriétés fondamentales du temps, qui est linéaire ou cyclique, monochrone ou polychrone; les propriétés fondamentales de l'espace, qui est limité ou infini; si le droit de propriété est communautaire ou individuel; etc.

3. *La nature de la nature humaine.* Quels sont les attributs de l'être « humain », et lesquels pense-t-on être intrinsèques ou ultimes ? La nature humaine est-elle bonne, mauvaise, ou ni l'une ni l'autre ? Les êtres humains sont-ils, ou non, perfectibles ? La théorie X est-elle meilleure que la théorie Y ?

4. *La nature de l'activité humaine.* À partir des principes énoncés ci-dessus à propos de la réalité, l'environnement, et la nature humaine, quelle est la « bonne » voie: doit-on être actif, passif, rechercher son propre développement, être fataliste, ou autre chose ? Qu'est-ce qui est travail et qu'est-ce qui est jeu ?

5. *La nature des relations humaines.* Quelle est la « bonne » manière, pour les être humains, de s'associer, de répartir le pouvoir et l'amour ? La vie est-elle à base de coopération ou de compétition; individualiste, collaboratrice, ou communautaire; l'autorité est-elle hiérarchique et traditionnelle, légale, ou charismatique; ou d'une autre manière encore ?

Source : Reproduit avec la permission de l'éditeur, à partir de « The Role of the Founder in Creating Organizational Culture », par Edgar H. SCHEIN, *Organizational Dynamics,* Copyright 1983 Periodical Division, American Management Associations, été 1983. Tous droits réservés.

parce que les membres de l'organisation les considèrent comme une famille qui prendra soin d'eux. C'est ce qui, en dernière instance, leur permet de lutter et d'entrer en concurrence en toute sécurité[7].

J'ai observé une autre organisation qui fonctionne à partir du paradigme selon lequel (1) la vérité vient ultimement des membres plus âgés, plus sages, plus instruits et haut-placés ; (2) les personnes sont capables de loyauté et de discipline dans l'exécution des consignes qu'elles reçoivent; (3) les relations humaines sont fondamentalement linéaires et verticales; (4) chaque personne a une niche qui est son territoire propre, lequel ne doit pas être envahi; et (5) l'organisation est un « tout solidaire » qui prendra soin de ses membres.

Il va sans dire que les conduites manifestes dans ces deux organisations sont totalement différentes. Dans la première organisation, on voit surtout des bureaux à aires ouvertes, peu de bureaux sont fermés par des portes, et il y a en général beaucoup de mouvement, des conversations et discussions animées, et une absence générale de formalisme. Dans la seconde organisation, il y a de la retenue dans l'air; chacun est à son bureau derrière une porte close. Tout se fait sur rendez-vous et l'objet de l'entretien est fixé d'avance. Lorsque des personnes de rang différent se rencontrent, on peut voir des rituels d'une réelle déférence et obéissance, et une atmosphère de raideur s'insinue partout.

Néanmoins, ces différences comportementales ne signifient rien tant que l'on n'a pas découvert et déchiffré le paradigme culturel sous-jacent. En rester au niveau des artifices ou des valeurs ne touche que les *manifestations* de la culture, et non pas l'essence culturelle.

Un groupe donné

Il n'existe pas de culture sans qu'un groupe en soit « propriétaire ». La culture est incarnée dans des groupes, d'où il s'ensuit que le groupe créateur d'une culture doit toujours être identifié clairement. Par conséquent, pour être en mesure de définir une unité culturelle, nous devons pouvoir situer le groupe qui, indépendamment de tous les autres, est le créateur, l'hôte ou le propriétaire de cette culture. Il faut prendre garde, quelque forte que puisse être la tentation, de ne pas définir le groupe en des termes qui renvoient à l'existence d'une culture. Une telle définition serait complètement circulaire.

Un groupe donné est (1) un ensemble de personnes qui ont vécu ensemble suffisamment longtemps pour avoir partagé des difficultés communes importantes; (2) qui ont eu l'occasion de résoudre ces difficultés et d'observer

7. W. G. DYER (1982). *Culture in Organizations: A Case Study and Analysis,* Cambridge, Massachusetts, Sloan School of Management, MIT, Working Paper n° 1279-1282.

les effets produits par les solutions adoptées; et (3) qui ont accueilli de nouveaux membres. On ne peut pas connaître la culture d'un groupe à moins qu'il n'existe un tel ensemble de personnes identifiable à l'histoire commune.

Il importe d'inclure, dans la définition de la culture, la transmission des solutions aux nouveaux membres, parce que le choix d'effectuer une telle transmission est lui-même un test très important de l'adhésion commune à une solution et à sa validité. Si un groupe transmet avec conviction les éléments d'une façon de percevoir, de penser et de sentir, nous pouvons croire que ce groupe est suffisamment stable et a partagé suffisamment d'expériences communes pour avoir développé une culture. Si, au contraire, un groupe n'a pas affronté la question de savoir ce qu'il faut transmettre dans le processus de socialisation, c'est qu'il n'a pas eu l'occasion de tester son propre consensus et son engagement à l'égard d'une croyance, d'une valeur ou d'un principe donné.

La force d'une culture

On peut définir la « force » ou l'« importance » de la culture par (1) l'homogé*néité* et la *stabilité* de la composition du groupe, et (2) la *durée* et l'intensité des expériences partagées par le groupe. Si un groupe stable a eu une histoire prolongée, variée et intense (c'est-à-dire s'il a dû affronter de nombreux problèmes de survie, et qu'il a survécu), sa culture sera forte et hautement différenciée. Selon ce même critère, si les membres du groupe ont continuellement changé, ou n'ont été réunis que pour une brève période, ou n'ont pas affronté de problème important, ce groupe aura, par définition, une culture faible. Bien que les individus composant ce groupe puissent avoir des motivations personnelles très fortes, le groupe comme totalité n'aura pas partagé suffisamment d'expériences pour posséder une culture définie.

Selon cette définition, on pourrait probablement estimer que les sociétés IBM et Bell Téléphone possèdent une culture forte, alors que des entreprises très jeunes ou dont le renouvellement du personnel cadre est très rapide se verraient attribuer une culture faible. On pourrait également noter que, une fois qu'une organisation possède une culture forte, celle-ci, à la condition que la coalition dominante ou que le leadership demeure stable, peut survivre à un renouvellement rapide de son personnel inférieur parce que les nouveaux membres peuvent être fortement acculturés dans l'organisation, comme, par exemple, dans les corps militaires d'élite.

Il est très important de reconnaître que la force de la culture peut, ou non, être en corrélation avec l'efficacité. Bien que certains auteurs récents soutien-

nent que la force est souhaitable[8], il me semble clair que la relation est beaucoup plus complexe. Plutôt que la force de la culture, les variables décisives me semblent être ici le contenu réel de la culture et l'adéquation des solutions qu'elles apportent aux problèmes posés par l'environnement. On peut supposer que les groupes de formation récente sont avides de dynamisme culturel parce que cela les aide à se donner une identité, mais les groupes plus anciens peuvent mieux réussir que les plus jeunes, malgré une culture totale plus faible et une diversité de sous-cultures, à s'adapter à des changements environnementaux rapides.

Cette façon de définir la culture la rend particulière à un groupe donné. Si l'entreprise elle-même n'est qu'un ensemble de sous-groupes stables, de production, géographiques ou hiérarchiques, alors la culture de cette entreprise sera composée de nombreuses cultures. Il est parfaitement possible que ces multiples cultures soient en conflit les unes avec les autres, de telle sorte qu'on ne puisse parler d'une seule culture de l'entreprise. D'un autre côté, un passé corporatif commun rend possible l'existence d'une culture corporative forte superposée à des sous-cultures basées sur les sous-unités. Le déchiffrement de la culture d'une entreprise donnée consiste alors en une recherche empirique pour identifier les unités sociales stables, la culture que chacune de ces unités a développée, et l'intégration de ces cultures séparées en une seule culture. Cette culture totale peut s'avérer très homogène ou très hétérogène, selon le degré de ressemblance ou de différence entre les cultures des sous-groupes.

On a aussi remarqué que certains principes culturels d'une organisation peuvent provenir du passé professionnel des membres de l'organisation. C'est ce qui rend possible une culture de génie civil, une culture scientifique, une culture syndicale, etc., chacune d'elles coexistant dans une organisation donnée[9].

Principes ou postulats inventés, découverts ou développés

Les éléments culturels sont définis comme des solutions apprises à des problèmes. Dans la présente section, j'insisterai sur la nature des mécanismes d'apprentissage concernés.

8. Voir T. E. DEAL et A. A. KENNEDY (1982). *Corporate Culture,* Reading, Massachusetts, Addison-Wesley; T. J. PETERS et R. H. WATERMAN Jr. (1982). *In Search of Excellence,* New York, Harper & Row.
9. Voir J. VAN MAANEN et S. R. BARLEY (1982). *«* Occupational Communities. Culture and Control in Organisations », Cambridge, Massachusetts, Sloan School of Management, novembre ; L. BAILYN (1982). « Resolving Contradictions in Technical Careers », *Technology Review,* novembre-décembre pp. 40-47.

D'un point de vue structural, il y a deux sortes de situations d'apprentissage: (1) les authentiques situations de résolution de problème, qui produisent des renforcements positifs ou négatifs selon que les essais de solution sont suivis de réussite ou d'échec; et (2) des situations d'évitement d'anxiété qui produisent des renforcements positifs ou négatifs selon que les tentatives de solution sont ou non anxiogènes. En pratique, ces deux types de solutions sont entremêlés, mais ils sont structurellement différents et doivent donc être distingués.

Dans la situation d'authentique résolution de problème, le groupe met à l'essai diverses solutions jusqu'à ce que l'une d'elles se révèle satisfaisante. Le groupe continuera alors à utiliser cette solution jusqu'à ce qu'elle cesse de donner satisfaction. Le fait qu'elle ne donne plus satisfaction est visible et clair. Dans la situation d'évitement d'anxiété, au contraire, la réponse qui réussit à protéger de l'anxiété, une fois adoptée, est susceptible d'être répétée indéfiniment. La raison en est que l'apprenti ne tentera pas délibérément de tester la situation pour savoir si la cause de l'anxiété est toujours à l'oeuvre. C'est ainsi que tous les rituels, *patterns* de pensée ou de sentiment, et les comportements qui, à l'origine, peuvent avoir été motivés par le besoin d'éviter une situation anxiogène et pénible, seront répétés, même si les causes originelles de souffrance ne fonctionnent plus, parce que l'évitement de l'anxiété est, par lui-même, un renforcement positif[10].

Pour comprendre pleinement l'importance de la réduction d'anxiété dans la formation de la culture, nous devons considérer, en premier lieu, le besoin humain d'ordre et de consistance cognitive, qui sert de motivateur décisif dans la recherche d'un langage commun et de catégories partagées de perception et de pensée[11]. En l'absence de tels « repères cognitifs » communs, l'organisme humain est envahi par une anxiété existentielle fondamentale qui est intolérable — anxiété qui n'est observable que dans les situations extrêmes d'isolement ou de captivité[12].

En second lieu, les humains connaissent aussi l'anxiété associée aux environnements hostiles et aux dangers inhérents à l'instabilité dans les relations sociales, ce qui contraint les groupes à trouver les moyens de résoudre de tels problèmes externes et internes.

10. Voir R. L. SOLOMON et L. C. WYNNE (1954). « Traumatic Avoidance Learning: The Principles of Anxiety Conservation and Partial Irreversibility », *Psychological Review,* 61, p. 353.
11. Voir D. O. HEBB (1954). « The Social Significance of Animal Studies », *Handbook of Social Psychology, G.* Lindzey, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
12. Voir E. H. SCHEIN (1961). *Coercive Persuasion,* New York, Norton.

Une troisième source d'anxiété est associée à certains métiers, comme celui de mineur de charbon ou d'infirmière. Par exemple, les études sociotechniques de Tavistock ont montré clairement que la meilleure façon de se représenter théoriquement la structure. sociale et les modes de fonctionnement de tels groupes est d'y voir une « réaction de défense » contre l'anxiété qui serait déchaînée si le travail était fait autrement qu'il ne l'est[13].

Si donc une culture organisationnelle se compose des deux sortes d'éléments, ceux qui ont pour objet de résoudre les problèmes et ceux qui ont pour objet d'éviter l'anxiété, il devient nécessaire d'identifier les uns et les autres pour être en mesure d'intervenir. Dans une situation d'authentique résolution de problème, ce sont des sources innovatrices qui sont requises, pour une meilleure solution du problème; dans la situation d'évitement d'anxiété, il faut d'abord découvrir la source d'anxiété, et ensuite, soit montrer à l'apprenti que cette source n'existe plus, soit fournir un autre mode d'évitement. D'une façon ou d'une autre l'entreprise est ardue.

En d'autres mots, les éléments culturels fondés sur la réduction d'anxiété seront plus stables que ceux qui sont fondés sur l'authentique résolution de problème, à cause de la nature du mécanisme de réduction d'anxiété et du fait que les systèmes humains ont besoin d'une certaine stabilité pour échapper à l'anxiété cognitive et sociale.

D'où proviennent, à l'origine, les solutions ? Dans les organisations et groupes nouveaux, la plupart des solutions culturelles proviennent des fondateurs et des leaders de la première heure de ces organisations[14]. D'ordinaire, le processus menant à la solution consiste en un plaidoyer en faveur de certaines façons de faire, leur mise à l'essai, puis leur adoption ou rejet selon l'effet qui en résulte. Au début, les fondateurs ont la plus grande influence, mais, à mesure que le groupe prend de l'âge et acquiert sa propre expérience, ses membres découvrent leurs propres solutions. Éventuellement, le processus de découverte de nouvelles solutions résultera davantage de l'interaction des expériences partagées. Mais le leadership jouera toujours un rôle clef aux moments où le groupe affronte un nouveau problème et doit inventer de nouvelles réponses à une situation. C'est, en réalité, l'une des fonctions cruciales du leadership que d'apporter assistance précisément à ces moments où

13. Voir E. L. TRIST et K. W. BAMFORTH (1951). « Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal Getting », *Human Relations,* pp. 1-38; I.E.P. MENZIES (1960), « A Case Study in the Functioning of Social Systems as a Defence against Anxiety », *Human Relations,* pp. 95-121.

14. Voir A. M. PETTIGREW (1974). « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly,* pp. 570-581; E. H. SCHEIN (1983), été, pp. 13-28.

les modes habituels de faire les choses ne sont plus efficaces, ou lorsqu'un changement important dans l'environnement nécessite de nouvelles réponses.

À ces moments précis, non seulement le leadership doit assurer l'invention de solutions nouvelles et meilleures, mais aussi il doit procurer la sécurité qui aidera le groupe à tolérer l'anxiété engendrée par l'abandon des solutions anciennes et jusque-là stables, tout le temps que les nouvelles sont apprises et testées. Dans le cadre conceptuel proposé par Kurt Lewin, cela signifie que « le stade du dégel », doit, à la fois, invalider suffisamment les anciennes réponses pour encourager le changement, et fournir suffisamment de sécurité psychologique pour permettre à l'individu ou au groupe de porter attention aux données invalidantes[15].

Problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne

Si la culture fournit la solution aux problèmes qu'un groupe affronte, que peut-on dire de la nature de ces problèmes ? La plupart des théories du groupe reconnaissent qu'il est utile de distinguer deux types de problèmes: (1) ceux qui concernent la survie du groupe et que nous avons appelés la tâche primordiale, la fonction de base ou la mission ultime du groupe; et (2) ceux qui concernent l'aptitude du groupe à fonctionner comme groupe. C'est ce que nous avons appelé les problèmes socio-émotionnels, problèmes de création et d'entretien du groupe, ou problèmes d'intégration[16].

Homans distingue en outre le *système externe* et le *système interne, et* note que les deux sont interdépendants[17]. Même s'il est possible de distinguer les problèmes externes et les problèmes internes, en pratique les deux systèmes sont fortement interreliés.

Problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur

Les problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur sont ceux qui déterminent en dernière instance la survie du groupe dans son environnement. Bien qu'une partie de l'environnement du groupe soit « fabriquée », au sens que l'expérience culturelle antérieure prédispose les membres à percevoir l'environ-

15. Voir E. H. SCHEIN (1961). E. H. SCHEIN et W. G. BENNIS (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods,* New York, John Wiley & Sons.
16. Voir A. K. RICE (1963). *The Enterprise and Its Environment,* London, Tavistock; R. F. BALES (1950). *Interaction Process Analysis,* Chicago, Illinois, University of Chicago Press; T. PARSONS (1951). *The Social System,* Glencoe, Illinois, The Free Press.
17. Voir G. HOMANS (1950). *The Human Group,* New York, Harcourt Brace.

nement d'une certaine manière et même, dans une certaine mesure, à contrôler cet environnement, il y aura toujours des éléments de l'environnement (température, phénomènes naturels, disponibilité des ressources économiques et autres, bouleversements politiques) qui seront manifestement hors du contrôle du groupe et qui, dans une certaine mesure, détermineront son sort[18]. On peut commodément classer les divers problèmes de survie en parcourant les étapes du cycle de résolution de problème du tableau 2[19].

TABLEAU 2
Problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et de survie

Stratégie:	Développement d'un consensus sur la *tâche primordiale, la mission principale, ou les fonctions manifestes et latentes du groupe.*
Objectifs:	Développement d'un consensus sur *les objectifs,* tels que objectifs reflétant concrètement la mission principale.
Moyens pour atteindre les objectifs:	Développement d'un consensus sur *les moyens à utiliser* pour atteindre les objectifs — par exemple, division du travail, structure de l'organisation, système de récompenses, etc.
Mesure de la performance:	Développement d'un consensus sur *les critères à utiliser pour jauger la réussite du groupe par rapport à ses objectifs et cibles* — par exemple, les systèmes d'information et de contrôle.
Correction:	Développement d'un consensus sur *les stratégies correctrices ou réparatrices* requises lorsque le groupe ne réalise pas ses objectifs.

Source: Reproduit avec la permission de l'éditeur, à partir de « The Role of the Founder in Creating Organizational Culture », par Edgar H. SCHEIN, *Organizational Dynamics,* Copyright 1983 Periodicals Division, American Management Associations, été 1983. Tous droits réservés.

18. Voir K. E. WEICK (1979). « Cognitive Processes in Organizations », dans B. STAW (sous la direction de), *Research in Organizational Behavior,* Greenwich, Connecticut, JAI Press, pp. 41-74; J. VAN MAANEN (1979). « The Self, the Situation, and the Rules of Interpersonal Relations », dans W. G. BENNIS, J. VAN MAANER, E. H. SCHEIN, et F. I. STEELE, *Essays in Interpersonal Dynamics,* Homewootl, Illinois, Dorsey Press.
19. Voir E, H. SCHEIN (1969). *Process Consultation,* Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.

Les principes de base de la culture à laquelle les fondateurs de l'organisation appartiennent détermineront dans une large mesure les formulations initia-les de la mission principale, les objectifs, moyens, critères, et les stratégies correctrices, dans le sens que ces méthodes seront les seules avec lesquelles les membres seront familiers. Mais à mesure que l'organisation acquiert sa propre expérience, elle peut commencer à modifier dans une certaine mesure ses principes de départ. Par exemple, une jeune entreprise peut débuter en définissant sa mission de base comme étant de « surpasser tous les concurrents sur le marché », quitte à découvrir plus tard que « posséder sa niche dans le marché », « coexister avec d'autres entreprises », ou même « être un associé passif dans un oligopole », peuvent être des solutions plus pratiques au problème de la survie. C'est ainsi qu'à chaque étape du cycle de résolution de problème, émergeront des solutions particulières à l'histoire du groupe, et ces solutions ou façons d'agir basées sur des principes appris constitueront une grande partie de la culture de ce groupe.

Problèmes d'intégration interne

Un groupe ou une organisation ne peut survivre sans réussir à se gérer comme groupe. Par conséquent, les problèmes de survie par rapport à l'environnement extérieur et les problèmes d'intégration interne sont les deux faces d'une même médaille. Le tableau 3 esquisse les grandes questions d'intégration interne qui réclament des solutions culturelles.

Bien que, par définition, la nature des solutions variera d'une organisation à l'autre, chaque organisation fera face à chacune de ces questions, et élaborera une solution sous une forme ou une autre. Cependant, étant donné que la nature de cette solution reflétera les partis pris des fondateurs et des leaders en place, les expériences antérieures des membres du groupe et les événements concrets mis en cause, chaque culture organisationnelle sera probablement unique, même si les questions fondamentales autour desquelles la culture se forme seront communes[20].

20. Lors de l'étude d'organisations différentes, il importe de chercher à savoir si les plus profonds paradigmes apparaissant à l'occasion à l'intérieur de chaque culture organisationnelle sont aussi uniques, ou s'ils s'intègrent à certaines catégories comme celles que les schèmes typologiques suggèrent. Par exemple, Handy présente une typologie basée sur l'ouvrage de Harrison suggérant que les paradigmes organisationnels tourneront autour d'une des quatre questions fondamentales suivantes : (1) relations personnelles, pouvoir, politique ; (2) structuration de rôle ; (3) tâche et efficacité; (4) problèmes d'ordre local immédiat. Voir C. HANDY (1978). *The Gods of Management,* Londres, Penguin; R. HARRISON (1972). « How to Describe Your Organization », *Harvard Business Review,* septembre-octobre.

TABLEAU 3
Problèmes d'intégration interne

Langage :	*Langage commun et catégories conceptuelles.* Par définition, un groupe ne peut exister si les membres ne peuvent communiquer et se comprendre.
Frontières :	Consensus sur *les frontières du groupe et les critères d'inclusion et d'exclusion.* L'un des domaines culturels les plus importants est le consensus identifiant ceux qui appartiennent au groupe, ceux qui n'en sont pas, et les critères décidant de l'appartenance.
Pouvoir et statut :	Consensus sur *les critères de répartition du pouvoir et du statut social.* Chaque organisation doit élaborer son ordre hiérarchique, et les règles pour l'obtention, la conservation et la perte de pouvoir. Cette partie du consensus est cruciale pour aider les membres à s'accommoder de leur propre agressivité.
Intimité :	Consensus sur *les critères de l'intimité, l'amitié et l'amour.* Chaque organisation doit élaborer ses règles du jeu dans les relations entre pairs, dans les relations entre sexes, et le sort qui est réservé à l'esprit d'ouverture et à l'intimité dans le contexte de gestion des tâches de l'organisation.
Récompenses et punitions :	Consensus sur *les critères de répartition des récompenses et des punitions.* Chaque groupe doit définir les conduites héroïques et les conduites honteuses ; la conduite récompensée par des biens, par un statut social et par du pouvoir; et la conduite qui est punie par le retrait des récompenses et, ultimement, par l'excommunication.
Idéologie :	Consensus sur *l'idéologie et la « religion ».* Chaque organisation, comme chaque société, fait face à des événements inexplicables qui réclament une signification, de sorte que les membres soient en mesure de réagir et d'échapper à l'anxiété qui accompagne l'inexplicable et l'incontrôlable.

Source : Reproduit avec la permission de l'éditeur, à partir de « The Role of the Fourier in Creating Organizational Culture », par Edgar H. Schein, *Organization Dymamics,* Copyright 1983 Periodicals Division, American Management Associations, été 1983. Tous droits réservés.

C'est une question importante à étudier dans de nombreuses organisations que celle de savoir si l'évolution et la croissance obéissent à une *tendance* interne (par exemple, on pense que les sociétés en voie de développement passent du stade communautaire à un type de système plus bureaucratisé et plus impersonnel). Il faudrait également chercher à savoir si les cultures organisationnelles reflètent d'une manière constante la nature de la technique en usage, l'ancienneté de l'organisation, la grandeur de l'organisation, et la nature de l'ensemble culturel plus vaste à l'intérieur duquel l'organisation se développe.

Principes suffisamment efficaces pour être considérés valables

La culture excède les normes ou les valeurs d'un groupe en ce qu'elle est davantage le résultat *final,* basé sur le succès répété et un processus graduel qui fait tenir certaines choses pour acquises. En d'autres mots, ce qui, à mon avis, fait que quelque chose est « culturel », c'est cette qualité qu'il a d'être « tenu pour acquis », ou réel, ce qui rend lés principes sous-jacents virtuellement indiscutables.

La culture se régénère perpétuellement, dans le sens qu'il y a constamment un apprentissage ou un autre qui est en cours, sur la relation avec l'environnement et la gestion interne. Mais ce processus évolutif permanent ne change pas les choses qui ont été si totalement apprises qu'elles sont devenues un élément stable de la vie du groupe. Étant donné que les principes de base qui sont au fondement culturel d'une organisation servent aussi, par ailleurs, à stabiliser une grande partie de l'environnement interne et externe du groupe, et que cette stabilité est recherchée comme protection contre l'anxiété associée à l'imprévisible et à la confusion, ces parties le plus profondes de la culture ne changent pas ou ne changent que très lentement.

Culture enseignée aux nouveaux membres

Parce qu'elle est un facteur de stabilisation de l'environnement externe et interne d'une organisation, la culture doit être enseignée aux nouveaux membres. Elle ne pourrait pas servir sa fonction si chaque génération de nouveaux membres pouvait introduire de nouveaux *patterns* perceptuels, de langage, de pensée et de règles d'interaction. Pour que la culture puisse jouer son rôle, elle doit être perçue comme juste et valable, et pour être ainsi perçue, elle doit forcément être enseignée aux nouveaux arrivants.

Il ne faut pas négliger le fait que les nouveaux membres apportent effectivement de nouvelles idées et produisent un changement culturel, particulièrement lorsqu'ils sont admis aux niveaux élevés de l'organisation. C'est alors un problème à résoudre dans les faits que de savoir si une telle nouveauté est acceptée, et sous quelle forme. Par exemple, faut-il d'abord former le nouveau

membre et l'admettre à un poste central et important, avant qu'il ou elle puisse commencer à effectuer un changement? Ou bien le nouveau membre apporte-t-il dès son arrivée de nouvelles façons de percevoir, de penser, de sentir et d'agir qui, par le truchement de l'innovation de rôle, produisent automatiquement des changements[21] ? Le mode de socialisation des nouveaux membres influence-t-il la sorte d'innovation qu'ils introduiront[22] ? Une grande partie des études existantes sur l'innovation dans les organisations est déroutante parce que les éléments supposés « nouveaux » ne sont souvent en fait que de nouveaux principes ou simplement de nouveaux objets fabriqués à partir de principes culturels anciens.

En résumé, si la culture procure aux membres du groupe un paradigme de ce que l'univers « est » vraiment, il va de soi qu'un tel paradigme est transmis tel quel aux nouveaux membres. De même, le processus de transmission culturelle fournit en lui-même une occasion de le tester, de le ratifier et de le réaffirmer. Pour ces deux raisons, le processus de socialisation (c'est-à-dire la transmission de la culture du groupe) est dans la pratique un processus important à étudier si l'on veut déchiffrer ce qu'est la culture et comment elle peut changer[23].

Percevoir, penser, et sentir

L'élément final dé la définition nous rappelle que la culture est omniprésente et qu'elle envahit tout. Les principes de base sur la nature, l'humanité, les rapports humains, la vérité, le temps et l'espace, embrassent pratiquement toutes les activités humaines. Ce qui ne veut pas dire que la culture d'une organisation donnée en viendra au point de « contrôler » totalement toutes les perceptions, pensées et sentiments de ses membres. Mais le processus d'apprentissage aux contraintes de l'environnement externe et interne met en œuvre la totalité de nos aptitudes cognitives et émotives. Un nombre de plus en plus grand de réactions de la personne est mis en cause, à mesure que progresse le processus d'acculturation. Par conséquent, plus longue est notre vie au sein d'une culture donnée et plus cette culture est ancienne, plus elle aura d'influence sur nos perceptions, pensées et sentiments.

En insistant sur les perceptions, pensées et sentiments, j'affirme également l'importance de ces catégories par rapport à la catégorie de *conduite*

21. Voir E. H. SCHEIN (1970). « The Role Innovator and His Education », *Technology Review,* octobre-novembre, pp. 32-38.
22. J. VAN MAANEN et E. H. SCHEIN (1979). « Towards a Theory of Organizational Socialization », dans B. STAW (sous la direction de), *Research in Organizational Behavior,* vol. 1, Greenwich, Connecticut, JAI Press.
23. J. VAN MAANEN, *Op. Cit.*

manifeste. Pourrait-on parler d'une culture uniquement en termes des *patterns* de la conduite manifeste que l'on observe ? La culture *apparaît* dans la conduite manifeste, mais l'idée de culture va plus loin que la conduite. En vérité, la raison même de l'élaboration d'une notion abstraite de « culture » est qu'il est trop difficile d'expliquer ce qui se passe dans une organisation lorsqu'on en reste au niveau de la description comportementale.

Disons les choses autrement. Le comportement individuel est en grande partie le produit mixte de ce que l'individu apporte à la situation et des forces opérantes dans cette situation, lesquelles forces sont en partie imprévisibles. Pour comprendre la portion culturelle de l'apport individuel à la situation (par opposé à la portion événementielle ou situationnelle), il faut identifier les *patterns* de perception, de pensée et de sentiment de l'individu. Ce n'est qu'après nous être entendus sur ce niveau central que nous pouvons découvrir ce qui, en puissance, est proprement *culturel.*

L'étude de la culture organisationnelle et ses implications

L'étude de la culture organisationnelle telle qu'elle est définie ici est difficile. Mais elle est moins difficile que l'étude d'une société dans laquelle le langage et les coutumes sont si différents qu'il est nécessaire d'y vivre pour en avoir la moindre idée. Les organisations existent dans une culture mère, et une bonne partie de ce que nous y trouvons dérive des principes de base de la culture mère. Mais des organisations différentes mettront parfois l'accent ou amplifieront différents aspects de la culture mère. Par exemple, dans les deux entreprises mentionnées précédemment, la première nous montre une version extrême de l'éthos de liberté individuelle, et la seconde une version extrême de l'éthos autoritaire, et pourtant *les deux* éthos peuvent provenir de la culture des États-Unis.

Le problème du déchiffrage de la culture d'une organisation particulière est donc davantage la mise à jour des principes qui deviendront reconnaissables après avoir été découverts. Si la personne qui fait la recherche appartient à la même culture que celle qui est objet d'étude, on ne découvrira pas de mode étrange de percevoir, de penser et de sentir. En conséquence, la forme particulière des principes que nous appelons le paradigme culturel d'une organisation, ne se révélera pas aisément parce qu'elle ira de soi.

Comment donc s'y prendre, pour cueillir les données et déchiffrer le paradigme ? Il y a fondamentalement quatre approches à utiliser de concert.

Analyse du processus et du contenu de la socialisation des nouveaux membres

En interviewant les « agents de socialisation », tels que les superviseurs et les pairs plus âgés des nouveaux membres, il est possible d'identifier certains domaines importants de la culture. Mais certains éléments de la culture échapperont à cette méthode parce qu'ils ne sont *pas* révélés aux nouveaux arrivants et aux membres de rang inférieur.

Analyse des réactions aux incidents critiques de l'histoire de l'organisation

L'élaboration attentive d'Une « biographie organisationnelle », à partir de documents, interviews, et peut-être même d'une enquête auprès des membres clefs passés et actuels, peut rendre possible l'identification des principales périodes de formation de cette culture. Pour chaque crise ou incident identifié, on cherchera à connaître les mesures qui ont été prises, leur justification, et les résultats qui s'ensuivent. Pour connaître les principes de l'organisation, on cherchera alors à identifier les principaux thèmes en interrogeant les raisons alléguées en faveur des mesures prises.

Analyse des croyances, valeurs et principes des « créateurs culturels ou agents culturels »

Dans l'interview des fondateurs, leaders actuels ou créateurs et agents culturels, on devrait commencer par établir une chronologie sommaire de l'histoire de chaque personne dans l'organisation — ses objectifs, ses modes d'action, l'évaluation qu'elle fait des résultats obtenus. La liste des problèmes externes et internes des tableaux 2 et 3 peut servir de liste de contrôle aux fins d'un examen plus systématique à un stade ultérieur de l'interview.

Exploration conjointe et analyse, en compagnie des initiés, des anomalies ou traits énigmatiques observés ou découverts au cours des interviews

C'est l'enquête *conjointe* qui aidera à révéler les principes de base et qui aidera à déterminer comment ils peuvent être interreliés dans la formation du paradigme culturel.

L'initié doit être un représentant de la culture et doit prendre un intérêt actif à la révélation de ses propres principes de base afin de vérifier s'ils sont, en fait, caractéristiques de la culture. Ce travail se révèle le plus efficace lorsqu'on part d'observations qui paraissent étonnantes à l'étranger ou qui lui semblent des anomalies, parce que les principes de l'initié sont mieux mis en

relief lorsqu'on les oppose aux postulats que l'étranger fait initialement sur ce qui est observé.

Bien que les trois premières méthodes mentionnées ci-dessus devraient se mettre en valeur et se compléter mutuellement, l'une d'entre elles au moins devrait couvrir systématiquement toutes les questions d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne. Pour découvrir les principes mis en cause et éventuellement pour déchiffrer le paradigme, la quatrième méthode est nécessaire pour aider l'initié à mettre à jour ses propres principes culturels. C'est le rôle de l'interrogatoire et de l'enquête de l'étranger sur le groupe[24].

Lorsque la culture totale d'une organisation n'est pas très développée, ou lorsque l'organisation comporte d'importants sous-groupes stables, il faut apporter des modifications aux méthodes décrites ci-dessus afin d'étudier les diverses sous-cultures[25]. De plus, la biographie organisationnelle peut révéler que l'organisation est à un certain point de son cycle de vie, et l'on peut supposer que les fonctions d'une sorte de culture donnée varient selon l'étape atteinte dans le cycle de vie[26].

Implications pour la gestion et le changement culturels

Si nous reconnaissons là culture organisationnelle — au niveau du groupe ou au niveau de l'entreprise entière — comme un phénomène profond, qu'est-ce que cela nous enseigne sur le moment et la manière d'effectuer un changement culturel ou une gestion culturelle ? En tout premier lieu, la perspective évolutionniste attire notre attention sur le fait que la culture d'un groupe peut exercer diverses fonctions à des moments différents. Lorsqu'un groupe est en voie de formation ou de croissance, la culture est un « ciment », une source d'identité et de force. En d'autres mots, les entreprises encore dominées par leur fondateur ont besoin de leur culture pour maintenir la cohésion de leur organisation. Dans une jeune organisation, la meilleure façon de décrire les changements culturels est: clarification, articulation et élaboration. De toute façon, si la culture de la jeune organisation est réellement inadaptée à l'environnement extérieur, l'entreprise ne survivra pas. Et même si l'on

24. Voir *R.* EVERED et *M. R.* Louis (1981). *Op. cit.*
25. Voir M. *R.* Louis (1981). « A Cultural Perspective on Organizations », *Human Systems Management,* pp. 246-258.
26. Voir H. SCHWARTZ et S. M. DAVIS (1981). « Matching Corporate Culture and Business Strategy », *Organizational Dynamics,* été, pp. 30-48 ; J. R. KIMBERLY et R. H. MILES (1981). *The Organizational Life Cycle,* San Francisco, Jossey Bass.

parvenait alors à identifier les changements requis, il y aurait peu d'espoir de changer la culture à ce stade.

Lorsque l'organisation a atteint un certain âge, il est possible de changer et d'orienter la culture, mais non sans prendre garde à toutes les sources de stabilité identifiées ci-dessus. La grande organisation diversifiée contient probablement de nombreux groupes selon la fonction, la géographie et d'autres facteurs, qui possèdent leur culture propre — et certains de ces groupes seront en conflit. La question de savoir si l'organisation doit accroître sa diversité pour demeurer flexible dans un environnement changeant, ou au contraire, (comme certains le proposent), renforcer l'homogénéité de sa culture, cette question devient alors l'une des décisions les plus ardues auxquelles la gestion fait face, particulièrement si la partie le plus âgée de la direction est inconsciente de certains de ses propres principes culturels. À cette étape, une intervention extérieure quelconque et une « hausse de la conscience possible » deviennent probablement nécessaires pour aider au choix des meilleures décisions.

Les organisations qui ont atteint le stade de la maturité ou du déclin, à cause d'une saturation du marché ou du produit, par immobilisme ou par excès de stabilité interne qui empêchent l'innovation[27], peuvent devoir modifier certaines parties de leur culture, à la condition de disposer de la vision nécessaire. Un tel changement planifié sera toujours un processus pénible et suscitera une vive résistance. En outre, le changement peut n'être simplement pas possible sans le remplacement d'un grand nombre de personnes accrochées à la totalité de la culture d'origine.

Il n'existe pas de modèle unique d'un tel changement: les gestionnaires peuvent réussir à piloter le changement par le recours à une grande variété de moyens qui vont d'un extrême à un autre, de la coercition pure et simple à la séduction plus subtile et l'introduction de nouveaux instruments techniques.

Résumé et conclusion

J'ai tenté de construire une définition formelle de la culture organisationnelle dérivée d'un modèle dynamique de l'apprentissage et de la dynamique de groupe. La définition met en lumière que la culture: (1) est toujours en voie de formation et de changement ; (2) tend à recouvrir tous les aspects du fonctionnement humain; (3) révèle un apprentissage qui tourne autour des grandes questions de l'adaptation à l'environnement extérieur et de l'intégration interne ;

27. Voir R. KATZ (1982). *«* The Effects of Group Longevity of Project Communication and Performance *», Administrative Science Quarterly,* vol. 27, pp. 81-194.

(4) prend forme, en dernière instance, comme un ensemble interrelié de principes de base qui concernent les plus grands problèmes humains, tels que la nature de l'humanité, les relations humaines, le temps, l'espace, et la nature de la réalité et de la vérité.

Si nous voulons déchiffrer la culture d'une organisation donnée, nous devons avoir recours à l'interview en profondeur, l'observation, l'approche de l'enquête conjointe par laquelle des membres choisis de l'organisation travaillent de concert avec l'intervenant extérieur pour mettre à jour les principes inconscients que l'on suppose être l'essence de la culture étudiée. Je crois que nous devrons étudier un grand nombre d'organisations à l'aide de ces méthodes avant de pouvoir déterminer l'utilité du concept de culture organisationnelle, et pour rattacher les variables culturelles aux autres variables, telles que la stratégie, la structure organisationnelle, et, finalement, l'efficacité organisationnelle.

Pour que de telles études se montrent fructueuses, l'une des grandes conditions est que nos théories du changement organisationnel devront accorder beaucoup plus d'attention aux possibilités et aux contraintes que la culture organisationnelle comporte. Manifestement, si la culture est aussi puissante que je le soutiens dans le présent article, il sera facile de produire des changements qui seront congruents aux principes énoncés, et très difficile de produire des changements qui ne le seront pas. En résumé, la compréhension de la culture organisationnelle deviendra alors partie intégrante de la gestion elle-même.

8

Le climat organisationnel

Roland FOUCHER
Geneviève SOUCY

Introduction

En plus des structures et de la culture de l'organisation, le climat constitue une composante interne de l'entreprise dont on doit tenir compte dans la gestion des ressources humaines, en raison notamment de son influence sur la satisfaction et le rendement des individus. En matière de changement organisationnel, il peut donc constituer une cible à privilégier pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Brunet (1983) suggère d'ailleurs une approche en trois étapes (dégeler, reconstruire et consolider) pour modifier le climat. De plus, le climat doit être pris en considération lors d'interventions sur d'autres objets, en raison des influences positives ou négatives qu'il est susceptible d'exercer sur le changement envisagé.

Il n'existe cependant pas d'unanimité quant à la façon de définir et de mesurer le climat organisationnel, malgré de nombreuses recherches portant sur *ce* sujet. Il est donc essentiel de retracer l'origine et l'évolution de ce concept, d'en recenser les différentes définitions et conceptions, et d'identifier les façons de le mesurer avant de décrire son influence sur la satisfaction, le rendement ou d'autres phénomènes organisationnels.

Un historique du concept de climat organisationnel

C'est en s'intéressant à l'influence de l'environnement sur le comportement des individus que Lewin introduisit en 1939 la notion de climat de l'organisation. Le développement de ce concept et la définition de ses composantes suivirent ensuite deux voies, parallèles qui donnèrent lieu, à partir des années 60, à l'élaboration de plusieurs instruments de mesure du climat organisationnel (Gadbois, 1974).

La première s'inspira des recherches sur les petits groupes, plus précisément de celles qu'effectua Hemphill (1950). Celui-ci tenta d'identifier, de façon systématique, les dimensions présentes dans les relations interpersonnelles. Ses observations permirent de formuler des instruments de mesure du climat.

Une deuxième voie s'élabora à la suite des conceptions de Murray (1938), selon lesquelles le milieu exerce des pressions parallèles aux besoins de l'individu. Pace et Stern (1959), de même que Halpin et Croft (1963), cherchèrent à définir un ensemble de dimensions du climat « isomorphes » aux caractéristiques de la personnalité.

Durant les années 70, divers chercheurs essayèrent de synthétiser les recherches existantes, de clarifier le concept de climat organisationnel ou de proposer de nouvelles avenues de recherche. Les principales contributions sont celles de Campbell *et al.* (1970), Guion (1973), Hellriegel et Slocum (1974), James et Jones (1974), Joyce et Slocum (1979), Payne *et al.* (1976), Payne et Pugh (1976), Powell et Butterfield (1978) et Schneider (1975). De plus, d'autres chercheurs, tels Johannesson (1973) et Schneider et Dieterly (1974), s'inspirèrent de questionnaires existants pour en formuler de nouveaux.

Au cours des années 80, le climat organisationnel a fait l'objet d'un nombre moins considérable de travaux qu'au cours des décennies précédentes, en raison de l'intérêt suscité par la culture organisationnelle et des difficultés méthodologiques que pose la notion de climat. Il atout de même donné lieu à des travaux de différents types :

- des efforts de conceptualisation, notamment les travaux de Ashforth (1985) et Schneider (1983) sur la perspective interactionniste et ceux de Field et Abelson (1982) ;
- des essais explicatifs sur la genèse du climat (Abbey et Dickson, 1983 ; Joyce et Slocum, 1984; Schneider et Reichers, 1983);
- des mesures du climat en relation avec des aspects spécifiques du fonctionnement organisationnel, dont la sécurité (Zohar, 1980) et le service à la clientèle (Schneider *et al.,* 1980) ;

- des propositions méthodologiques (Glick, 1985);
- des synthèses (Brunet, 1983).

En résumé, la recherche sur le climat organisationnel a emprunté diverses avenues, qui correspondent à des façons différentes de concevoir cet aspect du fonctionnement organisationnel. Il n'existe d'ailleurs pas d'entente sur une définition unique du climat organisationnel et sur les dimensions qui le composent. Il faut donc poser les questions suivantes. Le climat organisationnel existe-t-il ? En d'autres termes, a-t-il un contenu spécifique qui n'est pas couvert par d'autres dimensions, telle la culture organisationnelle ? Si oui, en quoi consiste-t-il ? Ce sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans la partie suivante de ce texte.

Une définition du climat organisationnel

Selon le Larousse encyclopédique, le climat est synonyme d'ambiance. Ce construit fait donc référence à la fois à une réalité extérieure, à des éléments que l'on peut percevoir et à quelque chose que l'on peut ressentir. Ces trois points de vue sont à l'origine de définitions différentes du climat organisationnel.

Après avoir recensé les méthodes de mesure et les définitions du climat organisationnel, James et Jones (1974) estiment qu'il existe trois façons de concevoir ce phénomène, auxquelles correspondent autant de méthodes de mesure. Selon eux, le climat peut être défini comme une caractéristique de l'organisation mesurée objectivement ou subjectivement, ou comme un phénomène de nature individuelle mesuré par des perceptions.

Le climat en tant qu'attribut de l'organisation mesuré objectivement

Comme le font remarquer James et Jones (1974), il y a une approche qui définit le climat organisationnel comme un ensemble d'attributs mesurables par des méthodes objectives. Conçus comme des stimuli influençant le comportement des individus, ces attributs sont, par exemple, la taille de l'organisation, sa structure, ses processus (leadership, etc.), son aménagement physique, et ses divers sous-groupes et sous-systèmes.

Adoptant cette approche, Forehand et Gilmer (1964) considèrent que le climat organisationnel est constitué de l'ensemble des caractéristiques qui permettent de distinguer une organisation d'une autre; il est permanent et il influence le comportement des individus. Cette conception rejoint celle de Hall

et Schneider (1973) et de Pugh *et al.* (1968) qui définissent le climat par des attributs structuraux de l'organisation.

La mesure d'attributs organisationnels par des perceptions

Une autre approche conçoit le climat comme un facteur de nature perceptive portant sur les attributs de l'organisation. La définition de Campbell *et al.* (1970) est un bon exemple de cette façon de penser:

> Le climat organisationnel est un ensemble d'attributs qui se reflètent dans la façon dont une organisation entre en relation avec ses membres et son environnement. Pour les membres, le climat prend la forme d'un ensemble d'attitudes et d'attentes décrivant l'organisation[1].
> À cette définition, ils ajoutent des éléments provenant de divers auteurs :
>
> – le climat est constitué d'un ensemble de normes portant sur les attitudes et les comportements à adopter dans l'organisation. Ces normes servent de cadre de référence, à la fois pour agir et pour interpréter les situations (Georgopoulos, 1965) ;
>
> – les propriétés du climat doivent être perceptibles par les membres de l'organisation. De plus, les attentes et motivations du groupe constituent un aspect déterminant du climat (Litwin et Stringer, 1968) ;
>
> – enfin, le climat organisationnel résulte du style de gestion, des politiques et des modes d'action de l'organisation (Meyer, 1967).

Selon cette conception, le climat apparaît comme un ensemble de caractéristiques de l'organisation définies à partir des perceptions que s'en font les membres. La définition proposée par Pritchard et Karasick (1973) se classe elle aussi dans ce courant de pensée[2]:

> Le climat organisationnel est une caractéristique relativement permanente d'une organisation et un de ses caractères distinctifs. Il résulte des comportements et politiques des membres de l'organisation, principalement des cadres supérieurs. Perçu par les individus, il leur sert de cadre de référence pour interpréter la réalité et orienter leurs activités.

Au lieu de prendre l'ensemble de l'organisation comme unité de référence, d'autres auteurs se rattachant à ce courant de pensée traitent de la perception des attributs inhérents au sous-système d'appartenance (Hellriegel et

1. CAMPBELL *et al.* (1970), p. 390.
2. Elle synthétise les définitions de plusieurs auteurs: Gellerman (1959), Georgopoulos (1965), Gilmer (1966), Litwin et Stringer (1968), Meyer (1967) et Taguiri (1968); voir PRITCHARD et KARASICK (1973), p. 126.

Slocum, 1974; Powell et Butterfield, 1978). Hellriegel et Slocum (1974) définissent ainsi le climat organisationnel[3] :

> Le climat organisationnel a trait à la perception des caractéristiques d'une organisation et/ou de ses sous-systèmes; il résulte de la façon dont l'organisation et/ou ses systèmes se comportent avec ses membres et son environnement.

Deux critiques principales sont formulées à l'égard de cette approche. La première met en doute la pertinence et la validité des indices perceptifs comme instruments de mesure du climat. Les arguments suivants sont invoqués à l'appui de cette critique:

- l'utilisation de perceptions introduit une variation provoquée par les différences entre individus, alors qu'on cherche à mesurer les différences entre organisations[4] ;
- rien n'assure que les perceptions recueillies représentent bien ce qui se passe dans la réalité, la plupart des instruments n'ayant pas été mis en relation avec des indices objectifs. La présence d'un consensus en regard du climat perçu ne constituerait pas une garantie de leur exactitude, la fidélité d'une mesure n'étant qu'une condition nécessaire pour assurer la validité d'un instrument et non pas son substitut.

La seconde critique se rapporte aux aspects mesurés. James et Jones (1974) font remarquer que les dimensions prises en considération par ce type de conception sont hétérogènes: structures, processus, système de valeurs et normes sont de ce nombre. Ils dénoncent l'absence de critères objectifs justifiant l'inclusion d'un aspect et l'exclusion d'un autre. Ils estiment aussi que certains aspects mesurés par des perceptions pourraient être évalués objectivement. Ils constatent enfin que certaines dimensions semblent relever du champ des attitudes et constituer, en conséquence, des caractéristiques individuelles plutôt qu'organisationnelles.

Même si ces critiques sont justifiées, il convient de nous demander si un climat qui ne serait pas perçu par les individus, pourrait les influencer de la même façon que les perceptions qu'ils entretiennent. Même s'il est utile d'améliorer les instruments de nature perceptive (en ayant de meilleurs critères de sélection des aspects mesurés et en mettant les résultats en relation avec des indices objectifs), nous estimons qu'ils sont susceptibles de fournir des renseignements complémentaires à ceux que fournissent des mesures objectives. Cette opinion peut aussi être formulée à propos de la mesure de la satisfaction

3. Ils s'inspirent des définitions formulées par Beer (1971), Campbell et *al.* (1970), Dachler (1973) et Schneider (1973); voir HELLRIEGEL et SLOCUM (1974), p. 256.

4. GLIC((1985) traite de ce problème.

au travail pour laquelle un débat similaire existe : valeur des mesures objectives produites par l'analyse du travail comparativement à la valeur d'indices subjectifs[5].

Enfin, il est impossible de traiter du climat en tant que perception d'attributs organisationnels sans mentionner les liens entre ce construit et celui de la culture organisationnelle. En incluant les normes dans le concept de climat et en concevant ce dernier comme un ensemble partagé de significations, certaines définitions du climat organisationnel rejoignent la notion de culture organisationnelle. S'agit-il pour autant de deux concepts identiques, dont un devient inutile ? La réponse est non, à condition de bien les délimiter.

Alors que la culture est constituée de postulats, de valeurs et de croyances partagées, le climat fait référence à la perception d'attributs organisationnels. La culture et le climat sont donc d'un niveau différent. Les méthodes différentes utilisées pour mesurer ces deux construits (idiographiques, anthropologiques, subjectives dans le premier cas ; nomathétiques, mathématiques, objectives dans le second cas) indiquent d'ailleurs qu'ils peuvent difficilement être saisis de la même façon.

En tant que caractéristique de l'organisation, la culture peut donc influencer le climat, surtout si elle est forte. Deuxièmement, elle peut influer sur la sélection et l'interprétation de l'information que les individus recueillent sur le climat, en modelant sur leur façon de penser (Ashforth, 1985).

Les caractéristiques personnelles mesurées par des perceptions

Selon une troisième approche, le climat est une caractéristique personnelle. Il constitue une réaction de même nature que la satisfaction au travail et il résulte de la représentation que se fait chaque membre de la réalité organisationnelle. Il y a, en conséquence, autant de climats qu'il y a d'individus. Contrairement à la perspective précédente, on ne cherche pas à mesurer une réalité objective.

Les travaux de Schneider[6] représentent bien cette approche. En 1972, Schneider et Hall définissent le climat comme :

> L'ensemble des perceptions, globales ou additionnées, que se font les individus à propos de leur organisation. Ces perceptions reflètent les interactions entre les caractéristiques Personnelles et celles de l'organisation[7].

5. Voir FOUCHER, 1983.
6. SCHNEIDER (1972, 1973), SCHNEIDER et BARTLETT (1968, 1970), SCHNEIDER et HALL (1972).
7. SCHNEIDER et HALL (1972), p. 447.

Selon ce courant de pensée, les individus sélectionnent les dimensions de l'organisation significatives pour eux. À la suite d'expériences personnelles, ils se forment un cadre de référence visant à établir une cohérence entre les pratiques et méthodes du système et leurs propres comportements (Schneider, 1975). Des éléments nouveaux émergent donc de cette perspective : l'existence de plusieurs climats dans une même organisation; la présence, dans un même environnement, de dimensions dont le nombre et le contenu varient. Schneider précise d'ailleurs qu'on peut définir plusieurs climats en prenant en considération le type de comportement engendré (par exemple, la façon de gérer les différences entre individus, de susciter leur créativité) ou l'unité d'analyse utilisée (groupe de. travail, poste, fonction, etc.). Enfin, les interactions entre structures et individus, et non pas les structures seules, se trouvent à l'origine du climat (Schneider et Reichers, 1983).

La première critique que l'on peut émettre face à cette approche est analogue à celle que nous avons formulée à propos de la précédente: certaines des dimensions prises en considération ont trait à des caractéristiques structura-les et à des processus qui gagneraient à être mesurés objectivement. De plus, cette approche ne semble constituer, selon Guion (1973), James et Jones (1974) et Johannesson (1973), qu'une nouvelle façon de traiter de la satisfaction au travail ou des attitudes individuelles à l'égard du travail. Enfin, la distinction entre le climat comme attribut organisationnel mesuré par des perceptions et le climat comme attribut individuel est plus claire en théorie qu'en pratique.

James et Jones (1974) recommandent que le climat organisationnel et le climat psychologique Servent à désigner des choses différentes, le premier faisant référence aux attributs de l'organisation et le second à des caractéristiques individuelles. Le climat organisationnel regrouperait les deux premières approches, alors que le climat psychologique correspondrait à la troisième. Selon James et Jones (1979), le climat psychologique comporte les caractéristiques suivantes :

- c'est une représentation que se font les individus de l'organisation ;
- il résulte d'un processus d'abstraction selon lequel les individus retiennent de la réalité les éléments les plus significatifs pour eux ;
- les perceptions retenues reflètent les interactions entre les caractéristiques personnelles et celles de l'organisation ;
- il se compose de plusieurs dimensions: certaines s'appliquent dans un grand nombre de situations, alors que d'autres varient en raison de leur nature spécifique[8].

8. Inspiré de JAMES et JONES (1979), p. 205.

Quoique ces auteurs ne déterminent pas si le climat psychologique et la satisfaction au travail mesurent des réalités identiques, l'importance de cette distinction et les débats qu'elle a soulevés nous *incitent* à en traiter.

Guion (1973) et Johannesson (1973), les principaux défenseurs du recouvrement entre le climat perçu et la satisfaction au travail, *invoquent* les arguments suivants à l'appui de leur prise de position:

- un nombre élevé d'énoncés destinés à mesurer le climat organisationnel sont tirés de questionnaires portant sur la satisfaction au travail. Une expérience de Schneider (1974; voir Payne *et al.,* 1976) vient appuyer ces affirmations : des étudiants devant classer des *énoncés* issus des deux types de questionnaires ont été incapables de le faire;
- toute description de l'environnement est influencée par la satisfaction que ressent l'individu à son égard.

Par contre, Lafoliette et Sims (1975) estiment qu'il y a lieu de distinguer les deux aspects, à la fois sur le plan conceptuel et empirique. Ils s'appuient sur une *conception* du climat qui fait référence à des propriétés mesurables (Litwin et Stringer, 1968) et sur une vision de la satisfaction au travail en tant que réponse affective (Smith *et al.,* 1969). D'autres auteurs admettent que les méthodes de mesure utilisées pour mesurer ces caractéristiques *se* ressemblent, mais concluent à une différence de nature entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail. Selon Hellriegel et Slocum (1974), le climat est constitué de descriptions portant sur les caractéristiques de l'organisation, alors que la satisfaction se définit par des évaluations de ces mêmes caractéristiques. Payne *et al.* (1976) croient que le climat et la satisfaction, malgré certaines ressemblances, se distinguent par rapport aux aspects suivants: l'unité d'analyse utilisée (soit l'individu ou l'organisation), les éléments d'analyse en jeu (soit un emploi ou l'organisation dans sa totalité), et la nature du concept en cause (descriptive ou affective). Ils définissent donc le climat comme le *consensus* des descriptions collectives de l'organisation, alors que la satisfaction au travail constitue, selon eux, une réponse affective individuelle en regard d'un emploi ou de l'organisation.

Nous conclurons en faisant nôtre la position de James et Jones (1979). Selon eux, certaines recherches tendent à confirmer que le climat et la satisfaction constituent des concepts distincts qui entretiennent des liens dynamiques. Pour que la distinction tienne, il faut cependant que les énoncés des questionnaires mesurant le climat en tant que propriété de l'organisation soient formulés sous la forme de descriptions, et non pas comme des impressions ou réactions affectives.

Conclusion

En nous inspirant de la classification proposée par James et Jones (1974), nous avons traité des diverses façons de concevoir le climat organisationnel. Le tableau 1 résume ces conceptions, identifie les principaux auteurs qui s'y rattachent, précise les méthodes de mesure utilisées et formule des critiques à l'égard de chacune. Rappelons que, même s'il existe des distinctions conceptuelles entre les différentes approches, celles qui se basent sur la mesure de perceptions se confondent souvent sur le plan méthodologique. La mesure du climat fait l'objet de la prochaine section de ce chapitre.

La mesure du climat organisationnel

La distinction de James et Jones (1974) entre les indices objectifs et les indices subjectifs est également retenue pour traiter de la mesure du climat organisationnel. Alors que les indices objectifs utilisés sont le plus souvent des facteurs de nature structurale (ce qui amène à confondre structures et climat), Payne et Pugh (1976) montrent l'existence d'indices objectifs de nature climatique: taux d'absences, mobilité du personnel, etc. D'autre part, les mesures subjectives sont en règle générale constituées de perceptions recueillies par questionnaire.

La mesure objective du climat organisationnel

La mesure objective du climat est le résultat d'une évaluation directe des propriétés de l'organisation, qu'elles soient structurales (nombre de niveaux hiérarchiques, répartition de l'autorité, rapports entre unités administratives, etc.) ou à plus proprement parler climatiques (rigidité des descriptions de tâches; taux de roulement, d'absences et de retards; nombre de plaintes et de griefs; etc.). L'observation des comportements présents dans l'organisation constitue une autre méthode de mesure utilisée dans le cadre de cette approche. Elle permet de recueillir des aspects très diversifiés et précis.

Cette caractéristique fait d'ailleurs l'objet d'une des critiques formulées par Hellriegel et Slocum (1974). Ils notent que la variété des aspects mesurés nuit à leur interprétation et que leur spécificité ne permet pas de préciser leurs liens mutuels et leur contribution au fonctionnement de l'organisation. De plus, même si ces indices ont l'avantage d'être fiables, ils n'influencent que de façon indirecte le comportement des membres ; en conséquence, si le but consiste à comprendre ou à prédire des comportements, il peut être plus approprié de recourir à des perceptions.

Enfin, le problème de la multiplicité des indices utilisés dans le cadre de la mesure objective du climat relève souvent d'une absence de cadre de

TABLEAU 1

Résumé des différentes conceptions du climat organisationnel

Approches	Définition générale	Méthodes de mesure	Auteurs adoptant cette approche	Critiques
(1) Climat organisationnel mesuré objectivement	• Climat comme attribut organisationnel • Stable • Influence le comportement des membres • Distingue une organisation d'une autre	• Observations d'attributs structuraux ou de comportements • Indices du climat: absentéisme, taux de roulement (Payne et Pugh [1976])	• Forehand et Gilmer (1964)	• Redondance du concept de climat et de structure
(2) Climat organisationnel mesuré par des perceptions individuelles	• Climat comme attribut organisationnel • Stable • Influence le comportement des membres • Distingue une organisation d'une autre • Propriétés perçues par les membres • Produit par le fonctionnement de l'organisation	Questionnaires	• Campbell *et al.* (1970) • Hellriegel et Slocum (1974) • Pritchard et Karasick (1973)	• Validité des indices perceptifs pour mesurer des caractéristiques organisationnelles • Les aspects mesurés sont de nature structurale • Pas de critères clairs pour justifier l'inclusion d'un facteur et l'exclusion d'un autre dans le concept
(3) Climat psychologique mesuré par des perceptions individuelles	• Climat comme attribut individuel • Autant de climats que d'individus • Stable • Influence le comportement des individus • Résulte de l'expérience de l'individu dans l'organisation • Constitue une somme de perceptions	Questionnaires	• Halpin et Croft (1963) • Schneider (1972, 1973) • Stern (1970) • James et Jones (1979)	• Redondance avec attitudes individuelles et satisfaction • Certaines dimensions sont de nature organisationnelle

référence théorique facilitant un choix. Une théorie de l'organisation et une conception de la gestion énoncées clairement peuvent faciliter la sélection d'indices objectifs et la formulation d'un modèle destiné à prédire les comportements. C'est ce que Payne et ses collaborateurs du *Aston School* ont tenté de faire.

Les perceptions du climat organisationnel

En règle générale, les perceptions du climat organisationnel sont mesurées par questionnaire. Ce type d'instrument présente divers avantages: la cueillette de données porte sur plusieurs dimensions; il est possible d'obtenir des données représentatives, d'effectuer une analyse approfondie des réponses et de contrôler la fiabilité des données recueillies; les coûts d'administration sont raisonnables. Il faut toutefois porter attention à certaines de leurs limites avant d'étudier leurs caractéristiques.

Une première limite a trait aux perceptions différentes fournies par les individus. Selon certains auteurs tel Glick (1985), nous devrions retrouver des perceptions semblables chez un même groupe d'individus, puisqu'ils essaient de décrire une réalité externe identique. Par contre, d'autres estiment que le manque de cohésion des perceptions ne constitue pas un problème, l'objet d'étude étant la façon dont l'individu voit ce qui l'influence, et non pas la réalité elle-même. Likert (1967), par exemple, adopte cette position. La variation des perceptions peut d'ailleurs constituer une des caractéristiques du climat. Gadbois (1974) suggère à cet effet d'étudier les facteurs qui influent sur la diversité des perceptions. Les recherches sur cette question ont montré que des facteurs d'ordre structurel et individuel exercent ce type d'influence. Gadbois (1974) et Payne et Pugh (1976) rapportent que la taille de l'organisation, l'ancienneté, le niveau hiérarchique, les valeurs et attitudes des individus méritent d'être cités à ce chapitre.

Comme le fait remarquer Guion (1973), l'utilisation de questionnaires comporte un autre problème, soit les liens entre indices objectifs et subjectifs. Malheureusement, peu de recherches essaient de mesurer ces relations. De plus, la plupart d'entre elles se sont déroulées en milieu scolaire. Comme le constatent Payne et Pugh (1976), elles suggèrent que le climat perçu est relié à des indices objectifs du climat.

Diverses sources de données influencent la formulation des questionnaires mesurant le climat organisationnel: l'importance accordée aux aspects considérés dans les recherches antérieures, l'information recueillie au cours de discussions avec les employés et la révision (modification ou synthèse) de dimensions mesurées dans d'autres questionnaires. Alors que plusieurs instruments s'adressent à n'importe quel type d'organisation, certains font exception et sont adaptés à des milieux particuliers. Les instruments recensés utilisent une

échelle à intervalles, comprenant de quatre à sept catégories de réponse. Le type de réponse demandée peut être d'ordre descriptif ou appréciatif. La validité du contenu est le plus souvent vérifiée par analyse factorielle. Quelques recherches (Johnston, 1976; Schneider *et al.,* 1980) ont vérifié la validité de l'instrument utilisé en comparant les réponses obtenues à celles provenant d'entrevues. Schneider *et al.* (1980) ont, par exemple, établi une relation entre les réponses des clients et celles du personnel concernant le climat de service dans des succursales bancaires. Tous les instruments ne mesurent d'ailleurs pas ce qu'ils sont censés mesurer. Comme le montrent des expériences portant sur l'*Organizational Climate Description Questionnaire,* certains questionnaires mesurent plus les propriétés du contrat collectif de travail que le climat. Enfin, Glick (1985) affirme que la variété des organisations auprès desquelles sont validés les questionnaires s'avère trop faible. Cette lacune réduit la variance entre les organisations et, en conséquence, fait sous-estimer la validité et la fidélité des instruments utilisés. Il mentionne d'ailleurs que quelques recherches seulement comparent le climat d'entreprises utilisant des technologies différentes, alors que Hellriegel et Slocum avaient fait une recommandation en ce sens dès 1974. Quant à la fidélité de ces questionnaires, elle est calculée de deux façons : par la cohésion entre les réponses individuelles (techniques de la bisection ou du test-retest) et par la cohésion des réponses dans des entreprises semblables (comparativement à des entreprises différentes). Selon Glick (1985) qui a revu diverses études de fidélité, les questionnaires en cause sont fidèles.

Hellriegel et Slocum (1974) relèvent 17 questionnaires mesurant le climat organisationnel. Le tableau 2 rapporte les principales caractéristiques de 11 d'entre eux. Brunet (1983) fournit des précisions sur d'autres instruments, notamment ceux de Forechand et Gilmer (1964), Friedlander et Margulies (1969), Gavin (1975), Lawler *et al.* (1974) et Steers (1977). Les questionnaires de Halpin et Croft (1963), Likert (1967), Litwin et Stringer (1968) et Schneider et Bartlett (1968) sont parmi ceux qui sont le plus utilisés. D'origine américaine, quelques-uns de ces instruments ont cependant été traduits en français.

Ces questionnaires ont un contenu qui varie beaucoup. Les critères retenus pour effectuer le choix des énoncés diffèrent. Dans plusieurs cas, ils sont strictement empiriques. Dans de rares cas, dont celui de Likert (1967), un cadre théorique a servi à élaborer l'instrument. La diversité des aspects mesurés rend complexe la tâche de définir ce qu'est le climat organisationnel. Comme l'indique la liste suivante qui s'inspire en partie de Glick (1985), ces questionnaires mesurent diverses dimensions ayant trait aux composantes organisationnelles suivantes :

- le leadership (ou style de gestion) : la distance psychologique du leader, le soutien qu'il accorde, la reconnaissance et la confiance qu'il témoigne, etc. ;

- les communications: le degré d'ouverture, la chaleur, la circulation de l'information, la quantité de rapports interpersonnels, etc. ;
- la stimulation du rendement: la volonté de prendre des risques, la qualité, la compétence, etc. ;
- le système d'incitations: les récompenses et les punitions;
- les structures: le degré de contrôle et d'autonomie, le processus de prise de décision, etc.;
- la dynamique interpersonnelle: les conflits, la coopération, etc.

En raison de la diversité des aspects mesurés dans les questionnaires qui ont pour objet le climat organisationnel, certains chercheurs ont tenté d'identifier les dimensions qui leur sont communes, en s'inspirant de l'une des approches suivantes décrites par Muzenrider (1976) : l'approche analytique, qui consiste à examiner et à comparer la formulation des énoncés et des dimensions de différents questionnaires, l'approche empirique, qui demande d'administrer différents questionnaires dans les mêmes organisations et à juger de leur similarité à partir de leur variance commune.

Se basant sur une approche analytique, Campbell *et al.* (1970) tentent d'identifier les dimensions communes aux questionnaires de Kahn *et al.* (1964), Litwin et Stringer (1968), Schneider et Bartlett (1968) et Taguiri (1968). Ils en retiennent quatre:

- *l'autonomie individuelle:* il s'agit des possibilités qu'a l'employé d'agir comme s'il était son propre patron, c'est-à-dire de prendre des décisions sans avoir à en référer à son supérieur hiérarchique;
- *la structuration des tâches:* c'est le degré de précision et de connaissance des objectifs à atteindre et des méthodes à utiliser dans le cadre d'un emploi;
- *les récompenses* ou la façon de reconnaître un bon et un mauvais rendement ;
- *l'estime,* la *chaleur* et le *soutien* du supérieur immédiat envers ses employés.

En plus de ces aspects, Campbell *et al.* suggèrent l'existence d'une autre dimension, soit les relations interpersonnelles entre pairs. Ils estiment toutefois que ces aspects ne couvrent pas l'ensemble de ceux que pourrait comporter la notion de climat organisationnel. Il convient enfin de noter que Schneider et Dieterly (1974) ont formulé un questionnaire qui s'inspire des quatre dimensions relevées par Campbell *et al.*

TABLEAU 2

Questionnaires mesurant le climat organisationnel

Titre et auteur(s)	Nombre d'énoncés	Milieu d'utilisation	Dimensions mesurées	Caractéristiques
Organizational Climate Description Questionnaire (O.C.D.Q.) de Halpin et Croft (1963)	64	• Scolaire • Adapté par Margulies (1965) pour tout genre d'organisation	• Désengagement • Esprit • Intimité • Surcharge • Motivation par l'exemple • Degré de contrôle • Reconnaissance • Distance interpersonnelle	• Définit six types de climats sur un *continuum* de ouvert à fermé
Kahn, Wolf, Quinn, Snock et Rosenthal (1964)	36		• Intérêt pour le subordonné hiérarchique • Orientation des promotions • Orientation des règles • Supervision étroite • Identification à l'organisation	
Likert Organizational Profile (L.O.P.) de Likert (1967)	51	• Toute organisation • Surtout utilisé pour évaluer le changement dans le cadre de programmes de développement organisationnel	• Processus de prise de décision • Système de contrôle • Processus de leadership • Processus de motivation • Processus de communication • Interaction d'influences • Mise en place des buts	• Définit quatre types de climat: – Autoritaire – Autoritaire bienveillant – Axé sur la participation – Favorisant la consultation

TABLEAU 2 (suite)

Questionnaires mesurant le climat organisationnel

Titre et auteur(s)	Nombre d'énoncés	Milieu d'utilisation	Dimensions mesurées	Caractéristiques
Organizational Climate Questionnaire (*O.C.Q.*, version B) de Litwin et Stringer (1968)	50	• Toute organisation	• Chaleur et soutien • Récompenses • Responsabilités • Normes • Structure • Tolérance • Identité • Risque	• Certains énoncés écrits sous forme personnalisée
Agency Climate Questionnaire (A.C.Q.) de Schneider et Bartlett (1968)	80	• Agences d'assurance	• Soutien des administrateurs • Structure administrative • Attention pour les nouveaux employés • Conflits internes • Indépendance des agents • Satisfaction générale	
Executive Climate Questionnaire (E.C.Q.) de Taguiri (1968)	149	• Mesure du climat chez les exécutants	• Buts bien définis, exécutant bien guidé • Atmosphère professionnelle • Qualité des supérieurs • Qualité de la section • Instance sur les résultats, mais en laissant place à l'autonomie et à la satisfaction individuelles	

TABLEAU 2 (suite)
Questionnaires mesurant le climat organisationnel

Titre et auteur(s)	Nombre d'énoncés	Milieu d'utilisation	Dimensions mesurées	Caractéristiques
Business Organization Climate Index (B.O.C.I.) de Payne et Pheysey (1971)	192	Toute organisation	• Contrôle normatif • Progression de l'organisation • Autorité • Intérêt pour le travail • Relations interpersonnelles • Routine • Contrainte • Communauté	• Reformulation du *College Characteristic Index* de Stern (1970)
Organizational Description Questionnaire (O.D.Q.) de House et Rizzo (1972)			Dix-neuf dimensions, dont huit sont validées: • Conflit et inconsistance • Formalisation • Clarté du but et consensus • Pression • Planification adéquate • Sélection basée sur les habiletés et le rendement • Tolérance à l'égard des erreurs • Délégation adéquate de l'autorité	• Couvre un grand nombre d'aspects
Johannesson (1973)	90		• Degré d'organisation • Pressions • Promotions comme récompense • Esprit d'équipe amical • Paye	• Synthèse de Litwin et Stringer (1968), Schneider et Bartlett (1968, 1970), Payne et Pheysey (1971), etc.

TABLEAU 2 (suite)

Questionnaires mesurant le climat organisationnel

Titre et auteur(s)	Nombre d'énoncés	Milieu d'utilisation	Dimensions mesurées	Caractéristiques
Pritchard et Karasick (1973)			• Soutien • Lien récompenses-rendement • Autonomie • Motivation à l'excellence • Structure • Conflits contre coopération • Relations sociales • Différenciation des « statuts » • Centralisation des décisions • Flexibilité et innovation	• Nombre insuffisant de sujets pour valider le questionnaire
Schneider et Dieterly (1974)	28		• Reconnaissance, chaleur soutien • Récompenses • Autonomie individuelle • Structure imposée en regard du poste	• Basé sur les dimensions relevées par Campbell *et al.* (1970)

Waters, Roach et Batlis (1974) ont réalisé une étude empirique des dimensions communes aux questionnaires suivants: l'OCDQ de Halpin et Croft (1963), le questionnaire de House et Rizzo (1972) et l'OCQ de Litwin et Stringer (1968). Ils dégagent, par analyse factorielle, les dimensions suivantes: *structure organisationnelle efficace, supervision étroite et impersonnelle, environnement ouvert et stimulant, soutien des superviseurs et des pairs.* Il existe des ressemblances entre ces données et celles que Campbell *et al.* (1970) ont identifiées :

- l'autonomie au travail dégagée par Waters *et al.* ressemble à l'autonomie individuelle identifiée par Campbell *et al. ;*
- la supervision étroite (Waters, Roach et Batlis) comporte plusieurs points communs avec la structuration des tâches (Campbell *et al.) ;*
- le soutien des supérieurs (Waters, Roach et Batlis) rejoint les dimensions portant sur la chaleur, l'estime et le soutien (Campbell *et al.).*

Une autre étude empirique, celle-là effectuée par Muzenrider en 1976, porte sur les questionnaires suivants: l'OCDQ de Halpin et Croft (1963), l'OCQ de Litwin et Stringer (1968) et le LOP de Likert (1967). Elle permet de dégager trois dimensions communes à ces instruments. Elles apparaissent toutefois analogues aux trois facteurs de deuxième niveau identifiés par Halpin et Croft dans leur questionnaire, soit l'esprit général, le contrôle social et les besoins sociaux. Muzenrider compare aussi ces dimensions à celles que Campbell *et al.* (1970) proposent: l'esprit général s'apparenterait aux récompenses, le contrôle à la structuration des tâches et à l'autonomie, les besoins sociaux à la chaleur et au soutien.

Malgré la diversité des questionnaires, de leurs fondements théoriques et des milieux de travail dans lesquels ils ont été expérimentés, il est possible de dégager des dimensions communes. Il faudra cependant effectuer de nouvelles recherches pour identifier l'ensemble des aspects recouverts par la notion de climat organisationnel, et rattacher la notion de climat à une théorie des organisations.

Le questionnaire de Likert, le *Likert's Organizational Profile* (LOP), constitue un pas intéressant dans cette dernière direction. Les réponses permettent de déterminer à laquelle des quatre configurations suivantes ressemble le plus l'organisation étudiée : autoritarisme exploiteur, autoritarisme parternaliste, consultatif ou participatif.

Comme le résume Brunet (1983), chacun des climats diffère par rapport aux facteurs mesurés par le questionnaire. Utilisé dans des entreprises de développement organisationnel, cet instrument peut aider à poser un diagnostic et à évaluer les progrès accomplis. Le niveau de langage utilisé et sa longueur

font cependant en sorte qu'il est difficile de l'utiliser auprès de populations peu scolarisées.

Les effets du climat organisationnel

Selon Gadbois (1974), les efforts visant à établir des relations entre le climat et d'autres composantes de l'organisation rencontrent deux obstacles majeurs. Le premier provient de l'absence de cadre théorique permettant de préciser la spécificité respective de ces composantes et leurs relations mutuelles. La variété des définitions et des utilisations du climat organisationnel constitue le second obstacle. Malgré ces difficultés, les recherches ont permis de démontrer l'existence de liens entre le climat organisationnel et d'autres facteurs, principalement la satisfaction au travail et le rendement. Après avoir présenté le modèle de Payne et Pugh (1976) qui tente d'intégrer ces relations à une conception globale de l'organisation, nous analyserons les résultats de diverses recherches portant sur ces liens.

Le modèle de Payne et Pugh

Payne et Pugh (1976) proposent un modèle portant sur les structures et le climat de l'organisation, leurs relations mutuelles et leur influence sur le comportement des individus. Le schéma 1 reprend les liens entre ces diverses caractéristiques.

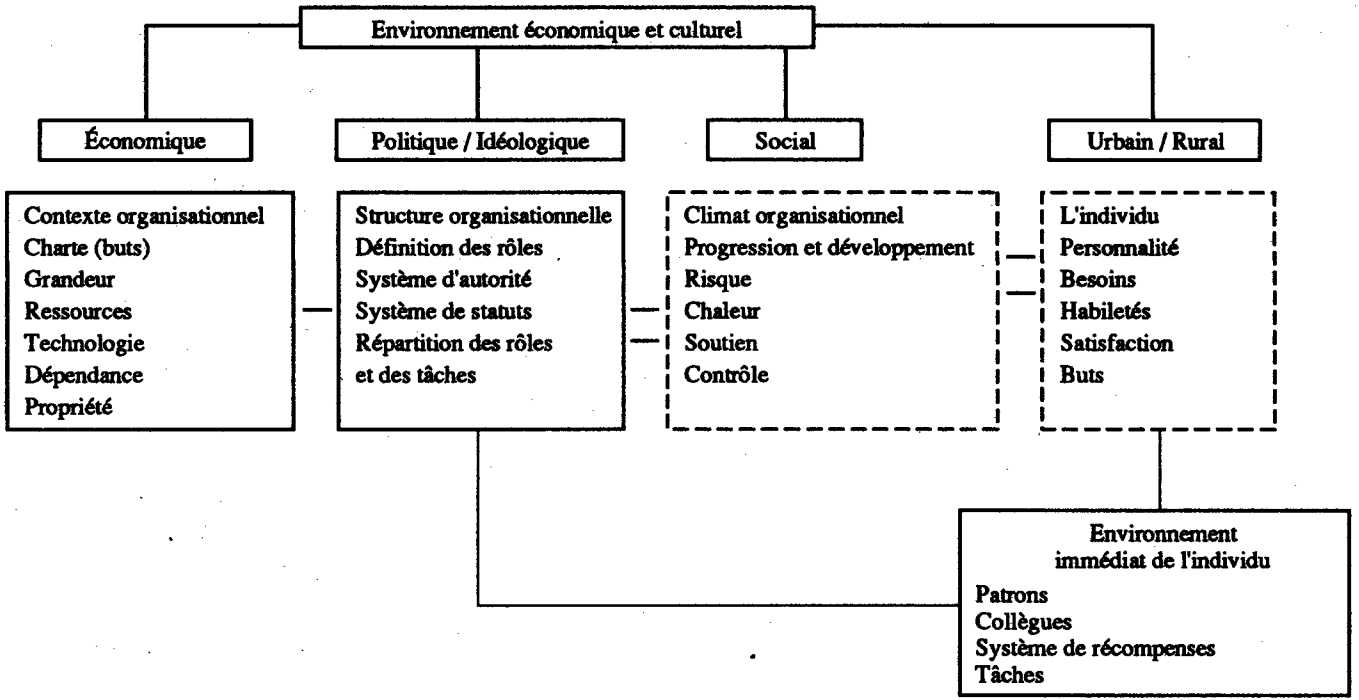
Selon ces auteurs, l'environnement économique et culturel et le contexte immédiat de l'entreprise influencent le choix de structures. Ces dernières comprennent les éléments suivants: la définition des rôles, le système d'autorité hiérarchique, les canaux de communications et la répartition des tâches et des rôles.

Selon le type de structures mises en place, différents climats peuvent apparaître. Notons par exemple qu'une structure d'autorité hiérarchique centralisée, associée à des tâches et des rôles très précis, n'encourage pas le risque. Si les structures influencent le climat, l'inverse vaut aussi. Le climat est la résultante des comportements adoptés dans un système social à un moment particulier. Ces comportements portent sur les aspects suivants : la progression, le risque, la chaleur, le soutien et le contrôle. De nature subjective[9], le climat reflète les valeurs, les attitudes et les croyances des membres.

En interaction avec les structures, le climat l'est également avec les individus. En ce sens, il est influencé par la personnalité, les besoins, les

9. C'est pourquoi le rectangle qui encadre le climat est tracé en pointillés.

SCHÉMA 1
Les influences sur la structure et le climat organisationnel



Source : Tiré et traduit de PAYNE et PUGH (1976).

aptitudes, la satisfaction et les buts des membres de l'organisation et les influence à son tour.

Enfin, les structures de l'organisation se reflètent dans l'environnement immédiat des individus, soit les supérieurs, les collègues, les systèmes de récompenses et les tâches. Cet environnement exerce des effets qui se répercutent à leur tour sur les individus qui en font partie.

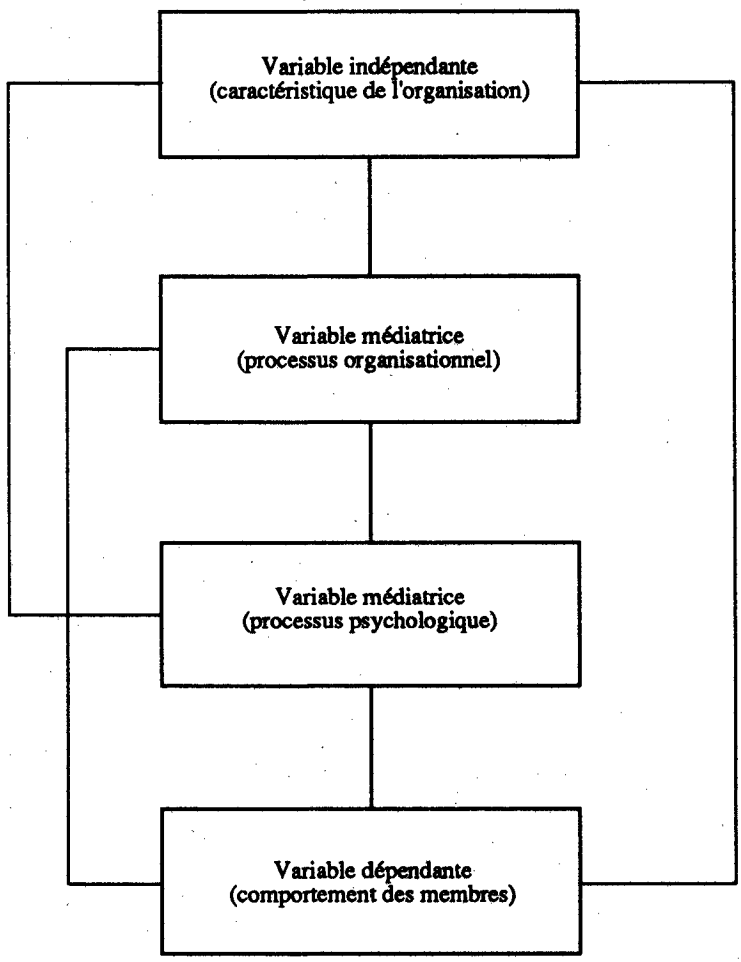
Payne et Pugh essaient de valider ce modèle en s'inspirant de données existantes ou en effectuant eux-mêmes des recherches. C'est ainsi par exemple qu'ils étudient les liens entre les structures mesurées de façon objective et le climat perçu. Ils observent des corrélations négatives, de grandeur moyenne, entre la taille de l'entreprise et les indices suivants de climat: les taux d'absences, de retards, de maladie et de roulement du personnel. S'inspirant du modèle d'Indik (1965) rapporté au schéma 2, ils confirment l'influence de la taille de l'organisation, en plus de trouver des liens entre la spécialisation des tâches et le climat[10]. Ils essaient aussi d'établir des relations entre les perceptions entretenues à l'égard des structures et celles sur le climat. Ils constatent que les organisations dont les structures sont perçues comme décentralisées ont un climat jugé chaleureux, où l'on estime recevoir du soutien et un encouragement à prendre des risques. Par contre, les structures perçues comme bureaucratiques ne sont pas jugées négativement; on estime qu'elles favorisent la cohésion et qu'elles ne sont pas nécessairement menaçantes et froides. Enfin, parmi lès caractéristiques individuelles mises en relation avec le climat, Payne et Pugh s'intéressent surtout à la satisfaction au travail.

Le climat organisationnel et la satisfaction au travail

Un certain nombre de recherches mesurent directement les liens entre le climat, défini à partir du style de gestion, et la satisfaction au travail. Mentionnons par exemple les recherches de Butterfield et Farris (1974), Hoagland (1967), Kaczka et Kirk (1967), Litwin et Stringer (1968) et Turner (1968) rapportées au tableau 3. Quoiqu'elle ne soit pas exhaustive, cette liste permet de constater que le climat fermé, celui où se manifeste un style de gestion plus autoritaire, peut être associé à un degré moindre de satisfaction en regard du fonctionnement du groupe, plus particulièrement de son leadership. De plus, certaines des recherches recensées, comme celles de Friedlander et Margulies (1969) et

10. Ce modèle postule qu'il existe deux séries de variables médiatrices (les processus organisationnels et les processus psychologiques propres aux individus) entre les variables indépendantes (les caractéristiques de l'organisation) et dépendantes (les comportements des individus dans cet environnement). Ce modèle postule aussi qu'il existe des relations plus faibles entre les variables qui sont éloignées les unes des autres.

SCHÉMA 2
Modèle explicatif de la relation entre les caractéristiques de l'organisation et le comportement de ses membres



Source : INDIX (1965).

de Hall et Schneider (1973), montrent qu'il peut exister des corrélations élevées entre les dimensions du climat et les facteurs de satisfaction logiquement reliés.

D'autres recherches traitent du lien entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail en utilisant une variable intermédiaire, soit la concordance entre les caractéristiques de l'organisation et celles des individus. Payne et Pugh (1976), de même que Robert (1976), effectuent une recension de ces recherches. Ils concluent que l'existence d'un large fossé entre les besoins (ou la personnalité) de l'individu et la capacité du climat d'y répondre entraîne de l'insatisfaction[11].

Le climat organisationnel et le rendement

Comme le rapportent Hellriegel et Slocum à la suite de la recension qu'ils ont faite en 1974, plusieurs recherches relient le climat au rendement, que ce soit celui des individus ou celui de l'organisation.

En regard du rendement individuel, les résultats suivants sont observés :

- la quantité de travail effectué s'avère plus élevée et plus facile à prédire dans un climat qui valorise l'innovation que dans un milieu où l'on encourage l'utilisation de processus standard (Fredericksen, 1966) ;
- l'inconsistance du climat entraîne un rendement plus faible (Fredericksen, 1966) ;
- les individus emploient des méthodes de travail différentes selon le climat. Une atmosphère de travail plus libre encourage les administrateurs à entretenir des liens plus directs et moins rigides avec les employés; par contre, un climat plus restrictif favorise l'utilisation des canaux prévus (Fredericksen, 1966) ;
- le climat se fondant sur la réalisation de soi est plus productif que ceux qui se basent sur le pouvoir personnel et l'affiliation. Un climat autoritaire favorise toutefois une production de meilleure qualité (Litwin et Stringer, 1968) ;
- les personnes ayant un besoin d'ordre élevé montrent un meilleur rendement dans un climat structuré (Pritchard et Karasick, 1973) ;
- les individus augmentent ou diminuent leur rendement en fonction des attentes qu'on manifeste à leur égard. De la même façon, l'entreprise peut avoir tendance à adapter ses exigences au rendement de l'employé (Berlew et Hall, 1966) ;

TABLEAU 3

Liens directs entre le climat et la satisfaction: résultats de diverses recherches

Auteur(s)	Résultats (résumés)
Butterfield et Farris (1974)	Définissant le climat comme le style de gestion, ils montrent que des banquiers sont plus satisfaits dans des organisations où le style de gestion est axé sur la participation (tel que mesuré par le L.O.P. de Likert, 1967).
Friedlander et Margulies (1969)	Ils trouvent que trois des dimensions d'une version modifiée de l'OCDQ (l'esprit, l'intimité et le désengagement) sont en relation avec les facteurs suivants de satisfaction: les relations interpersonnelles (0,73), l'implication dans la tâche (0,54) et les promotions (0,63). Les résultats rapportés sont des corrélations multiples.
Hall et Schneider (1973)	Ils trouvent par exemple, auprès de prêtres, les relations suivantes: 0,68 entre la satisfaction à l'égard des supérieurs immédiats et l'efficacité perçue; 0,52 entre la satisfaction à l'égard de la tâche et la perception de cette dernière; 0,72 entre la satisfaction à l'égard du supérieur hiérarchique immédiat et le degré d'autonomie perçue.
Hoagland (1967)	Il constate que les enseignants travaillant dans des écoles au climat ouvert sont plus satisfaits que les autres.
Kaczka et Kirk (1967)	Un climat caractérisé par un style de gestion orienté vers l'employé entraîne une plus grande satisfaction que celui axé sur la tâche.
Litwin et Stringer (1968)	Ayant placé les individus dans des climats où le style de leadership diffère, ils constatent qu'une direction démocratique et amicale suscite plus de satisfaction que les climats autoritaires et structurés ou axés sur la réalisation personnelle.

TABLEAU 3 (suite)

Liens directs entre le climat et la satisfaction : résultats de diverses recherches

Auteur(s)	Résultats (résumés)
Payne et Pugh (1976)	Ils constatent que 16 des 24 corrélations entre des mesures de climat et de satisfaction se situent entre 0,20 et 0,44. L'échantillon est constitué de 348 cadres, agents de maîtrise et professionnels.
Turner (1968)	Se basant sur des incidents critiques, il trouve que les enseignants travaillant dans différents types de climats expriment des facteurs de satisfaction dans des écoles au climat ouvert, que l'actualisation de soi et la créativité représentent la principale source de satisfaction, alors que ce sont l'actualisation de soi et la tâche dans les écoles au climat fermé. Dans les écoles au climat fermé, les principales sources d'insatisfaction sont, les conditions de travail, les politiques administratives et la direction ; ce sont le « statut » et la vie personnelle dans les écoles au climat ouvert.

– des chômeurs chroniques conservent leur emploi plus longtemps et ont un meilleur rendement si le climat est chaleureux et favorise le soutien (Friedlander et Greenberg, 1971).

Le faible nombre de recherches sur chacun de ces aspects ne permet pas de dégager de constante. Les résultats observés indiquent toutefois que le climat peut influencer le rendement. De plus, il est préférable d'engager des personnes compatibles avec le climat de l'organisation si l'on veut favoriser leur rendement. Enfin, il ne faut cependant pas oublier que le niveau de productivité peut lui aussi influencer l'atmosphère de travail. Ainsi, un degré de réussite faible en un milieu où l'on se contente de demi-mesures peut avoir un effet d'entraînement négatif.

Le climat peut aussi agir sur le rendement de l'organisation en raison des liens entre les facteurs suivants : le climat et le rendement individuel ; le rendement des individus et celui de l'organisation. Plusieurs recherches (Butterfield et Farris, 1974 ; Litwin et Stringer, 1968; Marrow *et al.,* 1967) se limitent toutefois à mesurer les effets de méthodes axées sur la participation.

D'autres relations

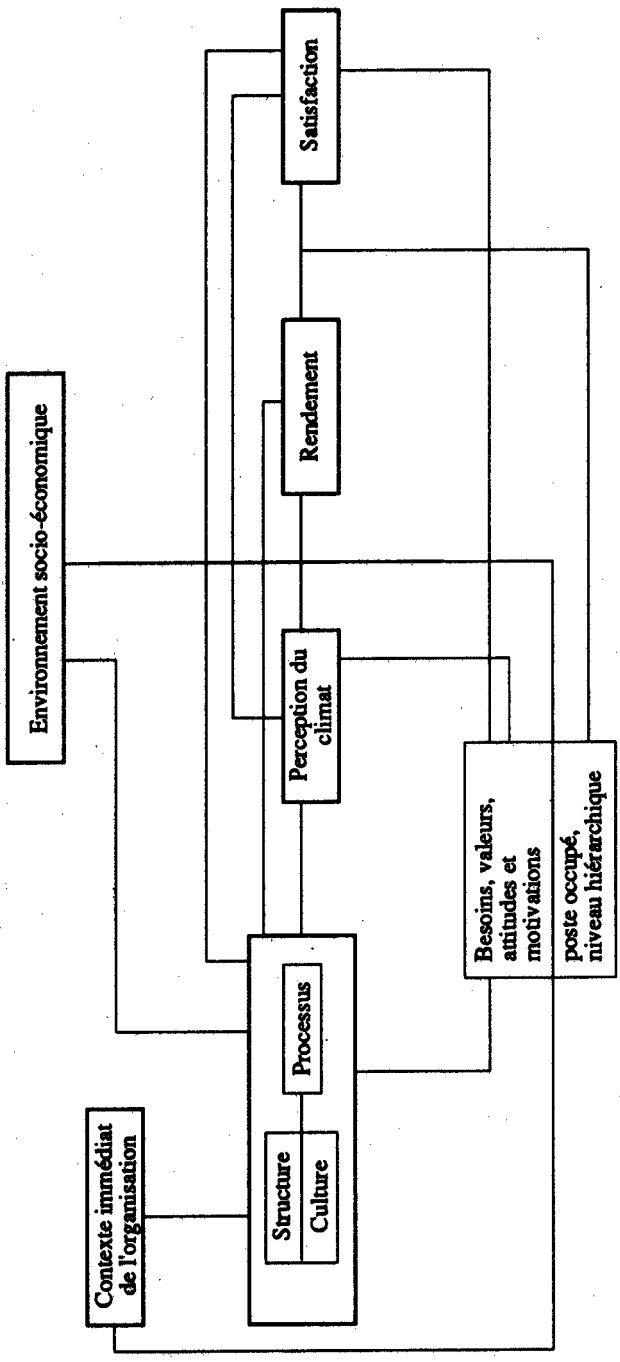
Le climat exerce aussi d'autres influences, dont voici quelques exemples. Litwin et Stringer (1968) créent différents climats au cours d'une simulation. Ils constatent que ces derniers favorisent l'apparition de valeurs correspondantes à celles qu'ils exigent. Ainsi, la présence de structures rigides, de punitions sévères et de récompenses rares accroît le besoin de pouvoir et encourage peu le risque. Le climat agirait donc comme un agent de socialisation. Se basant sur une perspective interactionniste, Ashforth (1985) précise comment cette dernière peut s'effectuer. Enfin, Andrews (1967) fait remarquer que les personnes recevant le plus de promotions sont celles dont les valeurs s'avèrent davantage compatibles avec le climat de leur organisation.

D'autre part, différents facteurs influencent la perception du climat. Payne et Mansfield (1973) constatent que les perceptions du climat varient davantage dans les grandes organisations. Plusieurs recherches montrent qu'il existe une relation positive entre le niveau hiérarchique et la perception du climat (Goodman et Malloy, 1972 ; Payne et Mansfield, 1973; Schneider, 1972).

Nous terminerons cette étude des liens entre le climat et d'autres phénomènes organisationnels en proposant un modèle d'analyse qui s'inspire de différents résultats de recherche. Comme le montre le schéma 3, ce modèle postule notamment les liens suivants :

- une influence de l'environnement socio-économique et du contexte immédiat de l'entreprise sur les structures et les processus et la culture

SCHÉMA 3
Liens entre le climat et d'autres phénomènes organisationnels



de l'organisation, ainsi que sur les besoins, les attitudes et les valeurs des individus[12] ;

- un effet direct des structures, des processus et de la culture sur la perception du climat ;
- une influence de ces mêmes facteurs sur la perception du climat qui peut être médiatisée par certaines caractéristiques des individus ;
- des liens, directs et indirects, entre la perception du climat, le rendement et la satisfaction.

L'intensité des liens entre ces diverses caractéristiques varie toutefois. Ainsi, les relations entre les facteurs le plus éloignés les uns des autres risquent d'être moins fortes que les relations entre les facteurs le plus rapprochés (Indik, 1965 ; Payne et Pugh, 1976).

Conclusion

En raison de ses liens avec plusieurs caractéristiques de l'organisation (les structures et les processus organisationnels, les caractéristiques personnelles et professionnelles des individus, le rendement et la satisfaction au travail), le climat est digne d'intérêt, même s'il s'agit d'un concept défini de plusieurs façons. Malgré leur diversité, les différentes définitions du climat s'accordent sur les aspects suivants:

- le climat s'avère une caractéristique relativement stable ;
- il résulte du fonctionnement de l'organisation et des comportements de ses membres ;
- il constitue l'objet de perceptions et influence les membres de l'organisation ;
- il peut être décrit en termes de dimensions.

Les questionnaires mesurant le climat organisationnel comprennent des dimensions qui reflètent l'imprécision de ce concept. En règle générale, ils sont constitués de dimensions portant sur les structures, les relations interpersonnelles, les tâches et les incitations. Des efforts de synthèse, analytiques ou empiriques, ont permis de dégager des dimensions communes à ces question-

12. Les structures et processus comprennent les éléments définis par Indik (1965). Les facteurs de l'environnement correspondent à ceux que mentionnent Payne et Pugh (1976).

naires : l'autonomie, le degré de structuration du travail, l'aide (le soutien, l'estime et la chaleur de la part des supérieurs), les récompenses (la façon de reconnaître un bon et un mauvais rendement) et les relations entre collègues. Ces différents aspects n'épuisent toutefois pas la notion de climat organisationnel.

Références bibliographiques

ABBEY, A. et DICKSON, J. W. (1983) « R and D Work Climate and Innovation in Semiconductors », *Academy of Management Journal, vol.* 26, pp. 362-368.

ANDREWS, J. D. W. (1967). « The Achievement Motive and Advancement in Two Types of Organizations », *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 6, pp. 163-169.

ASHFORTH, B. E. (1985). «Climate Formation: Issues and Extension », *Academy of Management Review,* vol. 10, n° 4, pp. 837-847.

BEER, M. (1971). *Organizational Climate: A Viewpoint from the Change Agent,* conférence prononcée lors du congrès de l'American Psychological Association, Washington, D.C., septembre.

BERLEW, D. et HALL, D. T. (1966). « The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance », *Administrative Science Quarterly,* vol. 11, pp. 207-223.

BRUNET, L. (1983). *Le climat de travail dans les organisations. Définition, diagnostic et conséquences,* Montréal, Agence d'Arc.

BUTTERFIELD, D. A. et FARRIS, G. F. (1974). « The Likert Organizational Profile : Methodological Analysis and Test of System 4 Theory in Brazil », *Journal of Applied Psychology, vol.* 59, pp. 15-23.

CAMPBELL, J. P., DUNNETTE, E. C., LAWLER, E. E et WEICK, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness,* New York, McGraw Hill.

CAUSEY, T. (1973). *The Interaction of Motivation and Environment in the Prediction of Performance Potential and Satisfaction in the Life Insurance Industry in Canada,* conférence prononcée lors du 16e congrès annuel de la Midwest Academy of Management, Chicago, Ill., avril.

COLLINS, J. A. (1965). *Individual Personality and Organizational Climate,* thèse de doctorat inédite, Claremont Graduate School and University Center.

DACHLER, H. P. (1973). *Work Motivation and the Concept of Organizational Climate,* conférence prononcée lors du 10e congrès annuel de l'Eastern Academy of Management, Philadelphie, Pa., mai.

DAvIs Jr., J. W. (1968). « Rules`, Hierarchy and Organizational Climate », *Personel Administration,* vol. -31, pp. 50-55.

EBERLEIN, E. L. (1967). *The Relationship Between School Climate and Edward's Manifest Needs of the Elementary School Teachers,* thèse de doctorat inédite, Michigan State University.

FIELD, R. H. G. et ABELSON, M. A. (1982). « Climate : A Reconceptualization and Proposed Model », *Human Relations,* vol. 35, pp. 181-201.

FOREHAND, G. A. et GILMER, Von B. H. (1964). « Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior », *Psychological Bulletin*, vol. 62, pp. 361-382.

FOUCHER, R. (1983). « Plus de cinquante années de recherches sur la satisfaction au travail ou les vicissitudes d'un concept », dans G. TARRAB (sous la direction de), *La psychologie organisationnelle au Québec,* Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp. 345-370.

FREDERICKSEN, N. (1966). *Some Effects of Organizational Climate on Administrative Performance,* Princeton, N. J., Educational Testing Service.

FRIEDLANDER, F. et GREENBERG, S. (1971). « Effect of Job Attitudes Training and Organization Climate on Performance of the Hard-Core Unemployed », *Journal of Applied Psychology,* vol. 55, pp. 287-295.

FRIEDLANDER, F. etMARGULIES, N. P. (1969). « Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction », *Personnel Psychology,* vol. 22, pp. 171-183.

GADBOIS, C. (1974). « L'analyse psychologique des organisations; le climat et ses dimensions », *L'année psychologique,* vol. 74, pp. 269-294.

GAVIN, J. F. (1975). « Organizational Climate as a Function of Personnel and Organizational Variables », *Journal of Applied Psychology,* vol. 60, pp. 135-139.

GELLERMAN, S. (1959). « The Company Personality », *Management Review,* vol. 48, pp. 69-76.

GEORGE, J. R. et BisHoP, L. K. (1971). « Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate », *Administrative Science Quarterly,* vol. 16, pp. 467-475.

GEORGOPOULOS, B. S. (1965). « Normative Structure Variables and Organizational Behavior. A Comparative Study », *Human Relations,* vol. 18, pp. 155-170.

GILMER, B. (1966). *Industrial Psychology,* McGraw Hill, New York.

GLICK, W. H. (1985). « Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate : Pitfalls in Multilevel Research », *Academy of Management Review,* vol. 10, n° 3, pp. 601-616.

GOODMAN, L. et MALLOY, E. (1972). *People, Jobs and Organizations,* Dublin, Dublin Irish Management Institute.

GUION, R. M. (1973). « A Note on Organizational Climate », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 9, pp. 120-125.

HALL, D. T. et SCHNEIDER, B. (1973). *Organizational Climate and Careers: the Work Lives of Priests,* New York, Seminar Press.

HALPIN, A. W. et CROFT, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools,* Chicago, Ill., University of Chicago.

HELLRIEGEL, D. et SLOCUM Jr., J. W. (1974). « Organizational Climate : Measures, Research and Contingences », *Academy of Management Journal,* vol. 17, pp. 255-280.

HEMPHILL, J. K. et WESTIE, C. M. (1950). « The Measurement of Group Dimensions », *Journal of Psychology,* vol. 29, pp. 325-334.

HOAGLAND, R. M. (1967). *Teacher Personality, Organizational Climate, and Teacher Job Satisfaction,* thèse de doctorat inédite, School of Education of Stanford University.

HOUSE, R. J. et RIZZO, J. R. (1972). « Toward the Measurement of Organizational Practices : Scale Development and Validation », *Journal of Applied Psychology,* vol. 56, pp. 388-396.

INDIK, B. P. (1965). « Organizational Size and Member Participation : Some Empirical Test or Alternative Explanations », *Human Relations,* vol. 18, pp. 339-350.

INDIK, B. P. (1968). « Toward an Effective Theory of Organisational Behavior », *Personnel Administration,* vol. 31, pp. 51-57.

JAMES, L. R. et JONES, A. P. (1974). « Organizational Climate: A Review of Theory and Research », *Psychological Bulletin, vol.* 81, 1974, pp. 1096-1112.

JAMES, L. R. et JONES, A. P. (1979). « Psychological Climate : Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 23, pp. 201-250.

JOHANNESSON, R. E. (1973). « Some Problems in the Measurement of Organizational Climate », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 10, pp. 118-144.

JOHNSTON Jr., H. R. (1976). « A New Conceptualization of Source of Organizational Climates », *Administrative Science Quarterly,* vol. 21, pp. 95-103.

JOYCE, W. F. et SLOCUM Jr., J. W. (1979). « Climates in Organizations », dans S. KERR (sous la direction de), *Organizational Behavior,* Columbus, Grid, pp. 317-333.

JOYCE, W. F. et SLOCUM Jr., J. W. (1984). « Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Agregate Climates in Organizations », *Academy of Management Journal,* vol. 27, pp. 721-742.

KACZKA, E. E. et Kim, R. V. (1967). « Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance », *Administrative Science Quarterly,* vol. 12, pp. 253-272.

KAHN, R., WOLF, D., QUINN, R., SNOCK, J. et ROSENTHAL, R. (1964).

Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York, Wiley.

LAFOLIETTE, W. R. et SIMS Jr., H. P. (1975). « Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate ? », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 13, pp. 257-277.

LAIR, M. J. (1972). *A Study of Individual Needs and the Motivational Aspects of the Organizational Climate,* thèse de doctorat inédite, University of Oklahoma.

LAWLER, E. E. H, HALL, D. T. et OLDHAM, D. R. (1974). « Organizational Climate Relations to Organizational Structure, Process and Performance », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 11, pp. 139-155.

LEWIN, K. (1939). « Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods », *American Journal of Sociology,* vol. 44, pp. 868-896.

LIKERT, R. (1967). *The Human Organization: its Management and Value,* New York, McGraw Hill.

LITWIN, G. H. et STRINGER, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate,* Graduate School of Business Administration, Division of Research, Boston, Mass., Harvard University Press.

MARGULIES, N. (1965). *A Study of Organizational Culture and the Self-Actualizing Process,* thèse de doctorat inédite, University of California.

MARROW, A., BOWERS, D. et SEASHORE, S. (1967). *Management by Participation,* New York, Harper and Row.

MEYER, H. H. (1967). *Differences in Organizational Climate in Outstanding and Average Sales Offices. A Summary Report,* General Electric, Behavioral Research Service and Public Relations Personnel Service.

MURRAY, H. A. (1938). *Explorations in Personality,* New York, Oxford University Press.

MUZENRIDER, R. F. (1976). *Organizational Climate: Toward a Clarification of the Construct,* thèse de doctorat inédite, University of Georgia.

PACE, C. R. et STERN, G. G. (1959). « An Approach to the Measurement of Psychological Characteristics of College Environments », *Journal of Educational Psychology,* vol. 49, pp. 269-277.

PAYNE, R. L., FINEMAN, S. et WALL, T. D. (1976). « Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 16, pp. 45-62.

PAYNE, R. L. et MANSFIELD, R. M. (1973). « Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position », *Administrative Science Quarterly,* vol. 18, pp. 515-526.

PAYNE, R. L. et PHEYSEY, D. C. (1971). « G. G. Stem's Organizational Climate Index: a Reconceptualization and Application to Business Organizations », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 6, p. 77-98.

PAYNE, R. L. et PUGH, D. S. (1976). « Organizational Structure and Climate », dans M. D. DUNNETTE (sous la direction de), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* Chicago, Ill., Rand Mc Nally, pp. 1125-1173.

PERVIN, L. A. (1967). « A Twenty-College Study of Student X College Interaction Using TAPE (Transactional Analyses of Personality and Environment): Rationale, Reliability and Validity », *Journal of Educational Psychology,* vol. 58, pp. 290-302.

PERVIN, L. A. (1968). « Performance and Satisfaction as a Function of Individual-Environmental Fit », *Psychological Bulletin,* vol. 69, pp. 56-58.

POWELL, G. N. et BUTTERFIELD, D. A. (1978). « The Case for Subsystem Climate in Organizations », *Academy of Management Review,* vol. 3, pp. 151-157.

PRITCHARD, R. D. et KARASICK, B. W. (1973). « The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction », *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 9, pp. 126-146.

PUGH, D. S, HICKSON, D. J., HININGS, C. R. et TURNER, C. (1968). « Dimensions of Organization Structure », *Administrative Science Quaterly,* vol. 13, pp. 65-105.

ROBERT, J. M. (1976). *Le climat organisationnel,* mémoire de maîtrise inédit, Université de Montréal.

SCHNEIDER, B. (1972). « Organizational Climate : Individual Preferences and Organizational Realities », *Journal of Applied Psychology,* vol. 56, pp. 211-217.

SCHNEIDER, B. (1973). « The Perception of Organizational Climate : the Customer View », *Journal of Applied Psychology,* vol. 57, pp. 248-256.

SCHNEIDER, B. (1975). « Organizational Climate : An Essay », *Personnel Psychology*, vol. 28, pp. 447-479.

SCHNEIDER, B. (1983). « Work Climates: An Interactionist Perspective », dans N. W. FEIMER et E. S. GELLER (sous la direction de), *Environmental Psychology: Directions and Perspectives,* New York, Praeger, pp. 106-128.

SCHNEIDER, B. et BARTLETr, C. J. (1968). « Individual Differences and Organizational Climate », *Personnel Psychology,* vol. 21, pp. 323-333.

SCHNEIDER, B. et BARTLETT, C. J. (1970). « Individual Differences and Organizational Climate II: Measurement of Organizational Climate by the Multi-Trait-Multi-Matrix Method », *Personnel Psychology,* vol. 23, pp. 493-512.

SCHNEIDER, B. et DIETERLY, D. L. (1974). « The effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate: a Laboratory Study » *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 11, pp. 316-337.

SCHNEIDER, B. et HALL, D. T. (1972). « Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Case Study of Roman Catholic Diocesan Priest », *Journal of Applied Psychology,'* vol. 56, pp. 447-455.

SCHNEIDER, B. et REICHERS, A. E. (1983). « On the Etiology of Climates », *Personnel Psychology,* vol. 36, pp. 18-39.

SCHNEIDER, B., PARKINGTON, J. J. et BUXTON, V. M. (1980). « Employee and Customer Perceptions of Service in Banks », *Administrative Science Quarterly,* vol. 25, pp. 252-267.

SMITH, P. C., KENDALL, L. M. et HULIN, O. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement,* Chicago, Ill., Rand Mc Nally.

STEERS, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness. A Behavioral View,* Los Angeles, Cal., Goodyear Publishing.

STERN, G. C. (1970). *People in Context,* New York, Wiley.

TAGUIRI, R. et LITWIN, G. H. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept,* Boston, Mass., Harvard University Press.

TIFFIN, J. et McCORMICK, E. J. (1974). *Industrial Psychology,* Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall.

TURNER, H. R. (1968). *Associate Between Organizational Climates and Teacher Satisfaction-Dissatisfaction,* thèse de doctorat inédite, Auburn University.

WATERS, L. K., ROACH, D. et BATUS, N. (1974). « Organizational Climate Dimensions and Job Related Attitudes », *Personnel Psychology,* vol. 27, pp. 465-477.

ZOHAR, D. (1980). « Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications », *Journal of Applied Psychology,* vol. 83, pp. 96-102.

9

Bureaucratisation de la culture et enculturation de la bureaucratie

Le développement organisationnel des Centres locaux de services communautaires (CLSC)

Jean-Paul OUELLET[1]
Robert POUPART
Jean-Jacques SIMARD

La problématique

Les voies traditionnelles d'approche

En simplifiant grossièrement les choses pour situer une problématique et préciser notre objet et notre sujet, nous pourrions répartir en deux grands

1. Jean-Paul Ouellet a prêté ses talents de chercheur et de rédacteur à cet ouvrage collectif. Les aspects sociologiques de la théorisation viennent surtout de Simard, que Poupart essaie de ramener sur le terrain qu'il maîtrise mieux: celui de la gestion. Chacun ne réclame pour proprement sien que ce qu'il trouve de meilleur dans l'article et tient les autres coupables des défauts qu'il y voit. En vertu de quoi nous signons ensemble, par ordre alphabétique. Il faut aussi ajouter que nos travaux sur les CLSC ont été subventionnés par le Conseil des recherches sociales du Québec, puis, lorsque celui-ci a décidé qu'ils étaient trop peu conformes à ses conceptions du savoir, par la Fédération des CLSC. Une demi-douzaine d'étudiants de maîtrise et de doctorat y ont participé. Nous les remercions tous, sans exception.

courants principaux l'essentiel des théorisations et des recherches sur les organisations: psychofonctionnaliste et actionnaliste. Pour le premier courant, les tâches individuelles sont des *fonctions* d'un ensemble systémique hiérarchisé constituant l'organisation; une fois donné ce cadre formel, il s'agit de voir comment les individus s'y adaptent *(psycho)*. Dans la seconde perspective, l'organisation est le produit de l'interaction des membres entre eux et avec le système formel; l'organisation est un champ social, à la fois cadre et objectif de l'action collective des membres.

L'approche psychofonctionnaliste remonte à l'ingénieur Taylor, à la fin du XIX^{e} siècle, qui a laissé son nom (taylorisme) au courant de l'organisation scientifique du travail préoccupé par le rendement maximum du travail et la programmation des tâches dans l'organisation. De là, le fil passe par les théoriciens de la « dysfonction bureaucratique » (Merton) pour rejoindre ceux du *scientific management* (Fayol). Le problème, ici, est celui-ci: d'un côté, l'organisation exige des lignes hiérarchiques rigides, une coordination maxima-le des fonctions, un calcul étroit et précis des tâches à accomplir en regard de l'objectif à atteindre; mais, d'un autre côté, cette pure instrumentalité de l'organisation engendre des réactions psychologiques d'adaptation et de défense de l'autonomie du soi (freinage, sabotage, grèves sauvages). L'identification de ces mécanismes psychosociaux qui déforment le fonctionnement des systèmes d'organisation scientifique permet de prendre des mesures pour les annuler ou en corriger les effets.

C'est dans ce contexte, largement mis en lumière par le désormais classique « cas Hawthorne », qu'intervient l'école dite des relations humaines (Lewin, Mayo, Coch, French) pour souligner l'importance de la réalité informelle des organisations. Par-delà les catégories de l'organigramme, dirait-on, jouent des réseaux de relations subjectives non prévues, des attitudes psychologiques et, dès lors, une dynamique souterraine et imprévisible dont l'influence déforme les intentions formalisées et les résultats du travail « scientifiquement » planifié. En somme, là où il y a organisation, il y a rationalité délibérée; mais là où il y a de l'homme, il y a de « l'hommerie » et la gestion éclairée ne peut pas ne pas tenir compte de l'interaction constante des univers formel et informel au sein des organisations.

Traînant dans son sillage les théoriciens du besoin (Maslow) et de la motivation (McGregor, Herzberg) ainsi que de l'approche sociotechnique (Emery, Trist), l'école des relations humaines pose une intuition fondamentale: chaque organisation possède, bien sûr, une structure ; mais elle possède aussi une culture, qui résulte d'un processus d'interaction symbolique, de la communication entre les sujets engagés. De là naîtra toute une génération de théoriciens humanistes, normatifs et prescriptifs soucieux de ce qu'on pourrait appeler la socialisation des membres au sein de l'organisation par les autorités.

Ceux-ci (Argyris, Bennis, Chin, Bradford, Gibbs, Drucker) prônent une organisation plus « démocratique » où la participation et la communication sont plus ouvertes et laissent plus de place aux « sentiments » et à l'expression subjective. Grâce à diverses techniques — *counseling,* gestion participative par objectifs, développement organisationnel —, on essaie de munir l'organisation elle-même des moyens d'orienter, d'influencer, de modeler les normes informelles qui régissent l'action des membres, ces normes étant vues comme des dysfonctions lorsqu'elles ne se conforment pas aux attentes formalisées et explicites édictées par la direction.

Il n'étonne guère qu'ayant porté l'attention sur la personnalité des membres ou la culture interne des organisations, on ait fini par douter de l'universelle efficacité des méthodes d'humanisation indistinctement appliquées à toute forme d'organisation dans toutes les situations. On ne mène pas un homme sur la lune démocratiquement et le ministère de l'Éducation n'est pas la NASA. Autrement dit, les structures et la dynamique interne des organisations sont influencées par l'environnement dans lequel celles-ci évoluent. Tout un courant de recherche connu sous le nom de « théorie de la contingence structurelle » (Lawrence, Lorsch, Fiedler, Pugh, Hickson, Kast) va puiser dans la théorie générale des systèmes et mettre en évidence la nécessité pour les organisations de s'adapter aux contraintes de leur environnement. L'articulation des diverses composantes d'un système organisationnel (systèmes technologique, structurel, psychosocial, managerial) dépend des circonstances au compte desquelles figure le suprasystème, l'environnement toujours partiellement incertain. Retenons l'ajout d'une définition de l'organisation qui tient compte de ses rapports avec le milieu: nous fonderons là le concept d'appareil.

Qu'il s'agisse des lois régissant le marché ou la nature humaine, le courant psychofonctionnaliste s'appuie sur des présupposés déterministes. Selon cette perspective, l'organisation est moins un construit humain qu'une réponse adaptative à des contraintes venant de l'extérieur. La question en est d'abord une d'adaptation de l'organisation à un environnement posé comme un donné objectif et auquel celle-ci n'a d'autre choix que de s'ajuster. Sur le plan de son fonctionnement interne, l'organisation a à résoudre le problème de «« l'irrationalité » de la subjectivité humaine. Il s'agit de rationaliser le facteur humain dans le sens d'une adaptation à son environnement interne, c'est-à-dire aux cadres formels institués par les autorités de l'organisation et posés comme vérité scientifique, donc inéluctable. Le processus d'intégration se réalise à l'aide de techniques psychosociales devant faciliter la socialisation des individus aux objectifs de l'organisation et leur adaptation à l'impersonnalité bureaucratique.

L'approche actionnaliste, elle, est d'abord européenne, mais ne l'est plus exclusivement. Dans la mesure où elle est européenne, elle porte de loin l'empreinte du marxisme en ce qu'elle étend par analogie aux organisations le modèle sociologique d'action collective conflictuelle créatrice de formes sociales.

Également préoccupés par la dynamique informelle qu'on trouve dans l'organisation, les tenants de l'approche actionnaliste (Crozier, Sainsaulieu, Tixier) envisagent cette dernière comme un construit humain et mettent en évidence les processus sociaux autocréateurs qu'elle engendre et qui la modèlent. Selon cette perspective, les structures officielles, les règles et les méthodes sont une espèce de champ de bataille en même temps qu'un ensemble de moyens et d'enjeux utilisés stratégiquement par des coalitions d'acteurs qui entrent en lutte pour le contrôle du système qui encadre leur action. La structure formelle de l'organisation n'apparaît plus ainsi comme un cadre objectif et extérieur auquel les individus tentent de s'adapter; elle est plutôt investie par des acteurs qui cherchent à la transformer et à l'adapter à des buts et intérêts qu'ils partagent avec d'autres. L'organisation, dans cette optique, ce n'est pas seulement le système: c'est le système, plus les acteurs; l'acteur et le système composent la réalité d'ensemble.

Nous ne sommes plus ici dans le modèle stimulus-réponse ou besoins-contraintes, mais dans celui de l'acteur-créateur. Si l'organisation subit le poids de contraintes externes, celles-ci ne lui imposent *a priori* aucune solution unique ou universelle. En tant que réalisation collective, l'organisation est un assemblement d'individus se structurant en groupes dans le but de jouer un rôle sur la scène « environnementale ». L'organisation est moins une réponse qu'un construit structuré par des acteurs qui utilisent les contraintes de l'environnement comme atouts et les intègrent à des stratégies devant tourner à leur avantage. Même si les résultats de l'action collective sont sanctionnés par l'extérieur, l'organisation ne s'adapte pas de façon purement mécanique à l'environnement. Il y a interdépendance plutôt que déterminisme dans les rapports entre les membres et l'organisation elle-même. Ceux-ci négocient entre eux un éventail de choix. S'associant en coalitions, ils utilisent stratégiquement leur marge de manoeuvre pour s'approprier l'organisation et en influencer la structure, le fonctionnement et les orientations. S'il est le résultat d'une volonté délibérée, d'une rationalité qui se veut incontournable et indépassable, le cadre formel de l'organisation est en même temps, au moins partiellement, le produit et le reflet de l'état des rapports de pouvoir entre les regroupements d'acteurs.

Des deux grandes voies traditionnelles d'exploration que nous venons de présenter — avec les raccourcis et les simplifications qu'un tel survol ne peut, hélas, éviter — nous retiendrons beaucoup, tout en nous en démarquant et en mettant l'emphase sur une dimension du réel — la culture — qu'elles paraissent avoir négligée.

Le point de rupture du modèle d'analyse que nous proposons porte sur la façon même d'envisager la place et le rôle de l'organisation dans la société. Qu'il s'inspire de l'approche psychofonctionnaliste ou actionnaliste, l'ensemble

des recherches sur le phénomène organisationnel a eu, et a encore tendance, à considérer l'objet de ces recherches comme un univers en soi doté de propriétés précises et dont le fonctionnement s'expliquerait d'abord par ses caractères singuliers, lesquels ne seraient pas tout à fait les mêmes que ceux qui prévalent dans la société.

S'inscrivant dans une perspective dialectique qui refuse de dissocier le tout et la partie, nous avançons plutôt le postulat que l'organisation n'est pas un univers clos doté de processus différents de ceux qui gouvernent la société. Au contraire, elle doit être considérée comme un champ parmi d'autres de l'action sociale. Pour l'essentiel, nous posons l'hypothèse que l'ensemble des phénomènes constitutifs du social se crée, en général, entre autres sinon surtout, dans l'organisation. Dans cette mesure, nous suivons les pistes ouvertes par le courant actionnaliste.

Une telle perspective résulte à la fois d'une analyse des déterminations sociohistoriques qui marquent le monde du travail et des organisations dans les sociétés contemporaines ainsi que d'une théorie du social fondée sur le concept de praxis — comment les hommes s'y prennent pour faire leur histoire, c'est-à-dire maîtriser leurs conditions matérielles d'existence et *donner un sens à leur vie.* Et c'est à ce dernier point, peut-être, qu'il faut reconnaître nos obsessions particulières, lesquelles le sont d'ailleurs de moins en moins depuis que déferle sur les milieux spécialisés, en Amérique comme au Japon et en Europe, le concept de *culture* d'entreprise ou d'organisation. Ce que nous supposons, en somme, c'est que les « dysfonctions » psychologiques des descendants de Taylor ou les « stratégies » des acteurs à la Crozier et Friedman portent aussi une pratique créatrice où les membres des organisations, *qui sont aussi des membres de la société,* projettent dans leur milieu de travail immédiat l'expression de leur identité socioprofessionnelle, de leur désir de donner un sens à leur vie et, plus largement encore, de participer socialement à la création du sens de la vie tout court. Non seulement l'organisation « fonctionne comme » un champ social, mais encore c'en est un: à l'époque actuelle, l'organisation est un des lieux (au même titre, disons, que la place publique, le marché ou la famille) où la société globale se crée elle-même.

Rationalité, organisation et société

Capitalisme d'État (Poulantzas, Althusser), technobureaucratie de consommation dirigée (Lefebvre), État industriel (Galbraith), capitalisme organisé (Habermas), société programmée (Touraine), système organisé (Paul Goodman). Tels sont quelques-uns des vocables sous lesquels les penseurs contemporains essaient de cerner la spécificité de nos sociétés. Plutôt que d'ajouter à l'énumération, nous retiendrons l'idée centrale suivante : essentiellement commandées par la croissance économique et des finalités de production, les

sociétés industrielles avancées se caractérisent par l'expansion des grandes organisations régies par la rationalité instrumentale et mues par la recherche incessante d'une efficacité toujours plus poussée, plus systématique, plus planifiée, plus calculée. À l'Est comme à l'Ouest, l'ensemble de la vie sociale, et plus particulièrement le travail dans le cadre organisationnel, est l'objet d'un vaste processus de rationalisation bureaucratique.

Par son analyse du capitalisme, autant comme « esprit » que comme mode de production économique, Max Weber est l'un des penseurs contemporains qui a sans doute le mieux présenté ce vaste mouvement de bureaucratisation. Appuyant son développement sur des caractéristiques qui lui sont spécifiques — séparation du lieu de travail de l'espace familial, développement d'une comptabilité perfectionnée, préséance du marché libre sur les réseaux communautaires, élargissement des rapports sociaux fonctionnels et des solidarités fondées sur l'interdépendance économique et la division du travail, organisation systématique du travail pour une main-d'oeuvre devenue « libre » et développement maximal des forces productives par l'utilisation poussée de la science et de la technique —, le capitalisme occidental instaure une culture singulière fondée sur l'étroite combinaison de la recherche du profit et d'une extrême rationalité des conduites. Désormais, le sens de la vie n'est plus donné à l'avance par le mythe, la religion, l'héritage culturel. Avec le développement de la conscience réflexive ou calculatrice qu'entraîne avec elle la révolution bourgeoise, les conduites vont trouver une légitimité dans leur soumission à la raison universelle, aux faits objectifs tels qu'ils sont révélés par la connaissance scientifique ou positive, à des forces techniques et économiques présentées comme inéluctables, naturelles, universelles. Dorénavant, l'obligatoire n'est plus toujours tenu pour ultimement divin.

Une telle culture à légitimité rationaliste, instrumentaliste, fournit un cadre typique à l'action sociale: la bureaucratie, l'appareil, l'organisation. Weber l'a fait remarquer, l'institution bureaucratique n'est pas propre aux sociétés capitalistes. Ce qui est sans précédent, c'est la généralisation de ce modèle à l'ensemble de l'interaction sociale; c'est moins la bureaucratie que la bureaucratisation, ou l'organisation rationnelle comme manière de vivre et de s'associer aux autres pour construire le monde, qui confère au capitalisme sa singularité historique. En ce sens, même en dehors des grandes organisations, on applique le même modèle culturel[2].

Prenant appui sur un mouvement progressif et irréversible vers l'autonomie du marché, lequel s'affranchit progressivement des autres sphères de la vie

2. Un des livres le plus vendus sur le sujet de la vie domestique, par exemple, s'intitule *Parents Efficaces,* et on n'est pas loin d'y traiter de l'amour comme d'une « mise en valeur des ressources humaines familiales ».

collective, le phénomène de rationalisation va d'abord se manifester dans les champs de la propriété privée, de l'entreprise et du travail prolétarisé. C'était une immense rupture par rapport au passé.

Dans les sociétés précapitalistes, l'ensemble des interactions sociales est encadré par la logique de la culture, c'est-à-dire « la structure qui actualise la dimension significative et expressive de la réalité » (Michel Freitag). L'économie et le travail des hommes sont régis par des normes culturelles définies au sein de rapports intersubjectifs. Dans les sociétés féodales, les métiers sont soumis à des critères normatifs: ceux des guildes qui inscrivent l'apprentissage et déterminent les rites de passage en déterminant les rapports maîtres/compagnons/apprentis; ceux, aussi, de la communauté avec ses réseaux polyvalents d'interactions qui agissent comme marché restreint et fournissent significations, statuts, devoirs et loyautés.

Dans ce type de société où le travail n'est pas encore assujetti aux lois abstraites de l'offre et de la demande, les pratiques économiques s'inscrivent dans le cadre de liens communautaires, statutaires et de dépendance personnelle. « Partout, travail et produits restent liés aux conditions concrètes de la société. Ainsi, le travailleur appartient au métier (quand ce n'est pas directement au seigneur et à ses besoins), à son organisation corporative multi-fonctionnelle; mais le métier appartient lui aussi à la communauté et à la satisfaction de ses besoins concrets beaucoup plus qu'il ne serait un agent autonome de "l'économie". Il en va de même du produit dont l'usage collectif est fixé culturellement, statutairement, communautairement, politiquement[3]. »

Au sortir du Moyen Âge, la pratique laborieuse des hommes s'engage dans un long processus de transformation qui va déboucher sur le travail au sens moderne du terme, c'est-à-dire en tant qu'activité platement instrumentale d'ordonnancement de moyens à des fins, en tant que travail « productif ».

Mais cela commence par la terre plutôt que par les bras au moment de ce que Marx appelle « l'accumulation primitive », quand la terre est libérée de son statut culturel de patrimoine pour devenir un facteur de production marchand, sans valeur autre que celle qu'elle peut trouver aux conditions d'échange régies par l'offre et la demande et la réalisation d'un profit. Sous le règne de la valeur marchande, le paysan est arraché à la terre et la propriété, autrefois rapport politique fondé sur l'assujettissement personnalisé (maître/esclave, seigneur/censitaire), devient un rapport de production qui trouve sa légitimité dans la rationalité d'un marché abstrait gouverné par une « main invisible ».

3. Michel FREITAG (1982 et 1983). « Transformation de la société et mutation de la culture », dans *Conjoncture politique au Québec,* n° 2 et 3, p. 27.

Ce processus par lequel les rapports sociaux de production cessent d'être particuliers et personnalisés (on s'appelait Smith, forgeron; Mercier, vendeur de tissus; Schneider, tailleur) pour devenir abstraits et universels (le capital, la force de travail) continue de se déployer quand les métiers subissent le même sort et que le travail prolétarisé, « libéré » lui aussi de son rapport avec l'identité, se transforme en marchandise et en matériau brut disponible pour une utilisation systématiquement rationalisée. Les clôtures expropriaient le rapport des paysans à la terre et la fabrique, le temps de travail des artisans. Le machinisme et l'ingénierie taylorienne (spécialisation, parallélisation et « routinisation » des tâches) vont achever l'aliénation des métiers.

Terme glorieux de ce processus, l'industrialisation suppose aussi que les échanges deviennent massifs de sorte que le marché, de célébration de la vie communautaire qu'il était avant, se purge lui aussi de sa fonction de médium d'interactions symboliques pour ne plus confronter que des valeurs abstraites répondant au jeu de l'offre et de la demande plutôt qu'à des critères culturels.

Bref, à mesure que les anciens métiers, dont la pratique était largement régie par des normes culturelles, sont graduellement émiettés dans les chaînes opératoires de la manufacture, le travail cesse de porter signification et expression. S'appliquant d'abord aux métiers manuels, ce phénomène, par lequel le travail est un moyen de gagner sa vie mais de moins en moins une occasion de lui donner un sens, gagne progressivement les métiers dits intellectuels.

À compter du début du XX^{e} siècle, l'innovation technologique et le conditionnement de la demande deviennent graduellement deux moyens privilégiés utilisés par l'entreprise pour se prémunir contre la concurrence sur les prix. Les premiers laboratoires de recherche apparaissent dans les grandes firmes avec le développement des chaînes de montage et l'application des sciences du comportement à la motivation des employés, à la publicité et à la mise en marché. La science devenant moyen de produire, l'exploitation industrielle de savoir entraîne la formation d'un nouveau type de salariés qui vendent leurs facultés intellectuelles comme leurs prédécesseurs vendaient leurs bras.

De façon générale, l'expansion économique a fait augmenter sans cesse la part relative des services, des activités de coordination, de planification et de gestion dans l'ensemble de l'économie. Qu'il s'agisse des entreprises manufacturières qui ont développé en leur sein une foule d'activités de type intellectuel (comptabilité-finances, marketing, recherche et développement, gestion du personnel), qu'il s'agisse de la socialisation par l'État des infrastructures de croissance (régulation du marché, transport et communications, redistribution de la richesse, éducation et santé) ou encore qu'il s'agisse de l'expansion du marché des services, l'exploitation rationnelle (intensive, qualitative, systématique, scientifique) du savoir a remplacé l'exploitation extensive ou quantitative

des ressources naturelles et de la main-d'oeuvre comme principal ressort de la croissance économique. De telle façon que les métiers dits intellectuels (les cols blancs) occupent, depuis les années trente, une plus large part de la main-d'œuvre que les métiers manuels; et ce mouvement se continue, en provoquant derrière lui une déqualification de nombreuses fonctions « cols bleus » tenues hier pour nobles et rémunérées en conséquence[4].

Le travail intellectuel a pour caractéristique première de traiter et produire de l'information plutôt que de la matière. Et travailler avec sa tête, si l'on peut dire, peut signifier deux choses : ou bien traiter de façon méthodique des informations, ou bien réagir à des situations imprévues, anticiper, assumer la responsabilité de ce qui advient, c'est-à-dire œuvrer sur le marché des décisions, des aspirations et des désirs: imaginer, communiquer[5].

La rationalisation du travail intellectuel passe par la standardisation des données à traiter (les statistiques par exemple) et par la division et la spécialisation des tâches. Recette classique: ce qu'on appelle, dans les bureaux, les « systèmes », correspond à peu près aux machines des usines.

C'est maintenant un cliché: le travail, dans la société contemporaine, peut devenir une source d'aliénation pour les individus. Reste à comprendre pourquoi. En envahissant graduellement la sphère du travail, la logique instrumentale des appareils bureaucratiques risque d'en évacuer les dimensions d'expressivité subjective qui seraient autrement susceptibles de s'y investir. Plus la participation à la production de biens ou de services est commandée de l'extérieur par des normes organisationnelles mécaniques, abstraites ou déper-

4. Julien, Latouche et Lamonde (*Québec 2001, une société refroidie,* Montréal, Boréal Express, 1976) ont noté que la part relative du secteur tertiaire dans l'emploi au Québec est passée de 41.6 % en 1950 à 67 % en 1981. Durant la même période, le secteur secondaire régressait de 34.1 % à 28.5 %. Autre donnée significative: au sein même du secteur tertiaire, la part de l'emploi occupée par Ies services communautaires, commerciaux et personnels est passée de 13.7 % à 31 % entre 1950 et 1981.

5. Cette forme du travail intellectuel constitue ce que Hoschild désigne sous le vocable de *emotional labor.* Celle-ci évalue à 38.1 % de l'ensemble des emplois disponibles dans l'économie américaine ceux qui impliquent un travail sur les émotions. Selon elle, ce type d'occupation a en commun les caractéristiques suivantes: un contact face à face avec le public ; la production d'une émotion chez le consommateur de services ; et un contrôle exercé par la supervision ou la formation sur les activités émotionnelles de l'employé. *L'emotional labor* relève éminemment de la production symbolique et ses caractéristiques correspondent, à n'en pas douter, aux métiers exercés dans les CLSC où les professionnels utilisent l'information et le langage pour agir sur les consciences et créer des significations partagées.

sonnalisées, plus il est difficile aux sujets ainsi engagés de prendre part à l'expression du sens de la vie. Le travail, dès lors, cesse de supporter l'investissement de significations par lequel s'expriment les identités individuelles ou collectives. Conséquemment, le produit du travail se présente à son producteur telle une réalité étrangère et ne fait plus office d'œuvré. L'activité de travail, comme sa fin, se trouve aliénée, comme étrangère à ses propres auteurs.

L'artisan « s'exprime » dans l'oeuvre de ses mains, mais non l'ouvrier des manufactures ou l'employé de bureau. Signer l'oeuvre de ses mains, c'est y imprimer une identité, projeter des significations, des normes éthiques et esthétiques, bref donner sens au monde en même temps qu'on lui donne forme.

Le processus historique par lequel les normes culturelles sont progressive-. ment expurgées du travail est porteur d'une aliénation en ce qu'il opère une disjonction des deux logiques par lesquelles les humains tissent leurs rapports avec le monde et avec les autres : celle de la coopération ou de la « rationalité instrumentale » (Mannheim) ; et celle de la communication ou de la rationalité symbolique (culturelle).

L'un et l'autre de ces ressorts de la praxis fondent la socialité humaine[6]. Pour survivre en tant qu'espèce, l'homme doit produire matériellement sa vie. Il mobilise ses énergies et s'approprie efficacement la nature, par l'intermédiaire des rapports sociaux, dans le but de satisfaire ses besoins d'ordre biologique et économique. Cette logique de l'appropriation instrumentale du monde a pour principe d'action l'adéquation entre les buts pratiques et les moyens pour les atteindre. Weber qualifie ce type de conduite « d'action rationnelle par rapport à une fin ». Les activités visant la manipulation technique et efficace de la nature fondent les rapports de coopération économique (la division du travail). Elles tissent entre les humains des solidarités fonctionnelles d'où émergent les classes sociales.

L'humain ne peut cependant se limiter à avoir un rapport purement instrumental avec la réalité qui lui fait face. Parce qu'il est doté des propriétés de la conscience et du langage, il a besoin de donner un sens à son existence : « l'homme est le seul animal vivant qui a besoin de schèmes culturels parce qu'il est le seul animal vivant dont l'histoire est telle que son existence

6. Pour une analyse plus approfondie sur les logiques de la socialité, voir l'article de Jean-Jacques SIMARD (1980). « Autour de l'idée de nation. Appropriation symbolique, appropriation matérielle, socialité et identité », dans *Nation, Souveraineté et Droits,* Actes du colloque interdisciplinaire de la Société de philosophie du Québec: la question nationale, Montréal, Bellarmin.

physique a été modifiée d'une façon significative par ces schèmes et est conséquemment fondée sur eux[7]. »

Nous sommes ici dans la logique de l'appropriation symbolique du monde, laquelle est médiatisée par le langage. Pour emprunter de nouveau à Weber, l'action humaine devient, dans ce cas, « rationnelle par rapport à une valeur », c'est-à-dire que l'acteur se conduit de manière conséquente avec l'idée qu'il se fait de ce qui est moralement valable. Ici, l'action n'est pas validée objectivement, mais subjectivement; elle est légitimée par la convention sociale. L'acteur ajuste ses conduites à un ensemble de normes, d'idéaux, de croyances, de valeurs partagées par ses semblables. C'est ce champ commun de significations que nous appelons la culture.

La production du sens de la vie répond à un besoin d'ordre psychologique plutôt que technologique. Son matériau n'est pas l'outil ou la technologie, mais le langage, c'est-à-dire des « interactions médiatisées par les symboles » (Habermas). La propriété du langage est de symboliser, c'est-à-dire « de représenter le réel par un signe et de comprendre le "signe" comme étant le réel. Donc d'établir un rapport de signification entre quelque chose et quelque chose d'autre. [...] Il remplace les événements ou les expériences par leur évocation[8]. »

La logique de l'appropriation culturelle produit ainsi des objets symboliques plutôt qu'économiques, des significations partagées plutôt que de l'efficacité, des groupes d'identité plutôt que des classes sociales. Elle met en œuvre des pratiques de type normatif au sein desquelles s'élaborent, par le biais du dialogue ou de l'interaction communicationnelle, des identités individuelles (SOI) et collectives (NOUS).

Aux logiques de la coopération et de la communication, celles-ci agissant à la fois comme processus autocréateurs de social et modes de régulation de l'action individuelle et collective, vient s'articuler un mode d'appropriation politique de la société.

Du fait que les hommes inventent leur histoire par leurs pratiques économiques et culturelles, les sociétés sont des autocréations d'elles-mêmes; elles sont toujours en processus de réalisation par des voies nouvelles et des processus changeants. La production de la société par. elle-même (Touraine) implique inévitablement des conflits sociaux. Une classe dirigeante utilise, dans

7. Clifford GREERTZ (1978). Cité dans Marcel Rioux, *Essai de sociologie critique,* Montréal, Hurtubise, HMH, p. 49.
8. E. BENVENISTE (1966). *Problèmes de linguistique générale,* Paris, Gallimard, t. 1, p. 26.

une conjoncture sociohistorique déterminée, sa position « d'innovateurs-dominateurs » pour contrôler les finalités les plus larges de l'action collective et légitimer, par les idéologies, sa préséance.

L'enjeu des luttes sociales ou, si l'on veut, des pratiques politico-idéologiques est le contrôle des produits des pratiques économiques (l'appropriation et la répartition du travail et des richesses) et symboliques (le cadre normatif à partir duquel une collectivité organise ses rapports entre ses membres et avec son environnement).

Des luttes entre des acteurs placés dans mie position inégale par rapport au contrôle du travail de la société sur elle-même, émerge un mode d'encadrement superstructurel qui chapeaute la vie collective en lui injectant une cohésion, disons politique, plutôt qu'économique et symbolique.

Cette superstructure, dirait Marx, comporte deux systèmes principaux : politique et idéologique. Le système politique se présente comme un mode intégré, cohésif et institué de contrôle, de décision et de direction de la vie sociale. Reflet d'un état d'équilibre plus ou moins stable des forces sociales agissantes, il instaure un système de normes et de règles qui régissent les rapports sociaux et la place qu'occupent les acteurs dans l'appareil officiel de contrôle social. En ce qu'il domestique ou civilise les luttes entre groupes dont les intérêts sont opposés, le système politique a un effet intégrateur. Mais du fait qu'il tente de figer une réalité qui, par essence, comporte toujours une part de contradictions et d'indétermination, il porte en lui son propre facteur d'éclatement. Il est toujours susceptible d'être remis en question et de se transformer sous l'effet des nouveaux équilibres qui se forment dans les souterrains de l'action sociale : « l'infrastructure ».

Essentielles au maintien du système politique, les idéologies, elles, sont des systèmes de représentations symboliques qui ont pour fonction de légitimer autant les rapports sociaux de production, les significations partagées, que l'ordre politique institué. Elles expliquent et justifient en clair les raisons et motifs censés inspirer les participations individuelles ou collectives à la vie de la société sous un ordre particulier.

Chaque type de société comporte son mode de légitimation. Celui de la société traditionnelle était culturel, c'est-à-dire que les conduites étaient jugées rationnelles en vertu d'interprétations du monde de type mythique, religieux et métaphysique. La société capitaliste libérale, elle, fonctionne à l'éthique de la satisfaction différée — l'effort investi dans le travail cherche pour récompense un succès ou un profit qui ne vient que plus tard — et à l'idéologie de l'échange équivalent. « Tu me vends tes bras et ton intelligence; en échange, je t'assure un salaire et la sécurité économique de ta famille. » Le principe de réciprocité que contient l'idéologie bourgeoise a cependant ceci de singulier

qu'il ne renvoie pas aux traditions culturelles mais à l'organisation du processus de production: « L'institution du marché où des propriétaires privés échangent des marchandises, jusque et y compris le marché où des personnes privées dépourvues de propriété échangent pour toute marchandise leur force de travail, promet la justice de l'équivalence dans les relations d'échange[9]. » L'idée de réciprocité n'a plus ainsi un caractère normatif et intersubjectif — c'est bien connu: « En affaires, il n'y a pas d'amis » —, mais réfère plutôt à une sorte de principe rationnel objectif qui gouverne abstraitement l'organisation des forces et des rapports de production. La manière dont nos sociétés ont, jusqu'à tout récemment, résolu le problème de l'aliénation — la disjonction des activités coopérative et expressive — a pris appui sur les gratifications matérielles et la démocratie. Plus la sphère du travail répond à des lois « objectives » d'efficacité, plus l'expression de soi se réfugie dans la vie privée, où la consommation, geste symbolique s'il en fut, compte pour beaucoup. Dans la sphère publique, par ailleurs, les réformes démocratiques (suffrage universel, syndicalisme, élargissement du domaine de l'État) permettent aux citoyens d'agir sur l'orientation des valeurs et des affaires collectives.

Mais les sphères publiques et privées n'allaient pas tarder à se frotter à la logique bureaucratique. Dans la sphère publique d'abord. À mesure que l'État érige et multiplie ses propres instruments bureaucratiques, l'attribution impersonnelle des services et la standardisation neutralisent les anciens réseaux de favoritisme où circulaient autrefois demandes et réponses politiques. Un plan de plus en plus large des affaires de tout le monde échappe ainsi à l'emprise des citoyens pour relever — comme le travail — de l'expertise et de la technique valorisées par une idéologie technocratique dont les mots d'ordre sont planification, programmation, adaptation.

Dans la sphère privée également. Sous l'effet de la prise en charge graduelle par l'État de fonctions visant la reproduction sociale, des activités éminemment responsables, créatrices ou significatives (comme l'éducation, l'entraide, les soins domestiques) relevant autrefois du cercle de la vie familiale et des réseaux de relations communautaires primaires, passent sous la coupe des services publics ou professionnels. En même temps que se multiplient les métiers de la production symbolique, porteurs d'émotions communicables (donc de significations), leurs praticiens se transforment en simple « langue d'œuvre » de la même façon que la main-d'œuvre a perdu sa capacité expressive avec l'organisation industrielle de la production matérielle. Là où il fallait avoir la vocation de maître d'école, de curé, de chercheur, d'infirmière, etc., il suffit maintenant d'occuper une fonction ordonnée par un appareil,

9. Jurgen HABERMAS (1973). *La Technique et la science comme idéologie,* Paris, Gallimard, p. 30.

présente par un système organisationnel au même titre que dans l'industrie. Gouvernés par la logique fonctionnelle des bureaucraties étatiques (division et spécialisation du travail, découpage de l'univers social en tranches et en fonctions administratives, gestion par objectifs mesurables quantitativement et accent mis sur la logique opératoire des moyens et des techniques), des métiers, (comme ceux reliés à l'éducation, aux affaires sociales et à la santé), sont de moins en moins régis par des normes éthiques, des aspirations symboliques, une morale, et de plus en plus enfermés dans les catégories de l'expertise et de la technique.

La consommation n'échappe pas, elle non plus, à la logique de la rationalité instrumentale. Afin de conditionner, stabiliser, stimuler la demande pour les produits de masse, un immense réseau d'appareils se met en place dans l'économie. Il mobilise des divisions entières des grandes compagnies et des branches d'industries spécialisées, les unes et les autres marchant à l'unisson. Ses matériaux sont de nature symbolique, reliée à la communication: les images sur lesquelles se fixera le désir fugace des consommateurs. La consommation s'émancipe, ainsi, des besoins autodéterminés et, sous l'action des grands appareils modelant les aspirations, elle se trouve emportée par une course au rattrapage, une sorte de débandade du désir désormais déterminé par le marché, c'est-à-dire une réalité extérieure soumise à ses propres lois. Sous l'effet de ce phénomène, se forge une nouvelle personnalité sociale hétérodéterminée, à motivation extrinsèque, ouverte à l'ascension des attentes[10].

On a beau y regarder de près pour trouver un coin d'univers qui ne serait pas « désenchanté », il est de moins en moins de domaines de la vie sociale qui échappent à la logique de la rationalité instrumentale. Que nous soyons parents, citoyens, travailleurs, consommateurs, étudiants, les grandes organisations publiques et privées œuvrant à la reproduction sociale nous incitent à soumettre nos choix et nos conduites, non plus à une autorité légitimée par les croyances, mais à la réalité même, à l'autorité immédiate des faits (Christopher Lasch), à l'efficacité sans autre but qu'elle même. Par le « haut » et par le « bas », en somme, l'espace, ouvert à l'expression, rétrécit, la vie perd son sens — ou mieux : le sens de la vie est donné par des forces aveugles, autonomes, apparemment inéluctables, que l'on dit techniques ou économiques, supposées

10. Dans *La foule solitaire,* Riesman écrit : *other-directed,* (extro-déterminée) pour cerner une personnalité syntonisée sur son prochain, sur les autres. Il faudrait élargir la notion et parler d'hétérodétermination pour inclure, par-delà « les autres », l'ensemble des appareils d'information: la soupe des messages techno-idéologiques. La personnalité hétérodéterminée est celle où un radar intérieur balaie sans cesse l'environnement pour y chercher ses repères. La personne autodéterminée utilise plutôt un « gyroscope » fixé dès l'enfance sur des principes et attitudes inculqués par un moule culturel rigide.

inhérentes à la « nature » des êtres ou des choses telle que la révèle la connaissance positive ou « scientifique ».

C'est ainsi qu'on en arrive à pouvoir caractériser les sociétés industrielles avancées de sociétés d'appareils ou de technobureaucraties. Sous l'effet de l'expansion des grandes organisations gouvernées par la rationalité instrumentale, les oligopoles bureaucratiques privés et publics, imbriqués les uns aux autres, finissent par fournir un horizon indépassable aux individus mobilisés comme personnel ou clientèle.

Un inventaire succinct de ce que la plupart d'entre nous avons fait au cours de la semaine dernière suffirait à prendre conscience de ce fait : l'essentiel des participations à la vie sociale passe aujourd'hui par des organisations, que nous nous y inscrivions à titre de personnel ou de clientèle. La plupart des métiers que nous apprenons à nos jeunes correspondent à des fonctions qui ne peuvent se réaliser que dans le cadre d'une organisation de type bureaucratique. De la naissance à la mort, les individus baignent abondamment dans le phénomène organisationnel, ne fût-ce qu'à titre de clientèle. Qu'il s'agisse des garderies, de l'école, des associations volontaires, des groupements politiques, des syndicats, il est peu de dimensions de la vie sociale qui échappent à un encadrement institutionnel de type rationnel-instrumental.

En fait, et cela est inédit dans l'expérience historique, l'organisation rationnelle tend à se substituer à la communauté fondée sur des valeurs héritées en tant que noeud typique de l'appartenance et lieu principal d'insertion dans les pratiques collectives. Le bureau n'a là-dessus comme concurrent sérieux que le marché: ce n'est pas non plus une communauté.

L'entreprise de rationalisation de la vie sociale ne se déploie toutefois pas sans affronter des contradictions de taille, et plus précisément dans la sphère où elle régnait sans conteste : celle du travail. Opérer une mise en valeur du travail de l'esprit et du traitement de l'information du même type que celle appliquée au travail manuel n'est pas sans poser des difficultés. Les organisations modernes embauchent un personnel de plus en plus instruit dont la contribution intellectuelle est cruciale et, par conséquent, ne se force pas mais doit être motivée de l'intérieur. Outre l'emploi de compétences spécialisées et la coordination de leurs efforts, la motivation est, de nos jours, un atout capital dans l'atteinte de ses objectifs par une organisation. De quoi s'agit-il alors, sinon de mobiliser, d'assujettir, de canaliser et d'exploiter la volonté libre elle-même, la créativité, l'intelligence autonome ?

Le problème en est un, à la base, de régulation des activités de travail une fois fixée la part relative de l'énergie intellectuelle et de l'énergie mécanique exigées par une production donnée. Tout dépend de la possibilité de standardiser le produit de façon à pouvoir décomposer et rendre routinières les opéra-

tions mécaniques de sa production. La définition scientifique des tâches par la direction d'une organisation a pour effet de rogner sur l'autonomie professionnelle des travailleurs. Pour « rationaliser » le travail, il faut simplifier au maximum la marge abandonnée à l'initiative, au jugement et à la motivation autonomes, donc, substituer l'énergie mécanique à l'énergie intellectuelle. La production de services et le travail intellectuel se prêtent moins bien à la standardisation et à la mise en routine que la fabrication de produits matériels et le travail manuel, déjà mécanique. Qu'il s'agisse de traiter systématiquement des informations ou de communiquer avec ses semblables, on ne saurait rendre routinières et programmer à l'infini l'autonomie, l'innovation, l'imagination. Il existe un seuil au-delà duquel la motivation personnelle doit prendre le relais, et ce seuil a tendance à s'abaisser en raison directe du degré d'autonomie intellectuelle exigé par une tâche. Plus on rend routinier, plus la motivation — cela s'applique aussi au travail manuel — a tendance à décroître.

Voilà précisément où se noue la contradiction: la rationalisation instrumentale du travail intellectuel devrait en réduire les marges d'autonomie, le dépersonnaliser, y établir la primauté des règles prescrites sur les normes subjectives. Or la motivation ne se contraint pas de l'extérieur: elle constitue plutôt un ressort autodéterminé de la conduite. Il n'existe qu'une manière de dépasser cette contradiction: que la mobilisation de l'effort intellectuel passe par l'intériorisation de significations partagées, de valeurs et de finalités consciemment acceptées par les membres au point qu'elles deviennent pour chacun un critère professionnel pour juger ses propres actes. Idéalement, une organisation serait alors régie par sa « culture », et ses cadres formels — règles, méthodes, hiérarchies, organigrammes et programmes — seraient assujettis aux fins de tous, devenues fins de chacun. L'expression d'identité passerait par l'organisation. La bureaucratie fonctionnerait comme une communauté. La motivation ne serait plus un succédané de la signification.

Pour résumer, nous dirions que, d'une part, l'organisation se trouve, dans la société contemporaine, placée au cœur de l'expérience sociale; elle est un médium privilégié par lequel les humains passent pour créer leur histoire (la praxis). D'autre part, le travail intellectuel, lequel occupe maintenant la majorité de la population active, ne se laisse pas enfermer sans contradictions dans la logique de la rationalité instrumentale: ce qu'on gagne en efficience et en formalisation des tâches, on le perd en autonomie et en motivation des personnels. La rationalisation se retourne ainsi contre le travail intellectuel.

Voilà pourquoi, nous semble-t-il, comprendre comment fonctionne et vit une organisation impose de la considérer comme un phénomène social total, c'est-à-dire d'y chercher les formes sous lesquelles s'y créent les processus et les rapports qui modèlent la société en général — un peu à la manière des anthropologues qui étudient le phénomène de la fête. Voilà pourquoi, aussi, il

faut redonner toute son importance à la culture organisationnelle, celle-ci étant susceptible de mobiliser l'action tout autant que les programmes, règles et méthodes étant définies de façon « rationnelle ».

Ces considérations théoriques et sociohistoriques étant posées, nous proposons d'aborder la dynamique organisationnelle à l'aide d'une grille d'analyse qui intègre les logiques de la socialité — chacune comportant son mode de régulation de l'action, ses acteurs et ses finalités — et que nous résumons schématiquement comme suit :

FIGURE 1
Grille d'analyse de la dynamique organisationnelle

	MODE DE RÉGULATION	ACTEURS	FINALITÉS
APPAREIL	Hiérarchies Programmes Rétroaction *(Feed-back)*	Catégories d'emploi Clientèles	Services Produits
stratégiques PRATIQUES	Luttes politico-idéologiques	Coalitions et réseaux	Orientations idéologiques
professionnelles	Routines	Collaborateurs	« style de la boîte » « climat de travail »
VÉCU	Responsabilité (idéal de soi) ou Modèle de pratiques professionnelles	Identités individuelles et collectives	Engagement (projet)

Un modèle d'analyse

L'appareil: des règles et de la rétroaction (feed-back)

Pris dans son sens courant, le mot appareil désigne un instrument, une machine, c'est-à-dire un ensemble d'éléments qui concourent au même but en formant un tout.

Par extension sociologique, le concept englobe la notion wébérienne de bureaucratie. En tant que système d'action qui recherche l'efficacité, l'organisation bureaucratique définit un ensemble de chaînes opératoires qui mobilisent l'action en vue d'un but explicite et calculé et qui sont régies par des règles écrites, lesquelles précisent à la fois l'affectation hiérarchique des fonctions impersonnelles et l'ordonnancement des moyens et des ressources en regard des fins à atteindre. S'appuyant sur la logique de la rationalité instrumentale, ce formalisme impersonnel instaure un mode de régulation de l'action qui donne préséance aux règles formelles sur les critères normatifs d'ordre moral ou subjectif; aux fonctions organisationnelles sur les métiers ou professions; à l'efficacité et à la cohérence des moyens sur la valeur intrinsèque des fins; à la mesure quantitative sur la mesure qualitative, etc. Dans les Centres locaux de services communautaires (CLSC), comme dans les autres organisations bureaucratiques, les organigrammes (les chaînes de tâches et de statuts) et les programmes (les buts et les moyens abstraits) comptent parmi les outils privilégiés de la régulation instrumentale de l'action.

En mettant de l'ordre dans l'action, l'appareil se trouve à mobiliser et définir des catégories d'acteurs officiels: les corps d'emploi (infirmières, médecins, travailleurs sociaux, organisateurs communautaires), les catégories hiérarchiques (cadres, professionnels, employés cléricaux), les instances décisionnelles (conseil d'administration, direction générale, comité de régie), les clientèles cibles dont la participation peut être passive ou bien délibérément recherchée (les enfants, les adolescents, les adultes, les personnes âgées, les handicapés, les alcooliques, etc.), et les interlocuteurs privilégiés au sein de réseaux organisés (comités consultatifs, tables de concertation)[11].

Un appareil est donc d'abord une organisation ou un réseau d'organisations (le réseau des affaires sociales, par exemple) de type bureaucratique mais qui a ceci de singulier qu'il œuvre dans un environnement mouvant auquel il doit sans cesse s'adapter ou bien essayer de contrôler.

Si, par définition, les appareils se trouvent devant un environnement instable, c'est que celui-ci est surtout formé d'êtres humains dont les attitudes, les besoins et les aspirations ne sont plus contenus dans une culture pleine, c'est-à-dire imprimée dans la conscience au cours de l'enfance et confirmée ensuite par des communautés concrètes.

Dès lors que la culture ne fournit plus un mode d'emploi de la vie fixé à l'avance, les attentes qui gouvernent l'investissement expressif — que celles-ci soient investies dans le travail ou s'expriment dans la consommation — gagnent en marge d'indétermination. D'une part, l'efficacité organisationnelle

11. Les exemples que nous donnons ici s'appliquent précisément aux CLSC.

exige une planification rationnelle, laquelle ne peut se réaliser sans un minimum de stabilité. Mais d'autre part, l'organisation fait face à des clientèles dont les choix ne sont pas entièrement prévisibles et chez qui les désirs se déplacent et s'élèvent constamment (ces clientèles « émancipées », l'organisation contribue elle-même à les produire afin de soutenir sa croissance économique). Tout un champ normatif indéterminé devient ainsi sujet au calcul objectif, à la manipulation délibérée et au contrôle rationnel. Pour éviter l'obsolescence, l'appareil entreprend de construire ce qui était autrefois donné. Il se donne les moyens d'orienter et de discipliner les attentes et les aspirations, ne fût-ce que de façon parcellaire et provisoire, mais de façon suffisamment certaine pour permettre des prévisions à moyen terme et un degré de stabilité nécessaire à la planification.

La bureaucratie classique, rigide, linéaire, était soit gouvernée par la tradition (le mandarinat), soit orientée par une direction autoritaire — « auto-déterminée » par les grandes valeurs universelles de la culture bourgeoise (l'administration de Bismarck en Prusse, les entreprises Ford ou Rockefeller sous le règne de leurs fondateurs). La bureaucratie avancée, elle, (au même sens où on parle de société industrielle ou de capitalisme avancé) est hérérodéterminée. S'appuyant sur la théorie des systèmes ouverts et sur la méthodologie cybernéticienne pour gérer ses rapports avec son environnement spéficique, elle fonctionne en quelque sorte à la « gouverne automatique », à la manière d'un avion corrigeant tout seul sa trajectoire grâce aux senseurs qui l'informent de sa situation.

Pour programmer rationnellement les choix et les comportements, l'appareil doit bien se donner les moyens de suivre de près et d'influencer la dynamique de son environnement comme pour l'intégrer — en tant qu'information — à sa propre gestion et s'y ajuster à mesure. Dépréciant le contrôle social âu moyen de normes culturelles — phénomène qui s'accentue à compter de la seconde révolution industrielle —, l'appareil y substitue l'arbitrage positif, apparemment neutre et scientifique, des mécanismes cybernétiques fondés sur la rétroaction ou le *feed-back* entre les éléments du système et son environnement. Pour ce faire, il privilégie la cueillette et le traitement scientifique des informations et la systématisation des échanges par leur canalisation dans les boucles de rétroaction. Sondages et études de marché sont l'illustration la plus courante des techniques d'ajustement mutuel entre l'organisation moderne et son environnement. Outre le fait de modeler l'offre et la demande, ceux-ci se trouvent aussi à formaliser ou à rendre transparent le processus de sélection des buts (objectifs) et des motifs (subjectifs) gouvernant tous les agents de l'appareil à quelque échelon que ce soit.

Dans la logique cybernétique, autant les membres de l'environnement externe que ceux de l'organisation comptent parmi les composantes de l'organi-

sation. Mais ceux-ci n'y sont pas intégrés à titre d'acteurs-créateurs; ils le sont plutôt en tant que rouages, fonctions et ressources qui concourent, en vertu de la logique de l'adaptation, à la bonne marche d'une mécanique d'ensemble dont les buts sont fixés par l'appareil. Si vous êtes membres de l'organisation, vous êtes invités à compenser l'insignifiance de vos tâches en vous identifiant aux intérêts de l'appareil, en projetant votre identité dans la fonction qui vous est assignée par lui. Si vous faites partie de la catégorie clientèle, vous êtes conviés à acheter l'illusion de la communication avec vos semblables en investissant symboliquement — et fugitivement — dans les créneaux de la mode découpés sur mesure pour vous.

Que l'on soit personnel ou clientèle, dans un cas comme dans l'autre, c'est la logique de la rationalité instrumentale qui prévaut. Idéalement, l'appareil voudrait exclure de l'organisation sa substance subjective — les relations informelles, les complicités d'intérêts et de valeurs, les statuts inavoués, les idiosyncrasies venues de la routine, les résistances à la routine, les personnalités, les conflits — pour ne garder que l'essence purement instrumentale de relations sociales délibérement organisées en fonctions, ainsi que les mécanismes froids et abstraits de la mobilisation extrinsèque de l'action. Le système d'action, mis en place par l'appareil, renvoie donc à la structure formelle de l'organisation, au cadre institué, délibéré de l'activité collective. Son unité lui est fournie par des finalités communes qui sont soit des produits, soit des services.

Dans le cas des CLSC, la finalité est la production des services sociaux et de santé courants ou de première ligne. En tant qu'appareils inscrits dans un réseau d'appareils (le réseau étatique des affaires sociosanitaires), ils utilisent diverses techniques de rétroaction (analyse de besoins, études de satisfaction et d'impact, mécanismes de consultation/participation, tables de concertation) à la fois pour orienter et s'ajuster à un environnement qui comporte deux composantes précises. Vers le haut, on trouve le réseau institutionnel des affaires sociales avec ses agents (ministère de la Santé et des Services sociaux, Conseils régionaux de santé et de services sociaux, Départements de santé communautaire, Centre de services sociaux, hôpitaux, etc.) qui ont une influence sur la place et le rôle que les CLSC occupent dans le réseau. Malgré la marge d'autonomie administrative qu'ils détiennent, les CLSC doivent prendre en considération les autres acteurs institutionnels et, en particulier, le ministère de la Santé et des Affaires sociales qui possède le pouvoir de définir leur mission, de définir des politiques, d'imposer des programmes et d'allouer des budgets.

Vers le bas, les CLSC se trouvent en face de communautés locales qui se présentent à eux sous forme de clientèles ou encore de structures sociales (élites, clans, groupes culturels). En faisant une place à des représentants de la

population aux conseils d'administration des CLSC, la loi permettait au milieu social environnant d'en influencer formellement les orientations et le fonctionnement. Par ailleurs, les études de Vincent Lemieux et de son équipe ont bien montré comment la dynamique interne des CLSC est significativement marquée par les réseaux informels d'influence au sein desquels leaders de la communauté, personnel, clientèles et gestionnaires se trouvent inextricablement liés.

Les pratiques : des forces de mouvement et des forces d'inertie

Les règles instaurées par l'appareil ne peuvent contenir et prescrire toutes les interventions des acteurs parce que tout système est porteur de zones d'indétermination qui lui viennent soit de son environnement, soit de sa dynamique interne. D'une part, les routines formalisées par l'appareil sont toujours susceptibles d'être déstabilisées par des changements survenant dans l'environnement. Par ailleurs, la personnalité des membres de l'organisation et leurs contradictions d'intérêts sont des sources potentielles d'innovation, d'initiative et de déviance par rapport aux attentes formalisées de l'appareil. Il demeure dans toute organisation, un champ d'indétermination normative où se joue une sorte de « guerre invisible » (Culbert et McDonough) faite de luttes stratégiques et de manœuvres politiques.

En accord avec Crozier, nous considérons que la réalité de l'organisation, sa vie ou son fonctionnement effectif, se créent dans la dialectique ou la conjugaison des structures formelles et informelles. Ainsi, l'organigramme ne reflète toujours que partiellement les rapports réels entre les membres de l'organisation. C'est par la médiation des luttes et des coalitions politicoidéologiques que les individus s'inscrivent dans celle-ci. Si elle a formulé l'intuition que l'organisation est faite de culture autant que de structures, l'approche psychofonctionnaliste rend compte malaisément de ce phénomène en proposant le concept d'adaptation. En pratique, nous avons moins affaire à des individus cherchant à s'accommoder de contraintes externes qu'à des acteurs essayant d'adapter la structure formelle à des fins qu'ils partagent avec d'autres.

Ces acteurs ne sont pas définis par les catégories professionnelles et hiérarchiques officielles de l'organigramme. Il s'agit plutôt de regroupements politico-idéologiques issus des oppositions et des tensions internes qu'engendre la lutte pour le contrôle du système qui encadre leur action. Les acteurs se définissent dans la pratique les uns par rapport aux autres et dans un système d'action opérant derrière la façade des structures formelles. L'évolution de ces dernières est d'ailleurs, pour une bonne part, à la remorque du système politique inavoué. Quand on refait l'organigramme et qu'on modifie les politiques d'une organisation, c'est le signe que l'équilibre des forces a changé, que les coalitions d'intérêts et les réseaux de solidarités se sont modifiés.

Les luttes politico-idéologiques menacent, bien sûr, la stabilité et la cohésion de l'organisation ; mais elles exercent en même temps un rôle régulateur, une fonction d'intégration. D'abord, elles valorisent les débats internes en précisant les orientations et canalisent de la sorte les énergies d'innovation autour d'enjeux communs, ce qui évite une espèce d'éparpillement atomiste des intérêts et la menace d'un éclatement centrifuge de la vie organisationnelle. De plus, les luttes stratégiques portent les contradictions infrastructurelles en surface et poussent l'organisation au dépassement: elles sont le moteur des transformations nécessaires. Enfin, elles donnent un sens authentique à la participation des membres : traversant les frontières souvent trop étroites entre les fonctions, départements, corps d'emploi, instances, etc., elles fournissent un espace aux solidarités chaudes en permettant aux membres de s'associer pour orienter l'action collective.

Les idéologies sont un discours conscient, réflexif portant sur une réalité vécue par une collectivité. Elles sont un ensemble cohérent systématique, organisé de représentations, d'idées et de jugements qui ont pour fonctions d'expliquer, d'éclairer, d'interpréter et de justifier une situation collective. Elles permettent à ceux qui vivent cette situation de mieux la définir et d'en comprendre le sens. Référant à des intérêts individuels et collectifs, elles développent une rationalité ou une logique qui permet de légitimer le fait que des acteurs veulent, soit maintenir leur position sociale, ou encore l'améliorer. Les idéologies ont également un caractère volontaire. Élaborées et diffusées par des acteurs qui veulent influencer le cours de l'histoire, elles rassemblent des individus sur la base d'intérêts communs, définissent des orientations (lesquelles prennent généralement le caractère d'une doctrine, au sens large du terme), proposent des buts et indiquent des stratégies pour les atteindre.

En investissant le cadre formel de l'organisation, les pratiques politico-idéologiques procurent à celle-ci ses orientations idéologiques, lesquelles en embrassent plus large que les buts explicites et abstraits définis par l'appareil.

En ce qu'ils adhèrent à une vision systémique de la santé selon laquelle les facteurs environnementaux (en particulier les conditions socio-économiques) sont aussi déterminants pour la santé que les facteurs individuels (les habitudes de vie, par exemple), ainsi que la qualité du système de soins et de services, les CLSC n'ont pas seulement pour rôle d'offrir des services de première ligne. Il relève également de leur mission de contribuer à l'amélioration des conditions sociales des collectivités démunies. Au rôle d'agent distributeur de services, vient aussi s'ajouter une vocation de changement social. Cette vision est porteuse d'orientations idéologiques qui rationalisent et légitiment des pratiques qui déprécient le curatif et le *case-load* au profit du préventif et des luttes sociales à mener pour changer la société et réduire les inégalités sociales.

Dès le début de leur histoire, les CLSC ont été marqués par de vifs débats visant à définir les orientations idéologiques de l'organisation. D'un côté, on trouvait les « traditionalistes » pour qui l'organisation était un centre de services gouvernementaux « comme les autres » et qui se définissaient comme des experts et des spécialistes offrant des services de façon individuelle à des « patients » captifs et dépendants. De l'autre côté du ring idéologique, le clan « progressiste » (dont les organisateurs communautaires formaient l'intelligentsia) voyait l'organisation comme un instrument au service des couches sociales défavorisées et se définissait comme un ensemble de pédagogues « engagés » ayant pour mission de libérer les individus de leur dépendance chronique à l'égard du « système » à l'aide de méthodologies comme l'éducation populaire, l'animation sociale et l'intervention communautaire.

Les pratiques ne sont pas faites que de luttes stratégiques. Bien sûr, les membres de l'organisation se rassemblent et agissent en vertu d'intérêts communs; mais c'est sur la base du travail quotidien qu'ils le font. Si le palier des pratiques comporte des forces de mouvement qui poussent au dépassement, il compte aussi des forces d'inertie, c'est-à-dire des pratiques professionnelles qui se réalisent sous la forme de routines.

Les grandes fonctions (production, marketing, recherche et développement, gestion du personnel, comptabilité, etc.) définies par l'appareil impliquent l'attribution de rôles (les métiers, les professions) dont l'agencement doit théoriquement concourir à l'atteinte des objectifs. À chacun des rôles est rattaché un ensemble de tâches définies de façon plus ou moins formelle et détaillée dont la coordination est censée produire de l'efficience. L'exercice de ces tâches donne lieu à l'élaboration de routines, c'est-à-dire la canalisation des énergies humaines dans l'éxécution régulière, habituelle, répétitive du travail à accomplir. Les routines ont une fonction de régulation de l'action en ce qu'elles sont un système cohérent de conduites qui ont un caractère durable, prévisible, quasi mécanique.

Les acteurs, ici, sont des réseaux de collaborateurs. Il peuvent exercer le même métier et exécuter des tâches analogues ou faire partie de corps professionnels différents mais accomplir des travaux dont les aspects complémentaires contribuent à la réalisation des buts de l'appareil. Dans les CLSC, par exemple, les travailleurs sont généralement regroupés soit sous le chapeau de modules qui associent des champs disciplinaires communs (la santé, le social, le communautaire), soit sous la forme d'équipes multidisciplinaires orientées vers les besoins multidimensionnels des clientèles plutôt que vers les spécialités professionnelles.

Si elles sont commandées et définies de l'extérieur par l'appareil, les pratiques professionnelles et leurs routines n'en reposent pas moins sur des normes intériorisées, lesquelles sont transmises par l'intermédiaire des modèles

mis au point par l'héritage, la tradition, l'expérience et l'expertise. Dans les sociétés modernes, ce sont généralement les modèles de l'expertise (le savoir « scientifiquement » discipliné, rendu fonctionnel et opérationnel en termes de productivité) qui prévalent. Les pratiques professionnelles que commandent les organisations modernes exigent généralement un long apprentissage, (dont l'acquisition se fait en bonne partie sur les bancs d'une école soucieuse de produire des hommes à rendement adapté aux exigences productivistes des organisations), au cours duquel les individus intériorisent des modes disciplinés de perception et d'orientation à l'égard de l'action, lesquels ne peuvent se réaliser que dans les chaînes opératoires d'un appareil.

Si elles répondent aux exigences fonctionnelles de l'organisation et prennent la forme de techniques visant l'efficience, les pratiques professionnelles ne sont toutefois pas une traduction purement mécanique des attentes' et des volontés formelles de l'appareil. De la même façon que des acteurs de théâtre jouent un même rôle de manière différente, les membres de l'organisation, en tant qu'acteurs mus par des attitudes, une personnalité, des intérêts et des idéologies, s'approprient subjectivement le rôle qui leur est prescrit et l'interprètent à leur manière. Ce processus qui met en œuvre des interactions où les acteurs deviennent des partenaires, déforme — sans aller jusqu'à les dénaturer — les résultats de l'action théoriquement anticipés et définis par la structure formelle. Il a comme finalité de produire un climat de travail particulier au sein de l'organisation et de conférer à cette dernière une personnalité, un « style de la boîte ». Par exemple, la pratique du service social prend, dans les CLSC, des formes et des couleurs propres à ce type d'organisation. Si vous demandez à un travailleur social de caractériser sa pratique, il vous répondra généralement que « eux du CSS » (les Centres de services sociaux) sont trop professionnels (jaloux de leurs privilèges étroitement corporatistes), trop spécialistes (le bénéficiaire est maintenu dans la dépendance), porteurs d'une vision thérapeutique (les problèmes des usagers sont perçus et traités comme des pathologies) et enfermés dans leur tour d'ivoire (le client se rend au bureau; le professionnel ne se déplace pas à domicile). A l'opposé, « lui du CLSC », met en pratique des méthodologies inspirées par les modèles de l'action sociale, de la multidisciplinarité, de la polyvalence, de la prise en charge et de l'approche globale.

Le vécu : des significations

Par-delà les luttes qui s'engagent dans les pratiques politico-idéologiques et les routines mises en œuvre par les pratiques professionnelles, on trouve aussi, dans l'organisation, des valeurs et des idéaux qui inspirent l'action. Les luttes d'intérêts et de pouvoir que Crozier a tendance à réduire à de froids calculs stratégiques sont également des efforts d'investissement de sens dans l'action. Les coalitions qui s'y engagent rassemblent des individus en mal d'assumer

leurs projets d'identité dans l'action collective. Dans cette perspective, les manœuvres politiques deviennent des moyens plutôt que des fins. C'est pour orienter la pratique collective dans un sens « idéal » qu'il faut « prendre les moyens » pour y arriver, qu'il faut mobiliser les ressources offertes par l'organisation. Il en va de même pour les pratiques professionnelles. Tout en traduisant une expertise, les routines et techniques sont en même temps le produit d'acteurs qui s'inspirent de valeurs et d'idéaux. À vrai dire, ce qu'on appelle la compétence est souvent pour l'individu une seconde nature où il cherche à investir son identité.

Pour retourner contre Weber sa propre théorie, nous dirions que l'organisation n'est pas seulement un lieu privilégié d'action rationnelle en vue d'un but explicite, mais aussi un système d'action rationnelle en vertu de valeurs, ce qui permet d'inclure dans notre modèle d'analyse, un troisième palier de la dynamique organisationnelle, celui du vécu professionnel.

« Le vécu, écrit Nicole Gagnon, est une propriété de la conscience impliquant l'existence d'un sujet ». Le terme désigne la façon dont les individus expérimentent (le senti), se représentent et interprètent (le conçu) leur propre expérience. Lorsqu'une personne se demande: comment suis-je devenue ce que je suis ? Comment est-ce que j'éprouve ma situation ? Où est-ce que je m'en vais ? C'est une idéologie du soi en rapport avec les autres, le monde, l'histoire qu'elle essaie de formuler. Lorsqu'elle vous raconte comment s'est déroulée sa vie, elle essaie de vous communiquer son vécu; elle effectue « une *lecture* critique de sa situation, déterminée par un *projet* lui-même déterminé par les possibilités objectives d'action et par l'identité conférée par autrui à travers le processus d'interaction[12]. » Cette lecture ou grille d'interprétation s'élabore au moyen de significations acquises dans *l'expérience biographique.*

Le mot clé, ici, est celui de *signification.* Le vécu est, pour un individu, l'ensemble totalisant des significations que prend, à ses yeux, sa propre expérience. Or, la signification — pensons au langage — est une attitude partagée par au moins deux consciences et emmagasinée dans la mémoire sous la forme du symbole susceptible de l'évoquer. Les significations résultent de l'interaction ; elles impliquent des rapports sociaux. Si je dis tourtière et que vous pensez : maman, grande table, fumet de venaison, Lac-St-Jean, etc., c'est que certaines de nos expériences ont la même signification pour vous et moi, c'est que nous avons vécu des choses de la même manière. Cet exemple plutôt banal montre que le vécu, bien qu'individuel et subjectif, est, en même temps, éminemment social. Il renvoie à une socialité, à une culture commune (on. excusera le pléonasme).

12. Nicole GAGNON (1974). *Notion de vécu,* Québec, Faculté des sciences sociales, Université Laval, p. 8.

Or, la culture n'est pas seulement un bagage de symboles. Derrière ceux-ci, il y a un mode de perception et des prédispositions singulières à l'action. Si la culture est ce par quoi nous nous traduisons notre univers, elle est aussi la manière *pratique* par laquelle nous saisissons le monde pour nous y traduire. Elle est cette capacité de mettre du sens dans les gestes nécessaires et de concrétiser ou matérialiser les significations acquises, par l'intermédiaire de ses rapports avec les autres; ce faisant, l'acteur devient sujet, auteur de ses actes et porteur d'identité.

Fidèles à l'axiome qui veut reconnaître dans l'organisation un phénomène social total et, partant du vécu comme étant une catégorie opératoire du concept de culture appliqué à l'organisation, nous faisons l'hypothèse suivante: les organisations recrutent, embauchent ou mobilisent des individus dont elles attendent qu'ils se moulent sur les catégories de rôles définis par l'appareil. Or ces individus n'ont pas attendu leur fonction officielle pour exister et pour se définir. Les cadres formels du travail fournissent en même temps une canalisation aux échanges de communication médiatisés par des symboles. Cette interaction véhicule beaucoup plus que des contenus de communication exigés par la stricte coopération ou le fonctionnement de l'appareil: les gens y projettent leur vécu, leur identité, leurs projets, leur manière d'avoir prise sur le monde et de maîtriser leur destin.

La biographie d'un individu est faite de vécus ou champs de signification divers qui, se conjuguant l'un à l'autre, élaborent une structuré articulée qui finit par former une totalité. -Il va de soi que l'organisation ne contient, ni ne mobilise la totalité du vécu des individus. Ce n'est pas l'endroit, par exemple, où nous réalisons complètement les significations que nous affectons à la famille ou à la religion dans notre propre expérience. Néanmoins, dans la mesure où le travail reste pour la majorité de nos contemporains le mode premier d'insertion du soi dans les affaires de tout le monde, le cadre du travail — l'organisation, donc, le plus souvent — et les tâches dont nous nous y voyons changés servent, à la fois, d'instrument et de point de référence aux efforts d'intégration et d'expression du vécu. Si, aujourd'hui, vous demandez aux gens ce qu'ils sont, il vous répondront généralement en racontant ce qu'ils font, leur métier, leur occupation. Voilà pourquoi nous faisons du vécu la troisième dimension de la vie sociale des organisations, en précisant qu'il s'agit du vécu professionnel, c'est-à-dire des significations tirées *de* et projetées *dans* l'expérience de travail (le mot profession ne renvoie pas ici aux corporations, mais plus largement au genre d'occupation).

En quoi cette dimension du vécu assume-t-elle une fonction régulatrice dans l'organisation? En ce qu'elle suppose, pour emprunter à la psychanalyse, un sur-moi professionnel qui agit comme surveillant et modèle intérieur de la conduite autonome. En intégrant le censeur (contrainte intériorisée) et le

modèle (l'idéal; par exemple l'image de Florence Nightingale pour une infirmière, du Dr Schweitzer pour un médecin, de Paulo Freire pour un organisateur communautaire), l'individu se compose un idéal-du-soi professionnel qu'il cherche à projeter et traduire dans la réalité qui est la sienne. Ce processus d'ajustement de l'image-du-soi à sa propre expérience engendre des tensions créatrices qui s'expriment, entre autres, dans les luttes sociales pour orienter l'organisation. Pour traduire cette fonction régulatrice du vécu, nous utilisons le concept de responsabilité : de quoi et en quoi un acteur se trouve-t-il responsable, et réciproquement, en vertu de quelles normes, « objectives » à ses yeux, jugera-t-il avoir fait ou non ce qu'il doit faire ?

Le concept d'identité professionnelle rend compte de l'acteur tel qu'il se définit dans son propre vécu et dans ses rapports avec les autres et avec sa situation au sein de l'organisation. Nous trouvons ici une nouvelle catégorie d'acteurs, irréductible à celles de l'appareil et des pratiques. Ceux-ci se définissent comme solidaires d'un NOUS auquel ils appartiennent personnellement, où ils se reconnaissent, s'identifient par contraste avec EUX. L'identité est alors un rapport subjectif, perçu, entre des différences : il n'y a pas d'identité sans altérité, pas de NOUS sans EUX. Pour distinguer les groupes d'identité personnelle des coalitions, signalons seulement qu'une coalition, de par son caractère stratégique, peut fort bien associer des membres venus de plusieurs groupes d'identité politiquement solidaires pour imprimer à l'organisation une orientation jugée favorable à l'expression diversifiée de plusieurs identités professionnelles.

Enfin, la participation des membres de l'organisation, lorsqu'ils cherchent à y accrocher leur vécu, a, comme finalité, un engagement qui se traduit sous forme d'un projet. Ici, la mission officielle de l'organisation, ne demeure qu'un prétexte à ce qui, pour les sujets, est vécu comme un engagement, un investissement de soi à des degrés plus ou moins intenses. Cet engagement est défini par un projet professionnel où le soi trouve à se réaliser par l'intermédiaire de l'organisation, tant comme ensemble de moyens et de ressources que comme milieu social partie prenante de la société en général. Les valeurs et idéaux qui inspirent l'action et auxquels s'identifient les acteurs peuvent être, par exemple, de l'ordre de l'éthique professionnelle, ou d'une morale sociale encore plus globale; ils peuvent prendre en mire l'exercice du métier, ou bien l'organisation, ou encore, par-delà celle-ci, la clientèle, voire la société tout entière. Dans les CLSC, par exemple, les travailleurs sociaux peuvent pratiquer leur profession en missionnaires, en révolutionnaires, en réformistes, en fonctionnaires ou en *caseworkers.* Ce sont là des formes d'identités professionnelles qui expriment des degrés divers d'engagement.

Les trois paliers d'analyse de la vie socio-organisationnelle que nous venons de dégager correspondent à trois modes de participation des membres à

l'organisation. Il faut concevoir les relations entre ces instances de façon dialectique: bien qu'irréductibles l'une à l'autre, elles se créent mutuellement tout en étant à l'origine des tensions qui animent le processus social d'auto-création qui prend pour champ l'organisation. Gauthier résume ainsi ce processus : « L'appareil rêve de personnes interchangeables, de fonctions impersonnelles. Par la participation, en réaction, les individus essaient, sinon de se rendre indispensables, du moins d'exprimer et d'assurer la perpétuation de leur singularité, de leur identité professionnelle, par des pratiques de communications interpersonnelles. Or, le résultat en est de produire de nouvelles normes officielles et un nouveau langage d'appareil qui reviennent vers les acteurs sous la forme d'un environnement bureaucratique impersonnel, etc.[13]. »

La conjugaison de l'appareil, des pratiques et du vécu fournit à l'organisation ses orientations culturelles. L'orientation culturelle est une norme idéale susceptible d'organiser la conscience des sujets (on y croit ou pas) et d'orienter les finalités les plus larges de l'action collective. Elle exerce sur l'action individuelle un effet mobilisateur dépassant largement les exigences formelles d'un poste ou la coordination rationnelle et froide de la coopération.

Les orientations culturelles des CLSC s'expriment dans un carrousel de mots symboles tels que participation, démocratisation, décentralisation, concertation, consultation, prise de responsabilité, autonomie, prise en charge, approche globale, multidisciplinaire et communautaire, prévention, déprofessionnalisation, etc. Ces symboles forment un credo qui anime (au sens de donner une âme) l'organisation en la pénétrant dans toutes ses dimensions, et en se traduisant *en pratique* dans la structure formelle, les luttes stratégiques, les routines et les engagements identitaires. Bref, les orientations culturelles donnent de la substance au construit social qu'on appelle organisation.

Le cas des CLSC: une perspective diachronique

Le « projet CLSC »

Pour mettre notre schéma d'analyse à l'épreuve, nous avons choisi d'étudier l'appareil québécois des services sociosanitaires et d'amorcer nos recherches là

13. Hervé GAUTHIER (1985). *Naissance et enfance d'une organisation participative: monographie des dix premières années d'un CLSC,* thèse de doctorat, Faculté des sciences sociales, Université Laval, mars, p.11.
14. Traduisons : le ministère des Affaires sociales, la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec, le Conseil régional de la santé et des services sociaux, la Fédération des affaires sociales (CSN) et la Fédération des CLSC.

où il sert le quotidien au plus près, en première ligne: dans les Centres locaux de services communautaires.

Les CLSC nous paraissent un objet d'étude particulièrement à propos pour qui cherche à comprendre comment la société et l'organisation marient leurs mouvances, comment se créent les rapports sociaux au sein de l'organisation, mais aussi entre ses membres et la société par l'intermédiaire de l'organisation.

Tout d'abord, la création des CLSC s'inscrit dans la foulée des grandes réformes socio-économiques des deux dernières décennies profondément marquées par l'interventionnisme étatique, la logique de la bureaucratie réformatrice et l'idéologie de la participation. La réforme Castonguay-Nepveu a voulu intégrer les représentants du public et de la clientèle, à la gestion des appareils de services; en maints endroits, les conseils d'administration se sont aussi ouverts aux représentants du personnel et des syndicats même. La cogestion usagers/gérance/personnel constitue une espèce d'horizon idéal dans les CLSC. Ce qui en fait des têtes chercheuses, des champs d'expérimentation, des organisations en remous, dynamiques, égarées parfois, mais aussi innovatrices et en constante transformation. Les CLSC offrent donc une aire d'intelligibilité privilégiée à qui veut trouver comment une société se dédouble dans ses organisations. En ce qu'ils sont l'un des fruits de l'idéologie d'intervention étatique profondément réformatrice des années 60, leur étude ne peut pas ne pas renvoyer à l'évolution du Québec, de l'État et des Affaires sociales depuis la Révolution tranquille. S'il est des lieux où la société québécoise s'invente dans ses contradictions, les CLSC en sont un, à n'en pas douter.

Nous croyons également reconnaître dans l'expérience des CLSC une tentative systématique pour reconstruire les bases d'un contrat social imposé d'abord, puis miné par le processus sociohistorique de la rationalisation. Les CLSC peuvent être considérés comme le point focal d'une entreprise de désaliénation du travail au sein de l'organisation — raccorder les logiques de la coopération et de la communication —, et des rapports de l'organisation avec ses clientèles — débureaucratiser les services.

Ces intentions étaient manifestes chez le législateur lors de la création des CLSC au début des années 70. La loi 65 voulait améliorer la qualité des services de première ligne, en augmenter l'accessibilité et restituer au plus proche des communautés locales le soin des maladies courantes n'exigeant pas un traitement spécialisé ou d'hospitalisation. En 1977, le ministère des Affaires sociales et la Fédération des CLSC s'entendaient sur la définition suivante des CLSC : « Le CLSC vise, par une approche globale (multidisciplinaire) et communautaire, à améliorer l'état de santé ainsi que les conditions sociales des individus et de la communauté et vise à amener la population à prendre en main ses problèmes et leur solution. C'est d'abord à lui qu'incombe la responsabilité des services courants et des programmes spécifiques axés particulièrement sur

la prévention, qui s'adressent à la communauté ». En outre, on prévoyait rassembler au conseil d'administration les représentants des acteurs officiels concernés: le personnel, la clientèle (usagers), la profession médicale, la population (organismes socio-économiques) et le réseau d'État (Conseil régional des services sociaux et de santé). Les objectifs de l'appareil à ériger s'accrochaient à des valeurs et des idéaux se traduisant dans des mots symboles que nous avons évoqués précédemment.

En prenant pour champ d'activité les services sociosanitaires, le « projet CLSC » voulait arrimer de nouveau la société civile (celle des intérêts particuliers) aux appareils de l'État (monopole et instrument de l'intérêt général). Il voulait reconstituer, en symbiose avec les appareils, des réseaux communautaires qui permettraient de reconnecter la vie privée et la vie publique, la consommation des services et l'intervention dans les affaires de tout le monde. La démocratisation de l'expertise passerait par une bureaucratisation de la démocratie — la participation. Une relation , de type pédagogique devait associer le personnel de cette instance décentralisée de l'État aux citoyens formant la clientèle, de façon à débureaucratiser les services tout en s'assurant que le peuple fasse siennes les valeurs d'autonomie thérapeutique véhiculées par les experts. En somme, il fallait créer une nouvelle culture sociosanitaire et les CLSC en seraient les chapelles principales.

Les CLSC allaient être des appareils, certes, mais ils ne pouvaient être des bureaucraties comme les autres. Leur fonction pédagogique (prévention, approche communautaire) supposait des relations inédites entre l'établissement et la communauté. Pratiquement, cela touchait les anciens modèles professionnels/clientèles. Une culture professionnelle commune (multidisciplinarité) devait parvenir à transcender les griefs traditionnels: agent immédiat de l'organisme auprès de la population, le personnel se voyait mandaté pour répandre la bonne nouvelle et, en retour, apporter aux CLSC l'expression des besoins. La représentation des usagers au conseil d'administration réduirait la marge d'autonomie généralement concédée à la direction d'une organisation bureaucratique; mais réciproquement, les usagers devenus partie prenante des CLSC ne pourraient s'y confiner à des revendications dépendantes, de consommateurs de services. Sur tous les fronts, en somme, chacun des acteurs officiellement engagés était convié à l'innovation et à une sorte de conversion personnelle à la nouvelle culture sociosanitaire, laquelle n'accouplerait pas seulement les CLSC au milieu, mais prévaudrait aussi sur les règles et méthodes bureaucratiques pour garantir la cohésion interne de l'organisation, la souplesse de la gestion, la motivation d'un personnel voué à l'autonomie responsable et au travail d'équipe.

Bref, le problème sociohistorique de la rationalisation se place au cœur même de l'expérience des CLSC. Par-delà leur mission sociosanitaire, ceux-ci étaient appelés à montrer comment on s'y prend pour soumettre la rationalité

instrumentale à la rationalité des fins et des valeurs partagées, dans la société comme dans l'organisation. Citoyen ou fonctionnaire, on viendrait au CLSC non pas pour y trouver un « job » ou des services : on y viendrait pour s'engager dans la société et pour se transformer soi-même tout en transformant son milieu avec les autres. Les CLSC participaient à un *projet de société* au cœur duquel se plaçait, en priorité, un *projet d'organisation* où s'investissaient des *projets d'identité professionnelle.*

Puisqu'il s'agissait de rendre opératoires les concepts que nous avons précédemment dégagés, notre recherche posait au départ la question suivante: soit un appareil formel (inscrit nécessairement dans un système d'appareils — un réseau); soit, d'autre part des individus porteurs de projets d'identité susceptibles de se fixer à ce cadre institutionnel ; comment s'opérait cette rencontre, comment se tissaient ces rapports entre les biographies et la mouvance de l'histoire immédiate, en pratique.

Pour répondre à la question, nous avons choisi d'étudier la genèse et l'évolution de deux CLSC — l'un rural, l'autre urbain — sur une période d'une décennie à compter de leur naissance. Partant de ce cas empirique, nous avons cherché à comprendre comment, à partir d'un même devis institutionnel, se sont dialectiquement conjugués des prescriptions bureaucratiques, des pratiques et des projets d'identité professionnelle pour engendrer des organisations à la fois différentes, mais animées par une même logique et branchées sur le même fil conducteur. Notre recherche a permis de dégager quatre grandes périodes de structuration de la personnalité des CLSC analysés.

La gestation du NOUS

Très tôt, la pratique n'a pas tardé à révéler des écarts entre les attentes normalisées de la loi et les réalités sociales qu'elle prétendait définir et encadrer.

Les premières discordances allaient venir, dès le départ, des deux composantes de l'environnement des CLSC: l'environnement institutionnel ou le système d'appareils régissant les affaires sociosanitaires et le milieu ou les communautés locales.

Les groupes sociaux qui prirent l'initiative de demander l'implantation d'un CLSC n'étaient pas nécessairement représentatifs de « la population ». Dans les deux cas étudiés, il s'agissait de groupes du type comité de citoyens, donc revendicateurs et familiers de l'idéologie de participation/ animation. *La population n'est pas homogène* : elle est structurée en statuts, classes, rôles, institutions, coalitions, intérêts, idéologies, etc. Et ce sont ces *acteurs structurels* qui constituent, en pratique, la population. Aussitôt posée la possibilité d'un CLSC, des manœuvres allaient s'engager entre les factions des milieux

locaux pour l'affectation des nouvelles ressources (où construire, qui engager, pour donner quelle sorte de services ?). Au cours du passage des comités d'implantation officieux aux comités officiels, des conseils d'administration provisoires aux conseils d'administration permanents, on voit, en ville, les comités de citoyens assumer une certaine hégémonie, et à la campagne, les notables, édiles, représentants de la petite bourgeoisie d'affaires.

Cela appelait l'arbitrage d'un personnage un peu négligé dans l'euphorie décentralisatrice: l'appareil des affaires sociales, dirigé au sommet par le Ministère. Discrètement, indirectement, mais efficacement, il pèse de toute son inertie bureaucratique sur les bourgeons de CLSC : ici, il décide de la localisation le plus rationnelle, là il exige un élargissement du comité d'implantation.

L'environnement institutionnel et le milieu continueront à peser lourd dans l'évolution de nos CLSC, le premier s'affirmant de plus en plus interventionniste, et le second opposant une résistance de plus en plus nette à l'innovation. Les acteurs directement engagés par les affaires du CLSC s'uniront stratégiquement pour influencer l'orientation ou le fonctionnement interne des établissements.

Sur le plan interne, la première tâche des conseils d'administration est d'engager des directeurs généraux dont une partie du travail consistera à agir comme intermédiaires entre le personnel et le conseil d'administration dans le but de réconcilier les écarts de rationalité entre les exigences de la gestion d'une bureaucratie publique et des idéologies sociosanitaires divergentes. Ces dernières se manifestent d'abord entre le personnel et les représentants du milieu et ensuite au sein du personnel même (les jeunes. professionnels diplômés progressistes et « importés » contre les employés cléricaux et subalternes traditionnels et recrutés localement). Par-delà les oppositions et les tensions idéologiques, les directeurs généraux étaient appelés à être les médiateurs d'un conflit culturel.

La tâche première des directeurs généraux serait, en fait, de garder jalousement l'esprit de la loi 65 inspirée du rapport Castonguay-Nepveu, lui-même un produit de la culture du discours critique. L'ennemi, si l'on peut dire, qui menace cette vision du monde fondée sur la conscience réflexive est rassemblé sous le symbole de « traditionnel » et prend trois visages :

1) celui d'une population inconsciente de ses vrais besoins qui exerce une forte demande pour la consommation de services de type curatif plutôt que préventif et qui est habituée à la dépendance ponctuelle plutôt qu'à une prise en charge permanente de son autonomie ; les représentants du milieu au conseil d'administration parlent d'ailleurs ce langage ;

2) celui d'une bureaucratie étatique, avide de contrôles et d'évaluation, éloignée du terrain, tatillonne, hiérarchisante, sujette à la standardisation, technocratique ;

3) celui de professions traditionnelles, axées sur le traitement individuel au cas par cas, jalouses de leurs privilèges corporatifs et de leur statut social et organisationnel.

La sélection du personnel comptera pour beaucoup dans les orientations préliminaires des établissements. À la campagne, où les pressions du conseil d'administration en faveur de la distribution de soins curatifs sont fortes, le directeur général embauche d'abord des organisateurs communautaires et des infirmières orientées vers la prévention en retardant le plus possible le recrutement des médecins et des travailleurs sociaux *caseworkers.*

Même stratégie en ville, mais avec l'appui du conseil d'administration où la « gauche » (les comités de citoyens) est représentée. Dans les deux cas, la profession médicale — plus que les médecins à l'emploi des CLSC —, constituera un bouc émissaire de première main aux défenseurs de l'intervention collective, de la multidisciplinarité, de la prévention, de la participation.

Les conseils d'administration provisoires étant devenus permanents, les directeurs généraux ayant été embauchés et le personnel de base ayant été recruté, les conditions étaient réunies pour accrocher un contenu à la forme. Cette phase allait prendre la tournure d'un *happening* culturel au cours duquel les polarités idéologiques seraient le reflet d'acteurs cherchant à fonder des identités professionnelles, c'est-à-dire créer un NOUS, et conséquemment, un EUX.

Pendant près de deux ans après les premiers gestes d'implantation, le personnel des CLSC va s'efforcer, sous l'inspiration prédominante de ses intellectuels « organiques » — les professionnels orientés vers l'intervention sociale — de donner à la culture du discours critique un contenu applicable aux pratiques thérapeutiques, aux relations entre l'établissement et la communauté, ainsi qu'à l'organisation, lieu privilégié de l'élaboration d'un NOUS institutionnel nouveau et instrument principal de l'investissement de cette identité collective dans le vécu professionnel et les relations avec le milieu.

Prenant prétexte d'une programmation à faire, l'essentiel du travail portera sur la fabrication de significations destinées d'abord à une consommation interne. Écrits, discours, échanges d'informations, réunions longues et nombreuses. En somme, un colloque permanent mobilise tout le monde dans un formidable effort de production symbolique.

La polarité gouvernant la dialectique des CLSC à ce moment n'est que la cristallisation idéologique des tensions manifestes aux premiers temps de l'implantation.

1) D'un côté, il y aurait les *soigneurs*. S'appuyant sur les anciennes conceptions de la médecine, du service social ou de la psychologie, et sur l'autorité de l'État, ceux-ci agiraient comme des marchands de services socio-sanitaires en répondant directement, de professionnel à client individuel, à la demande de la clientèle. Le CLSC serait une bureaucratie classique, régie par des règles prescrivant une division claire du travail entre les services et les tâches, et une filière hiérarchique linéaire. Le statut des occupations à l'intérieur de l'établissement correspondrait au statut qu'elles détiennent déjà dans la hiérarchie traditionnelle des rôles sociaux dans la société et en particulier, dans le milieu local. Chacun sachant situer l'autre, les clients sauraient se conduire en patients et en cas, et les professionnels, en livreurs d'assistance ponctuelle et de soins curatifs. Le CLSC, dans le milieu, demeurerait un service gouvernemental comme un autre, un service mercantile couvrant un marché non plus sujet à la monétarisation.

2) À l'opposé, on trouverait les *pédagogues*. Inspirés par une conception systémique de la santé, ceux-ci s'appuieraient sur leur expérience transdisciplinaire pour susciter l'expression de nouveaux besoins sociosanitaires auprès d'une population éveillée aux dimensions systémiques de ses déséquilibres pathologiques. Cela impliquerait une intervention délibérée, prenant pour cible la collectivité avant l'individu, pour aller au-devant de la demande. Il faudrait agir sur les perceptions plutôt que sur les besoins exprimés, informer plutôt que traiter. Le CLSC devrait être une organisation essentiellement égalitaire et démocratique, pour que chacun de ses membres en arrive à transcender les cadres étroits de sa fonction ou de sa profession, en s'inspirant d'objectifs communs librement acceptés. Cet égalitarisme se dédoublerait dans les relations avec la clientèle, les pédagogues devenant agents de la communauté elle-même, même devant les cas individuels où le professionnel et son client s'associeraient dans une collaboration de maïeutique mutuelle en vue d'élaborer une nouvelle éthique de la santé axée sur la prévention, l'autorégulation individuelle et communautaire. En ce sens, le CLSC ne serait pas une tentacule des services publics, mais une institution du milieu même, un peu comme les anciens cadres paroissiaux ou familiaux, religion en moins et rationalité scientifique en plus. De cette communauté à bâtir dont le CLSC serait un bras spécialisé, les rôles professionnels ne seraient liés ni aux statuts traditionnels, ni aux fonctions bureaucratiques, mais à de nouveaux modèles normatifs au sein de la société elle-même.

En attendant l'ouverture des établissements, c'est-à-dire le mariage de l'organisation au milieu en vertu des fins qui sont les siennes, l'essentiel des

efforts va porter sur la constitution d'un NOUS à partir de la réalité le plus immédiatement accessible: les rôles fonctionnels et leur agencement au sein de l'organisation. Puisque le mal est en nous, puisque nous voulons réformer la société et qu'elle commence ici, c'est de cela dont nous allons nous occuper en priorité, semblent se dire les chantres de la culture à construire. Les polarités idéologiques sont bien présentes au sein des CLSC. Bien que l'une serve de repoussoir et l'autre de projet, elles cohabitent sous la forme de modèles, d'habitudes et d'aspirations dans la personne même des membres de l'organisation.

Le repoussoir sera le modèle du médecin qui condense en lui tout ce qui répugne au projet du CLSC : projet d'identité professionnelle, projet organisationnel, projet social. C'est le mythe qui bouche aux *nouvelles professions thérapeutico pédagogiques* l'accès à la légitimité sociale. Bon gré mal gré les médecins représentent, au cœur même de l'établissement, la cinquième colonne du monopolisme corporatif, des privilèges et du prestige d'antan, de l'élitisme, de la hiérarchie, du paternalisme. Ils nourissent dans la clientèle le repli d'habitude sur les ornières mentales des anciennes formes de *dépendance thérapeutique.* Or ces réflexes sont à l'origine d'une sorte de rejet socioimmunologique de cette greffe que constitue le CLSC, avec ses nouvelles pratiques professionnelles, et sa nouvelle idéologie de la santé. L'image du médecin réveille l'inertie des structures culturelles qu'il faudrait pourtant transformer pour réaliser l'intégration sociale du CLSC et de son personnel à la communauté locale. À l'intérieur même de la boîte, l'identité d'Hypocrate clairement définie appelle une spécialisation équivalente des autres métiers et une division nette du travail et des responsabilités : ici, le médecin représente, paradoxalement, l'hydre de la rigidité bureaucratique, l'anti-démocratie, l'antimultidisciplinarité.

On ne peut se limiter à repousser. Il faut aussi faire jaillir des modèles. Pour cela, on s'adonnera à la production symbolique interne. Dans un CLSC, toutes les réunions sont des réunions générales et il faut de bonnes raisons pour excuser une absence. On essaie de nier symboliquement les statuts traditionnels : chacun se charge à son tour de répondre au téléphone ; on utilise le tu et le toi avec le directeur; une réunion est retardée pour attendre un préposé à l'entretien, d'origine locale, qui remplit au colloque le rôle d'expert du peuple. Au terme de la journée, on se livre à une autocritique collective du travail accompli. Ainsi, la culture organisationnelle émergente fait le point sur l'orthodoxie de son projet et s'impose comme sur-moi professionnel à chacun. Puisque les services donnés dans le futur serviront de champ commun de significations au personnel et à la clientèle, il faut accueillir celle-ci symboliquement dans les colloques. Les employés non professionnels issus du milieu — comme le manœuvre cité précédemment - tiennent ce rôle. Parallèlement, on entreprend de recueillir des données socio-économiques sur la population visée.

Mais vient bientôt le moment de l'ouverture officielle. D'un côté, les élites présentes au sein du conseil d'administration de l'un des CLSC veulent que la population « goûte » aux services. De l'autre côté, le ministère des Affaires sociales a repoussé l'idée que le CLSC signe des contrats de services avec les groupes populaires. Il faudra bien que ces organisations assument, pour une part au moins, la fonction traditionnelle d'un centre de services gouvernemental.

La mise en marche

Le NOUS n'étant pas encore tout à fait au point, les significations n'étant pas encore totalement partagées par les acteurs, les symboles auront de la difficulté à se traduire en pratiques routinières lorsqu'ils seront mis à l'épreuve de la réalité. Dès qu'ils font la connaissance du milieu sous la forme de clientèles, les CLSC rencontrent un double problème d'intégration socioculturelle: de l'établissement au milieu et des membres à l'organisation elle-même.

La clientèle attendue, consciente des dimensions psychosociologiques de ses besoins, n'est pas là. Par contre, les malades qui attendent des soins des «gardes » et des « docteurs », les démunis en mal d'aide sociale, les personnes âgées ou les handicapés qui ont besoin de services à domicile, la clientèle traditionnelle, bref, est tout à fait présente, elle. La demande pour les services curatifs est forte, et les professionnels qui s'en chargent bien acceptés, (sauf, par exemple, lorsqu'ils prétendent rejoindre la population dans un centre commercial). L'optique communautaire-multidisciplinaire (et les nouvelles professions qui y correspondent) affronte une solide force d'inertie. Les structures anticipées de participation restent vides: en ville, les groupes populaires échaudés quittent le conseil d'administration; en campagne, une équipe d'organisation communautaire engagée dans un projet d'information pharmacologique ne parvient pas à susciter l'enthousiasme; lorsque le personnel d'accueil suggère à quelque malade de passer chez le psychologue ou chez le travailleur social après son injection, on lui répond: « je suis malade, pas fou! » Sans multipathologie, comment intervenir de façon multidisciplinaire; devant une demande de services qui n'est pas une demande d'organisation, comment faire de « l'organisation communautaire » ?

Face au milieu, on essaiera d'améliorer les *mécanismes de rétroaction* entre les CLSC et leur clientèle potentielle sur le marché de l'organisation communautaire, de la prévention et de la participation. Les études visant à mesurer scientifiquement les caractères socio-économiques de la population et ses vrais besoins — te *créneau,* en somme — se poursuivent. On lance un journal d'information/propagande. À la campagne, où le public est proche et plus homogène, la salle d'accueil du CLSC est redessinée pour lui donner un aspect quasi familial. En ville, où il est au contraire éparpillé et différencié, une

roulotte mobile essaiera de le rejoindre là où il se trouve ; les assemblées générales seront mieux annoncées — histoire de réduire l'autonomie du conseil d'administration et de majorer la voix des groupes populaires plus solidaires idéologiquement des animateurs/informateurs du CLSC que la population en général. C'est d'ailleurs l'assemblée générale qui adoptera des résolutions plus carrément sociales que thérapeutiques: que le CLSC travaille à l'amélioration des conditions de logement, du régime des pensions de vieillesse. Il faut reconnaître néanmoins que ces initiatives ne rencontrent pas le succès escompté. La pratique routinière continue de porter surtout sur les services curatifs, encore que la demande reste inférieure à ce qu'on serait en droit d'attendre — en ville surtout, où la concurrence des salles d'urgence, des cliniques externes (privées ou publiques), des centres de services sociaux demeure forte.

Mais il n'y a pas que la concurrence. En plus, le personnel des CLSC qui continue de se sentir coupable de fournir ce genre de services, y investit relativement moins d'énergie que dans une action centripète, autopédagogique, tournée vers l'organisation et son personnel. À l'avant-garde, on trouve les organisateurs communautaires, qui en viennent, par nécessité, à pratiquer plus souvent et plus intensément leur métier auprès de la communauté qui s'appelle le CLSC qu'auprès de celle qui s'appelle le milieu, la population desservie. Par nécessité objective, préciserait-on, et non pas seulement parce que le milieu n'est pas réceptif à leurs avances.

À l'intérieur de l'organisation, les réflexes hiérarchiques conditionnés reprennent leur ascendant sur les routines. Malgré l'égalitarisme institué, l'autorité professionnelle des médecins — au moment d'établir les normes générales de pratique — pèse sur le travail des infirmières ; celle des travailleurs sociaux diplômés, sur les techniciens en service social. Le personnel affecté à l'aide à domicile travaille à l'extérieur du CLSC et échappe graduellement à l'influence du consensus idéologique interne.

Aussi une dichotomie apparaît entre ce qu'on prend l'habitude d'appeler les intervenants et ceux qu'on n'ose pas identifier comme les non-intervenants. Les intervenants sont ceux et celles qui ont des relations face à face avec les usagers — médecins, infirmières, travailleurs sociaux professionnels, aides à domicile, personnel d'accueil, quelques organisateurs communautaires actifs sur le terrain. La réalisation socioprofessionnelle du soi passe, pour ceux-là, par les rapports avec les gens du milieu. Tandis que pour les autres, (personnel de soutien, gestionnaires, agents d'information, programmateurs/planificateurs), ce sont les rapports entre les membres de l'organisation elle-même qui constituent le médium primordial d'expression et la cible immédiate de l'action. Dans un climat idéologique où la population constitue le référent empirique suprême justifiant l'intervention, ce clivage ne peut pas ne pas être

menaçant pour les non-intervenants (auprès desquels, paradoxalement, se recrutent les principaux gardiens de l'orthodoxie culturelle).

Cette première opposition en fonde une seconde ne portant pas, celle-là, sur le mode de relation avec le milieu (direct ou médiatisé par l'appareil), mais sur le type de connaissance censé légitimer l'action. Dans la culture du discours critique, « faire ce que doit » signifie adapter l'action à la situation en vertu de critères analytiques objectifs fondés sur une mesure rigoureuse des faits et sur leur critique, c'est-à-dire l'interprétation de leur signification cachée. La question qui se pose ici concerne la méthodologie de la connaissance : doit-on privilégier l'expérience empirique (la pratique) comme révélatrice des normes d'action à la fois justes et efficaces, ou au contraire s'appuyer avant tout sur la cueillette systématique de données et sur leur interprétation à partir d'instruments théoriques. L'opposition qui se forme l'est moins entre pragmatiques et 'intellectuels — à l'intérieur de la culture du discours critique, tout le monde est un intellectuel comme tout un chacun est moraliste dans la culture du discours révélé (religieux usuellement) — qu'entre l'intelligentsia empiriste et l'intelligentsia théoricienne. D'un côté, il y a danger de s'hypnotiser sur les apparences sans prendre de recul et d'appliquer inconsciemment des recettes banales qui ne correspondent en rien aux ressorts structurels, cachés, agissant à long terme (les déterminants environnementaux dans le vocabulaire systémique) de la situation sociosanitaire. De l'autre, il y a risque que les théoriciens soient condamnés à la vie de chapelle par une population mal conscientisée qui a soif de services plutôt que de lendemains qui chantent. Dans l'un de nos CLSC, cette dichotomie se reflétera dans la distribution géographique du personnel: les théoriciens à l'étage, les empiristes au rez-de-chaussée. Symbolique puissante.

Rongé qu'il est par des contradictions internes d'autant plus évidentes que les CLSC se heurtent à des réalités extérieures obstinées, le NOUS reste donc fragile. Mais un consensus minimal s'est tout de même installé, incarné par les « gens du communautaire » un peu désœuvrés et qui agissent en patrouilleurs de l'orthodoxie. Certains membres du personnel médical curatif diront se sentir épiés, surveillés. En réalité, parce qu'ils sont les premiers garants de l'achalandage aux CLSC, ils suscitent chez leurs collègues un ressentiment mêlé d'envie. Le regard de cet « oeil-de-dieu » collectif (interne) leur pèse, car il leur reproche de manquer à leur foi, celle de la prévention, de la pédagogie, de l'égalitarisme, de l'intervention sociale.

Pendant ce temps, les directeurs généraux et autres responsables de la gestion, obligés de répondre de leurs actes auprès des centres bureaucratiques du réseau et devant leur conseil d'administration, où se fait pressante la voix de la demande de services — quels qu'ils soient ! —, de l'efficacité quantitative, de la transparence hiérarchique et fonctionnelle — « qui fait quoi et dans quel but ? » — se voient tendanciellement poussés à représenter, au sein de l'orga-

nisme, les commandes (de rationalité instrumentale) et les demandes (mercantiles, celles du nombre) qui pèsent de l'extérieur sur les CLSC. Il s'en faut de peu pour que pointe la tête du monstre que tout le monde nie depuis le début de l'expérience: le pouvoir, le patron, les classes dominantes, l'ordre établi bureaucratique, capitaliste, étatique, bourgeois.

Face convexe de la concavité du pouvoir, le *syndicalisme* vient justement d'entrer en scène, avec ses attraits ambigus: il refoule les collaborateurs d'aujourd'hui vers des positions opposées — patron/employé, dirigeants/dirigés, et (pourquoi pas ?) oppresseurs/opprimés. Les gens des CLSC sont spontanément favorables au syndicalisme. Plus que toute autre force sociale, ce mouvement est à l'origine de leur propre engagement: c'est lui qui a forcé l'État à intervenir pour corriger les inégalités, prendre soin des malades, des pauvres, des mésadaptés, des marginaux. Les CLSC, sous ce rapport, sont presqu'une création du mouvement syndical. Mais le modèle conflictuel de relations de travail qu'il suppose s'accorde mal avec la nécessité de bâtir un seul et même projet, associant *tous* les employés d'un même établissement progressiste. D'où d'étranges compromis, d'obligatoires fuites en avant.

Au moment de l'accréditation syndicale dans un de nos CLSC, on voudra témoigner de l'impertinence de la relation patron/employé en décidant que la secrétaire du directeur général appartiendrait à l'unité syndicale locale de la Fédération des affaires sociales appartenant à la Confédération des syndicats nationaux (FAS — CSN), ce qui est quand même aberrant lorsqu'on pense au lien confidentiel entre le secrétariat de direction et la direction en cas de conflit. Plus tard, à l'occasion d'une grève votée par la FAS, le directeur général parviendra à convaincre son conseil d'administration de ne pas couper le salaire du personnel en grève. Le syndicalisme, socialement nécessaire, *ailleurs et alentour* du CLSC, ne *devrait* pas l'être à l'intérieur.

Pour éviter de se voir piégés dans le rôle polymorphe de délégués des pouvoirs établis, les directeurs généraux démissionnent et se retranchent dans des sphères plus élevées et plus confortables dans le réseau sociosanitaire étatique.

En attendant que fait-on, ici et maintenant, pour dépasser d'un seul coup les tiraillements concernant les rapports entre les fonctionnaires et le milieu, le dilemme de la connaissance empirique et de la connaissance théorique, le danger d'une polarisation direction/dirigés? On se tourne à nouveau vers l'organisation puisque c'est là le seul terrain, le premier en tout cas, où tous et chacun de ces problèmes se posent, donc, peuvent être résolus.

On va donc s'occuper à deux tâches qui préoccupent stratégiquement tous les intérêts en présence: l'élaboration des *programmes* et la mise au point de *l'organigramme,* c'est-à-dire, l'instauration d'un mode officiel, idéalement

consensuel, de régulation bureaucratique du travail. L'aspect désarçonnant de cette démarche, c'est que chacun des acteurs s'appuie sur l'appareil pour combattre la logique des appareils. L'organigramme et les programmes deviennent les bastions à conquérir afin de neutraliser, pour les uns, la hiérarchie, pour d'autres, l'expérience ; pour d'aucuns la distance entre l'État et le peuple; pour ceux-là, l'empirisme aveugle, pour ceux-ci encore l'abstraction théoricienne ; ici, la responsabilité autonome du métier, là la discipline nécessaire à la coordination; le droit de gestion, d'un bord, celui d'autogestion, de l'autre, etc.

La force motrice appartient aux non-intervenants, aux maîtres du verbe, à ceux qui, pour combattre l'autorité, la domination et l'hégémonie, défendent le principe du consensus. Donc, pratiquement, priorité aux débats, à l'information, à l'interprétation, à la définition des fins, au discours et aux réunions. Ici, c'est le travail d'équipe et l'égalitarisme qui comptent par dessus tout: au lieu de départements spécialisés, on crée des modules définis par une fonction sociale : santé, communautaire — ce qui veut dire : action ponctuelle (curative et préventive) et action systémique (intervention en vue de changer les réseaux et structures sociales). Là, on choisit plutôt une division du travail selon les clientèles visées, les fins et les tâches supposées les mêmes partout: personnes agées, famille, périnatalité, etc. Gestion par modules, selon l'angle d'attaque, ou gestion par programmes, selon la cible. Qu'importe, la *culture* primera sur la *structure* organisationnelle: tous pour un et un pour tous. La fonction de coordonnateur des modules ou des programmes que l'on crée — fonction à laquelle aucun poste bureaucratique n'est prévu, mais qui sera partagée par des pairs détachés pour ce faire — n'en est pas une de commandement, mais d'animation, d'expression du consensus, d'affectation ponctuelle des tâches au sein des équipes ou des programmes. De toute manière, la multidisciplinarité est sauve.

En pratique, quand personne n'est responsable parce que tous le sont, l'essentiel des énergies dépensées l'est pour la détermination des fins. Certaines routines sont mises au point pour garantir le respect des normes culturelles pédagogiques ; par exemple : un questionnaire-type destiné aux téléphonistes qui répondent aux usagers. Des attitudes devenues ainsi routinières rendent plus aisée la socialisation des recrues à l'esprit du CLSC et, puisqu'il faut s'entendre d'abord là-dessus, sur la manière de choisir les fins. Or, sur ce sujet, ceux qui définissent les situations se retrouvent encore une fois *primus inter pares.* L'exercice bureaucratique de débureaucratisation continue de séduire le personnel des CLSC. Les réunions, trop longues, n'arrivent jamais à créer un consensus débouchant sur l'action. Elles servent à débattre du sens que *pourrait* prendre l'intervention sans parvenir à traduire les fins en moyens. À défaut d'entente, les décisions finales sont ballottées de cercles inférieurs en cercles supérieurs: le problème est ailleurs, il appartient à l'autre, plus haut. Mais au sommet, nulle instance ne peut trancher: il n'y a que des tables rondes, des

lieux de convergence, des animateurs, que ce soit dans la filière hiérarchique formelle ou au conseil d'administration. Tous voudraient pouvoir, et personne ne peut vouloir.

Ce cercle vicieux voue les acteurs à l'impuissance et à l'inefficacité : il immobilise les lutteurs dans une prise mutuelle où nul ne gagne. Il fait pourtant l'objet d'une entente tacite. Les «pédagogues » craignent l'imposition d'une autorité, (sous la forme d'une hiérarchie ou sous celle d'une méthode d'évaluation des programmes), qui viendrait détruire la dynamique cogestionnaire essentielle à leur entreprise de socialisation aux normes de la culture « progressiste ». Les « soigneurs » souscrivent aux valeurs d'égalitarisme, d'engagement, de multidisciplinarité et de participation. En pratique, ils fournissent des services qui n'y correspondent guère, mais ils se sentiraient coupables de le reconnaître idéologiquement: quand la tension devient insupportable, ils s'auto-ostracisent et quittent les lieux; d'autres, (chez les médecins), se prêtent aux rites consensuels tout en profitant de leur séjour au CLSC pour se recruter une clientèle privée éventuelle. Les pressions du marché local, représentées au conseil d'administration, et celles de l'environnement institutionnel bureaucratique — le ministère des Affaires sociales, la Fédération des médecins omnipraticiens, le Conseil régional de la santé et des services sociaux, la Fédération des affaires sociales, la Fédération des CLSC — se condensent sur les épaules des directeurs généraux, qui ne peuvent s'y plier sans risquer leur autorité et leur légitimité auprès du personnel puisqu'ils ont, depuis le départ, joué le jeu du consensus en y occupant le rôle de l'opérateur-médiateur.

À l'intérieur de l'organisation, donc, l'équilibre des impuissances n'est jamais remis en cause. Au lieu de crever les abcès, on attribue les difficultés à des problèmes de personnalité, à des ignorances, à des attitudes défectueuses. Et les solutions consistent à faire appel à la bonne volonté collective tout en se jetant dans des rondes de recherche utopique de la meilleure façon de faire tout en n'entreprenant rien de vraiment sérieux.

En attendant, les CLSC ne rejoignent pas leur clientèle potentielle. Les salles d'accueil sont trop peu achalandées. Les programmes d'organisation communautaire ne démarrent pas. Les représentants du milieu au conseil d'administration du CLSC rural s'en inquiètent: que font donc les employés ? S'ils répondent à une demande réelle, pourquoi n'ont-ils pas besoin de notre avis, pourquoi ne nous consultent-ils pas ? Mais les conseils d'administration, ouverts à tant de factions différentes, n'arrivent pas à se constituer vraiment en organe de direction: ils constituent aussi une table ronde, et à défaut d'être fermement arrimés au sommet d'un organigramme déterminant clairement les tâches et la filière d'autorité, leur pouvoir demeure plutôt symbolique.

Les pouvoirs les plus lourds sont à l'extérieur et au-dessus des CLSC, dans cet environnement institutionnel dont le cœur est l'État. Le Ministère et

ses instances, commandés par les techniques de rationalisation des choix budgétaires, exigent une programmation précise, un plan d'organisation. Ils vont bientôt réagir.

La rupture critique

Elle commence, (aux deux endroits étudiés), avec le départ et le remplacement des directeurs généraux. Ce fait n'est qu'un symbole. L'affrontement qui se prépare est celui de l'appareil et des projets du vécu professionnel, pour plier ces derniers aux exigences du premier. Le problème est celui-ci : dans les CLSC, l'appareil n'arrive pas à se consolider; les quelques balises qu'il impose ne contiennent pas l'action — au contraire, elles servent d'enjeu superficiel aux stratégies des acteurs engagés.

Depuis quelque, temps, le ministère des Affaires sociales a lancé une vaste opération d'évaluation des CLSC. Les conclusions qui viendront bientôt prendront pour nom *Opération Bilan* et tendront essentiellement à réaffirmer les pouvoirs bureaucratiques sur la dynamique des établissements locaux: cristallisation des lignes d'autorité hiérarchique, distribution rigoureuse des postes, affirmation des prérogatives des conseils d'administration; standardisation des programmes, mesures chiffrées des résultats attendus, évaluation du personnel et de l'efficacité des programmes, budgétisation serrée. Deux choses, finalement, seront mises en sourdine : la multidisciplinarité et la participation.

Or, ces mots-symboles représentaient au départ de l'expérience, l'essence des intentions innovatrices: la démocratisation des appareils et la transformation des modèles traditionnels de pratique professionnelle; plus largement, c'est sur les efforts que ces symboles commandaient que repose tout le projet d'une praxis investie dans l'organisation et médiatisée par elle, où les personnels aussi bien que les clientèles trouveraient l'occasion d'exprimer leurs projets de façon concertée et de se mettre à l'œuvre pour les appliquer.

La dérive de l'*Opération Bilan* répond au contraire à des impératifs d'instrumentalité et de contrôle *cybernétique* (évaluation des mécanismes de rétroaction; les canaux hiérarchiques de circuits d'information opérante; etc.). Parce que les formes habituelles selon lesquelles s'impose la rationalisation ne sont pas indépendantes du contexte social où, précisément, elles se sont banalisées comme « allant de soi », la logique qu'elles imposent au travail, empruntée à l'industrie capitaliste, est au moins partiellement une logique de classe. Pour y répondre, le syndicalisme s'est développé et est, lui aussi, entré dans les mœurs. En d'autres mots, les techniques de rationalisation ont une dimension politique: leur application transforme le gestionnaire en patron et le personnel en prolétaire. Aussi, quand le Ministère dit aux CLSC : rationalisons, il pousse les employés à réagir syndicalement. Le mode consensuel de fonctionnement devient alors très difficile puisque les parties se trouvent opposées

par leurs intérêts plutôt que chargées de fonctions complémentaires en vertu d'une mission commune. Du moment que les rapports sociaux à l'intérieur de l'organisation dédoublent la division sociale du travail dans la société globale et qu'il existe des institutions gouvernant ces rapports à l'échelle de la société, il reviendra à ces institutions de régler les confilts même locaux. *L'Opération Bilan,* du ministère, plus que toute autre initiative, contribuera en'conséquence à globaliser les conflits internes des CLSC: l'idéologie syndicale refoulera au second plan les idéologies professionnelles, et, du même coup, la Fédération des affaires sociales se verra mandatée de plus en plus pour parler au nom de ses cotisants, des CLSC, *localement* aussi bien qu'à l'échelle du Québec. La centralisation du pouvoir appelle la centralisation de la résistance au pouvoir, et les formes sous lesquelles se présente cette centralisation (ici, technobureaucratiques) appellent des formes correspondantes de résistance (ici, la solidarité syndicale, « prolétarienne », anti-patronale).

En ville, rien n'illustre mieux le phénomène que l'émergence de ce qu'il est convenu d'appeler le phénomène gauchiste au sein du CLSC. Le nouveau directeur général souscrit de tout cœur à l'utopie pédago-communautaire. Avec lui, entre au conseil d'administration une fournée de représentants des groupes populaires, et il prend même la peine d'ouvrir à un de ces experts du peuple un poste d'adjoint à la direction. Le CLSC détachera quelques-uns de ses organisateurs communautaires auprès de comités de citoyens qui en font la requête. C'est capital : qu'un fonctionnaire de l'État passe au service du peuple, sous l'autorité du peuple en vertu d'un prêt de services, signifie que le projet original d'intégration de l'appareil à la société civile est en voie de réalisation. Le personnel du CLSC, nouvelle élite (on préférait : personne-ressource) des forces agissantes du milieu, annonce pour demain la nouvelle communauté dont le CLSC sera un organe parmi tant d'autres. La fourniture de services curatifs traditionnels devient alors moins odieuse : au pire, on jette un os au marché ; au mieux, ils serviront de tête de pont à la prévention sociosanitaire. Tout cela, dira-t-on, contribue à améliorer le climat de travail au CLSC.

Mais voilà: le Ministère intervient de plus en plus dans un sens contraire. On penserait qu'il tient moins aux Centres *locaux* de services *communautaires* qu'à des « Établissements de première ligne de l'appareil étatique des services sociosanitaires ». Au lieu de participation, le mot qu'on entend le plus souvent est celui de complémentarité — comme s'il importait plus d'intégrer les CLSC au réseau des Affaires sociales qu'au milieu local.

Pour les gardiens de la foi originale, tout s'éclaire: le CLSC est l'instrument par lequel les puissances établies essaient de rétablir leur légitimité auprès du peuple: *l'État,* agent régulateur du marché des services sociosanitaires — donc des classes dominantes; les *anciennes professions,* monopoles des savoirs légitimes qui perpétuent la dépendance des « mal-pris », malades et

marginaux; la *bureaucratie,* instrument d'un contrôle social visant à maintenir les dominés à leur place. Les anciens dilemmes de l'identité professionnelle apparaissent dans toute leur fausseté : fonctionnaire ou leader social ? Intellectuel ou praticien ? Agent de changement organisationnel ou agent de changement social ? Praticien responsable d'un métier ou employé de bureau ? Mais, on est tout cela *en même temps* ! Ces positions ne sont pas irréconciliables pourvu que l'on devienne plus: *militant.* En solidarité avec les opprimés, en assumant sa propre oppression, on sera l'avant-garde des fonctionnaires, l'intellectuel pour définir la pratique, le scientifique quand le peuple ne peut l'être encore; les luttes internes contre le pouvoir organisationnel sont des luttes du peuple contre le pouvoir tout court; le bureau et la profession sont un champ de bataille au même titre que le furent et le sont encore, pour le prolétariat industriel, l'usine et le métier. Le combat idéologique n'est qu'un front de la lutte des classes. L'arme, comme dans toute la tradition ouvrière, sera le syndicat, la cogestion patrons/employés équivalant à la collaboration de classes.

L'option gauchiste pousse à leurs limites les tiraillements reliés à l'identité du personnel. Elle exacerbe la culpabilité des engagements mitigés. Elle propose une cohérence totale des projets professionnels, organisationnels, sociaux. Elle détient une version globale de la meilleure solution aux problèmes qu'on cherchait vainement à régler en élaborant de manière bureaucratique des programmes et des organigrammes. En peu de temps, la ligne gauchiste affirme sa position dominante envers le syndicat: c'est la seule, rappelons-le, qui soit en même temps parfaitement cohérente et en rigoureuse continuité avec l'utopie originale des CLSC. Résultat ? Le personnel se retire des sièges qui lui sont officiellement réservés au conseil d'administration. Le directeur général et les délégués des groupes populaires sont forcés de choisir leur camp. Ils choisissent de partir. Une fois le conseil d'administration dépouillé, le Ministère impose la tutelle.

En milieu rural, les rapports sociaux se présentent plus aisément sous la forme de relations primaires, personnalisées. Le conflit entre l'appareil et l'engagement va s'exprimer autrement qu'en ville.

Le second directeur général est un administrateur sans prétention ; c'est un cadre qui respecte les positions de son conseil d'administration et les directives des autorités supérieures. Sa tâche : mener à terme la programmation et le plan d'organisation, répondre à la demande, discipliner le travail. De nouveaux employés sont recrutés pour fournir des services : médecins, infirmières, travailleurs de l'aide à domicile. Les pédagogues craignent y reconnaître une manœuvre pour diluer leur influence. Des mesures tatillonnes du genre contrôle des présences, des déplacements et des appels interurbains sont perçues comme signes de l'assujettissement bureaucratique. Pire, l'organigramme préparé par le directeur prévoit la création d'un poste *cadre* à la coordina-

tion du module communautaire, ce qui entraînerait la coupure d'un poste de travailleur social. Le climat s'envenime. Alors que, durant la seconde période, les médecins servent de boucs émissaires aux luttes de légitimation professionnelle, à ce moment on change d'ennemi car c'est le caractère démocratique-consensuel de l'organisation qui est en jeu: directeur, secrétaire, comptable seront de plus en plus traités comme des lépreux. Vingt-deux des trente membres du personnel exigent la démission du directeur: de toute évidence, il réalise malgré lui et contre lui un solide consensus.

Le directeur s'appuie sur le conseil d'administration qui, lui, essaie d'élargir son mandat politique. La culture du discours critique et ses attributs symboliques choquent certains éléments du milieu. À un moment donné, la tenue débraillée du personnel médical désarçonne les usagers et le conseil d'administration parle d'organiser un référendum sur le port de l'uniforme. En chaire, le curé d'un village a proposé de fermer le module communautaire: « ces gens-là ne font rien et conseillent le divorce aux époux mal en point ! » La xénophobie joue contre ces jeunes instruits de la ville. Un comité d'usagers s'est formé, selon les dispositions de la loi: il est surtout composé de notables d'un village voisin, et milite en faveur d'une relocalisation du CLSC — l'esprit de clocher, la cohésion idéologique des anciennes élites et le besoin de « faire le ménage » se trouveraient réconciliés en rebâtissant dans un autre endroit.

Le milieu, cependant, n'est quand même pas assez fort pour aller plus loin que les pressions. La solidarité du personnel — dont les réunions prennent un ton de plus en plus syndical — se fait agressive: elle force le conseil d'administration à repousser l'approbation du plan d'organisation suggéré par le directeur jusqu'à ce que le personnel lui-même présente une contre-proposition. Mal soutenu, le directeur finira par démissionner.

Au ministère, la direction de l'Agrément se soucie du CLSC. À l'occasion de l'embauche d'un troisième directeur général, le Ministère a demandé de trouver quelqu'un de « raide », doté d'une « poigne de fer ». Ce sera fait. Les « modules » deviennent des « services » dirigés par un coordonnateur cadre. Contrôle des présences et exigence de rapports d'activités. Défense de tenir des réunions derrière des portes fermées et des assemblées en l'absence du directeur ou de son assistant.

La guerre porte sur le pouvoir au sein de l'organisation. Mais derrière ce front se cachent des enjeux plus vastes: le pouvoir certes, mais surtout le fondement du pouvoir, ses critères. Dans l'organisation, sans doute, mais aussi au sujet des rapports entre la communauté organisationnelle et la communauté locale. L'autonomie professionnelle et l'identité collective des travailleurs du CLSC sont menacées. Conflit de pouvoir ou, encore une fois, de culture ? Ne s'agit-il pas d'imposer une structure de coopération régie selon les méthodes de la rationalité instrumentale contre un projet d'investissement du soi dans le

travail et, par là, dans la société ? Ces interdits frappant la libre parole et les portes fermées, ces rapports d'activité et ces contrôles de présence cherchent à maîtriser les *communications* entre les gens du CLSC, et entre eux et le milieu. Voyant ses pairs incompris à cause de leur tenue ou de leur apparence, un organisateur communautaire invoque l'image du Christ rejeté par les Juifs, malgré la main tendue — la main de vérité, celle du sauveur, du messie venu enseigner la prévention et le discours critique, n'est-ce pas ? Jusqu'aux médecins qui refusent l'ordre du directeur d'aller couvrir un festival populaire parce qu'il est contraire à leur dignité d'aller soutenir les carnavals mercantiles des petits promoteurs régionaux !

Ce dernier incident met le feu: l'insubordination entraîne des mises à pied carabinées, une mobilisation syndicale et le déclenchement d'une grève qui durera six mois. Ici aussi, c'est l'appareil central qui sortira grandi de l'épreuve: toutes les parties feront appel au ministère qui nommera un tuteur après l'autre.

L'intégration

Des événements ayant conduit à la mise en tutelle, deux grosses machines, pour reprendre le mot d'un informateur, sortent renforcées: l'appareil gouvernemental des affaires sociales et ses correspondants officiels dans la société civile — syndicats et corporations. (La Fédération des affaires sociales a, bien sûr, soutenu les revendications de ses cotisants en grève dans le CLSC rural ; le secrétaire général de la FAS est d'ailleurs un ancien collègue). Comme le conflit portait, entre autres choses, sur l'autonomie professionnelle, la Fédération des médecins omnipraticiens a beaucoup aidé ses membres du CLSC : les fils prodigues sont réconciliés avec le père corporatif. Même chose pour les infirmières et infirmiers par rapport à leur propre corporation. Si les tensions de ce genre n'ont pas partout atteint le point de rupture, elles se sont manifestées dans la plupart des CLSC de la province, et leur dénouement a fini par intégrer de manière indissociable les CLSC à l'environnement institutionnel élargi, dont la présence sera désormais constante dans la dynamique locale et quotidienne. Or, la couleur de cet encadrement est, sans conteste, celle de la rationalité instrumentale ; c'est sous son influence qu'on se prêtera plus volontiers à la rigueur administrative, au respect des programmes et de l'organigramme. Les conventions collectives imposent un jeu de règles rationnelles à la gestion des conditions et des rapports de travail. L'esprit d'appareil, technobureaucratique entre ainsi dans les mœurs des CLSC.

Vu les efforts consacrés à la lutte contre la bureaucratisation du travail dans les CLSC, doit-on parler de défaite d'un projet collectif et de résignation chez les croyants ? Pas tout à fait. En réalité, la centralisation et la formalisation du travail décrispent les organisations. Une partie des problèmes gravitent vers

les échelons supérieurs du réseau des affaires sociales : on ne peut pas, *donc on n'a pas besoin* d'essayer de les régler localement. Les cadres objectifs qu'ils imposent clarifient les règles du jeu. Au lieu d'avoir à se battre *contre* l'appareil, on s'arrangera *avec*, quitte même à s'en servir comme d'une arme: le cas classique étant l'invocation de la convention ou de la définition des corps d'emploi pour protéger l'autonomie professionnelle. Localement, expliquera un directeur général en exprimant, semble-t-il, une position répandue parmi le personnel, on essaie de faire du mieux qu'on peut pour se protéger contre un ministère pesant, rigide, éloigné du milieu, ou contre un syndicalisme qui uniformise la réglementation et exclut l'expérimentation de nouvelles valeurs organisationnelles. Cet objectif local se projette au niveau provincial : là, la Fédération des CLSC tente de fournir à ses membres un lieu de coordination, d'information et de revendication (obtenir, par exemple, l'administration des services de santé au travail), situé quelque part entre le Ministère, les syndicats, les corporations, les associations provinciales d'usagers. Il s'agit là d'autant de modalités d'intégration des CLSC à leur environnement institutionnel spécifique.

Localement, les relations entre les établissements et le milieu sont aussi régularisées. Les services curatifs continuent d'attirer plus de clients; la garde est d'ailleurs assurée sept jours par semaine. Les employés de la première heure ont vieilli: ils se sont fait connaître et se déguisent moins en étrangers. L'achalandage s'est amélioré sur le marché du communautaire et du préventif conséquemment à une sorte de « glissage » des interventions pédagogiques vers l'animation *thérapeutique* plutôt que *sociale:* la prise de conscience de soi devient au moins aussi importante que celle des déterminants sociaux dans les nouveaux groupes qu'animent les personnes-ressources des CLSC : personnes agées solitaires, groupe de femmes chefs de famille monoparentale, etc. La prise en charge consiste désormais à se retrouver, comme on dit, bien dans sa peau, avant, peut-être, que « bien dans la société ». L'organisation communautaire, lorsqu'on en fait, vise à combler des carences des services sociaux plutôt qu'à agir sur les consciences des gens « normaux » : ainsi, par exemple, en est-il d'une association de chambreurs exploités. Dans le CLSC urbain dont on a parlé, l'idéologie gauchiste demeure, avant tout, une institution liée au système juridique d'exploitation de la main-d'œuvre, il ne parvient pas à devenir un véritable lieu de rassemblement *professionnel.* Son discours reste largement muet au sujet des valeurs et des normes culturelles applicables à la pratique quotidienne ou, si les gens du CLSC entrent en relation avec les classes, ils le feront sous la forme de problèmes à régler pour des personnes de chair et d'os. La solidarité des professionnels et du peuple doit donc passer par les relations de personnel à clientèle, et non par un syndicalisme taillé à la mesure des relations employeurs/employés. En pratique, le discours syndical sur les travailleurs et travailleuses se prête remarquablement bien à la négation idéologique de la distance qui sépare objectivement des gens qui sont, après tout, des

fonctionnaires payés pour leur compétence, et des clients qui ne le sont pas et qui dépendent d'un service public pour satisfaire leurs besoins. Cette distance, est moins criante lorsque le personnel et la clientèle souscrivent, par l'éducation ou autrement, à la même culture du discours critique : au babillard des CLSC, s'affichent les convocations à toute une kyrielle de réunions — de colloques, n'est-ce pas — où les membres de cette nouvelle culture viennent échanger leurs. convictions mutuelles au sujet de leur appartenance aux couches méprisées de la société, donc à leurs droits d'accès aux ressources et services étatiques. L'observateur prêtant l'oreille à une assemblée communautaire de ce genre n'arrive ni par le ton, ni par le vocabulaire, ni par la problématique, à distinguer les interventions des personnes-ressources (c'est-à-dire du personnel) de celles des travailleurs et travailleuses (c'est-à-dire de la clientèle).

Au plan symbolique se réalise ainsi la fusion de l'État et de la société civile, objectif d'origine des CLSC, et se légitiment, comme compétences précises et comme modes d'appartenance communautaire, les nouvelles professions sociothérapeutiques.

La périodisation que nous venons de dégager ne doit pas être comprise comme une série de pas menant nos organisations, par une succession linéaire d'états typiques, vers quelque chose qui ressemblerait à la maturité ou à la « sérénité ». Aucun des problèmes qui se sont posés depuis la naissance des CLSC n'a été éliminé. Les CLSC étudiés portent, après une dizaine d'années d'existence, l'empreinte d'un cumul, d'une complexification, d'une combinatoire sans cesse plus riche d'éléments venus s'ajouter chronologiquement et successivement pour composer leur réalité actuelle. En d'autres mots, décrire leur dynamique présente équivaudrait à récapituler leur genèse. Ce n'est pas pour nous une surprise ; nous avions, au départ, retenu une méthode historicogénétique pour ce motif même : les choses ne sont rien par essence ; elles sont devenues ce qu'elles sont et du même trait, en devenir.

Prenons, pour l'illustrer, le cas du CLSC rural et voyons, grossièrement, comment s'y opérait, après une décennie de participation, la dialectique de l'appareil, des pratiques, et du vécu.

L'appareil : régulation, acteurs, finalités

Un appareil complètement développé est en place. Trois modules (santé/communautaire/soutien) sont sous la responsabilité d'un coordonnateur choisi par le module. Des réunions intermodules et un comité de coordination (membres délégués par les modules) assurent la cohérence de gestion, sous l'autorité bénigne du directeur général et du conseil d'administration. Les programmes, définis par clientèles visées, peuvent mettre en cause des agents venus de plusieurs modules. Une structure d'équipe de travail à deux niveaux (petite et grande équipe) assure la multidisciplinarité et garantit la cohérence des inter-

ventions: cultures professionnelles, échange d'expérience, méthodologie. Cette gestion largement démocratique est contrôlée par une rétroaction permanente où l'action s'évalue à partir d'objectifs mesurables (gestion participative par objectifs [GPO]). Cela permet aux employés de prendre part à la définition de leurs propres objectifs et des barèmes selon lesquels le travail sera évalué. Les règles concernant les conditions de travail dépendent d'une convention collective provinciale, et des ententes passées entre le MAS et les corporations professionnelles. Les normes de budgétisation viennent du ministère qui propose également des programmes types avec la collaboration de la Fédération des CLSC. Tels sont les principaux éléments de la structure de *régulation*.

Les *acteurs officiels* immédiatement mis en cause sont représentés au conseil d'administration : syndicat, profession médicale, milieu socio-économique, réseau, usagers, direction. Dans le paysage élargi, le Ministère et la Fédération des affaires sociales, la Fédération des médecins, l'Ordre des infirmières et la Fédération des CLSC se manifestent sous la forme de normes bureaucratiques à respecter et par la visite de fonctionnaires ou permanents en poste aux centres du réseau d'appareils.

Les *finalités* prescrites sont toujours celles de la loi 65 : clinique et prévention de première ligne, intervention communautaire, multidisciplinarité, participation. Les objectifs secondaires sont définis par la méthode GPO, et le travail comptabilisé sur la base des actes posés pour tant de bénéficiaires (dans le cas de services individuels) ou selon le produit spécifique des autres programmes. (Il serait trop long d'exposer les contenus ici).

Les pratiques

Les acteurs informels ne correspondent pas tout à fait aux catégories officielles. Nous retrouvons toujours le groupe des pédagogues et celui des soigneurs: ces coalitions transcendent les modules — un médecin, par exemple, consacre tout son temps à la prévention, en complicité avec les organisateurs ou travailleurs sociaux; une infirmière se dédie à l'animation d'un groupe de femmes seules ; etc. Aussi bien, le clivage entre les représentants du milieu et les gens du CLSC demeure : on parle de « clique libérale » et même de « crapauds » pour identifier la petite bourgeoisie régionale ; en face, de « rêveurs » ou « lologues ». Le directeur général, véhicule de l'expertise administrative, technicienne et professionnelle, exerce sur le conseil d'administration un ascendant sans conteste : à titre de figure de proue de la *noocratique* locale, il défend « le CLSC » contre les prédations du *Grand Appareil* (ministère, syndicats) et contre celles des *élites traditionnelles* du milieu, assimilables à la petite bourgeoisie.

Polarisée autour de certains personnages influents (organisateurs communautaires et autres « vieux de la vieille » présents depuis le début et

considérés comme gardiens de l'orthodoxie originale), la noocratie reste fractionnée entre *l'intelligence professionnelle,* les *marchands de service,* et la *gestion.* Ainsi, le module « soutien » est-il marginalisé dans des débats où les gens de la santé et du communautaire tiennent le haut du pavé. Agissant sur la direction par l'entremise des assemblées intermodulaires, les personnes désignées comme éminences grises tentent de contrôler la définition de la situation, soit en matière de valeurs culturelles susceptibles de galvaniser la solidarité organisationnelle, soit au chapitre de l'expertise théorique et méthodologique, (servant à river le clou au groupe de soutien administratif en même temps qu'aux représentants du milieu) et à celui de l'expertise empirique — ici la connaissance des besoins réels ou concrets arme la noocratie contre les préjugés intéressés des élites locales et contre les grands appareils, éloignés du terrain.

Dans ces stratégies, où les coalitions peuvent varier selon les enjeux ponctuels, *l'appareil lui-même* fait l'objet des luttes d'appropriation en même temps qu'il leur sert de médium: par exemple, on joue du module contre le conseil d'administration ou du comité de coordination contre une petite équipe afin d'orienter la définition d'un objectif de service, ou bien d'une règle de contrôle et de régie. On parlerait alors de *pratiques politiques.* La régulation de ces pratiques s'appuie sur l'équilibre instable des rapports de force entre les factions ou coalitions associées, bon gré, mal gré, par l'appareil. Les acteurs n'ont pas intérêt à provoquer sans chance de succès les braquages, les confrontations ouvertes ou l'éclatement. L'appréciation des rapports de force constitue alors une dimension cruciale des stratégies et par conséquent sert de gyroscope aux conduites politiques: chacun des acteurs en est bien conscient.

Le *marché des services* sociosanitaires est le second mode de contrôle informel des pratiques. Là se tisse un rapport entre une offre diversifiée et une demande du milieu, entre le personnel et la clientèle. Le marché pèse surtout sur l'exécution quotidienne des tâches, sur les *pratiques routinières.* Deux façons d'agir sur le marché: modeler la demande, et modeler l'offre. On se doute bien que l'une n'est pas indépendante de l'autre.

Modeler la demande implique une action sur les clientèles potentielles afin qu'elles expriment leur besoin dans un langage ou sous des formes compatibles avec les valeurs ou les intérêts des acteurs organisationnels. D'où l'énorme effort *pédagogique* auquel s'occupe, à chaque instant, presque tout le personnel du CLSC, de l'accueil jusqu'au directeur général. Quelques expressions pour identifier la dérive générale de ce type d'intervention: un document thérapeutique s'intitule « l'école de conduite », un autre « un œil sur soi » ; dans un rapport au sujet d'une assemblée où le personnel du CLSC est censé donner des rencontres, un des intervenants avoue éprouver, dans les coulisses de la salle, le trac du comédien. De toute évidence, l'action stratégique vise ici

les consciences autonomes et prend la forme d'une mise en scène des normes significatrices.

Influencer l'offre concerne essentiellement deux champs d'action: les *attitudes* communes aux travailleurs du CLSC, et la *programmation des routines* par la fixation d'objectifs précis, les méthodes d'évaluation, la description des tâches et la formulation des méthodes. D'un côté, la culture professionnelle, de l'autre, l'appareil. Sous l'angle de la définition des normes présidant aux routines professionnelles, les *dialogues entre pairs,* formalisés par l'appareil ou bien occasionnels et ponctuels, constituent une fin en soi : une proportion importante des heures de travail du personnel sert à échanger des points de vue entre collègues. D'autre part, la façon banale dont on s'acquitte de ses tâches finit par constituer des modèles susceptibles de s'institutionnaliser soit dans l'interaction (attentes/réponses) avec les usagers, soit sous la forme *d'habitudes* de travail (fonctionnement organisationnel et méthodes); ces modèles seront diffusés au sein des groupes de pairs et transmis aux nouvelles recrues, un peu comme des *traditions.* (Rappelons l'exemple d'un horaire pour l'information téléphonique). Dans une très large mesure, c'est sur la constitution de ces traditions routinières que repose en définitive l'émergence d'un climat de travail donnant le ton aux pratiques quotidiennes par-delà les prescriptions de l'appareil ou les rituels du discours idéologique. Il existe une limite objective à ce qui, dans la vie d'une organisation, peut être dit ou écrit: les traditions transforment l'expérience acquise collectivement en attitudes individuelles précises, l'attitude étant entendue comme mode de perception ou prédisposition à l'action.

Qu'il s'agisse des pratiques politiques ou des pratiques routinières, de stratégies de luttes réglées par les rapports de force ou de stratégies de communication (pédagogiques) réglées par la rétroaction entre l'organisation et sa clientèle, (et entre les acteurs internes à l'organisation), les finalités de la pratique concernent ce que nous avons appelé les *orientations idéologiques* des CLSC. Depuis le début de la réforme des affaires sociales, ce champ est polarisé par l'opposition entre les normes de la culture du discours critique (appliqué au domaine de l'organisation et de la production sociosanitaire, évidemment) et celles d'un mal nommé culture traditionnelle ou libérale associant la bureaucratie mécaniste, le mercantilisme des services et le paternalisme professionnel. Nous avons affaire à deux idéologies globales, ou plus précisément, à une dialectique entre une idéologie (au sens d'une justification d'un certain ordre établi, habituel, conformiste) et une utopie (au sens d'une rupture définie en prenant pour repoussoir le discours de l'ordre réalisé). On se tromperait à concevoir cette opposition comme une exclusion mutuelle. Elle organise une matière symbolique commune de deux manières qui se répondent et s'appellent l'une l'autre, dans une sorte de dialogue entre la négation et l'affirmation.

L'expérience des CLSC tendait, sous ce rapport, à constituer un champ commun de signification entre anciennes et nouvelles formes d'expertise professionnelle, anciennes et nouvelles formes bureaucratiques, ancien et nouvel arrimage de l'État à la société civile: ce projet-là, dans un sens, a connu le succès. Donnons quelques exemples. La querelle idéologique ne remet en cause ni la légitimité de l'expertise, ni le paternalisme professionnel: elle concerne le *genre* d'expertise, (empirique ou systématique), et la *sorte* de paternalisme (personnalisé ou non, c'est-à-dire: le malade est-il patient d'un médecin ou bénéficiaire des services bureaucratiques d'intervention sanitaire). Une phrase comme « Être consommateur, c'est un art, une technique » (qu'aucun acteur ne conteste), vous divise le monde entre profanes, qui consomment comme M. Jourdain faisait de la prose c'est-à-dire sans le savoir, et experts, initiés aux techniques du « bien-consommer ». Quant aux conceptions de l'organisation même, elles s'accordent sur la valeur intrinsèque de la rationalité instrumentale autant que sur la démocratisation et la transparence: la gestion par objectifs permet d'ailleurs la réconciliation du mécanisme et du finalisme comme *méthodes régulatrices.* En ce qui a trait aux relations entre la bureaucratie étatique et le milieu, le critère de participation au sommet (conseil d'administration) et à la base (dans la relation de prise en charge) n'est guère questionné. Reste à savoir *qui* doit participer le plus intensément à l'orientation générale du CLSC, du peuple ou des élites. Ici aussi une sorte de compromis a abandonné le conseil d'administration aux représentants de l'élite tandis qu'à la base, le personnel du CLSC construit ses complicités avec les catégories d'usagers plus démunis. Le repli de l'animation sociale sur la thérapie « génagogique » (dynamique des petits groupes) a partiellement déculpabilisé les professionnels et désamorcé les appréhensions des élites du milieu: on a trouvé moyen de faire de l'organisation communautaire sans réorganiser les structures sociales de la communauté.

Le vécu

Mémoire, engagement dans la situation, projet, telles sont donc les dimensions dont nous voulions tenir compte au chapitre du vécu. Évidemment, nous nous intéressions à un champ d'expérience singulier: celui de l'occupation dans une situation organisationnelle. Nous cherchions à voir comment l'organisation médiatisait un projet d'identité professionnelle selon un double mode de relation à l'altérité: celui qui associe les individus à leurs collègues de travail, et celui qui associe les « nous » professionnels à la société environnante, définie vers le bas par le bassin de population visé et vue de haut, par les institutions nationales privilégiées.

La dynamique observée pourrait se résumer ainsi: au départ, les plus ardents des employés du CLSC essaient de neutraliser l'extériorité de l'appareil comme cadre de l'interaction dans le milieu de travail et comme mode

d'interaction avec la communauté locale; éventuellement, on a fini par s'apercevoir que ce n'était pas possible et qu'il fallait s'approprier symboliquement l'appareil pour s'approprier symboliquement la communauté de travail et la communauté environnante. En d'autres mots, on est passé d'une attitude où il fallait lutter contre la constitution d'une bureaucratie pour garantir le caractère expressif du travail, à une autre attitude où le même résultat pouvait être obtenu en se servant de la logique bureaucratique et en passant par l'appareil.

Cette séquence reste néanmoins partiellement trompeuse, puisque les deux options étaient ouvertes à l'origine et continuent de l'être. Il serait plus juste de dire que nos acteurs en mal d'identité professionnelle ont accepté de vivre avec un paradoxe qu'ils ne pouvaient éliminer; l'instrumentalité ou l'extériorité de la fonction au sein d'un appareil se marie toujours mal avec l'expressivité d'une profession constituant un engagement personnel dans la société; et l'identification à une bureaucratie est difficilement compatible avec l'identification à une communauté, au sens où les NOUS professionnels, le NOUS organisationnel et le NOUS du milieu local composeraient autant de cercles concentriques d'appartenance à un même champ de significations ou de normes culturelles. La question, en somme, était et demeure : comment faire à la fois un engagement social authentique et une manière de dialogue avec les autres de ce qui, par définition, n'était que le remplissage d'un poste dans un échafaudage bureaucratique qui vous colle l'étiquette de personnel face à une clientèle alors que vous cherchez des camarades de travail, des concitoyens, c'est-à-dire une double insertion dans une communauté de significations partagées.

Chose certaine, l'affirmation (la création) de nouvelles identités professionnelles passe par la destruction des anciens modèles : le médecin notable, et le directeur général incarnant la conception mécaniste de la bureaucratie. Tels seront donc les boucs émissaires de la lutte pour imposer une forme d'identification professionnelle compatible avec l'organisation. Il faut *tuer le père,* (l'image de l'autorité traditionnelle dans les professions sociosanitaires ou dans les organisations rationnelles), pour que puissent s'établir à la place l'expert-spécialisé-mais-ouvert-à-la-multidisciplinarité et le fonctionnaire-autonomedans-le-cadre-d'une-équipe-efficace, masques professionnels parfaitement réconciliables. Une très large part de l'action sociale et de la dynamique organisationnelle précédemment examinées peut s'interpréter de cette façon psychanalytique. La mort du père (du médecin et du directeur général), permet la naissance du CLSC multidisciplinaire, égalitaire, et d'esprit communautaire, où chaque travailleur peut enfin s'exprimer et se faire accepter par le milieu et par l'appareil.

Mais, puisqu'il faut bien composer avec les réalités de la division technique du travail (dans l'organisation et la division sociale du travail, dans la structure des rôles sociaux), on actualisera les projets utopistes de l'expression

d'identité dans des accommodements pragmatiques. L'équipe et l'autonomie du travail passeront par la gestion par objectifs. La communion avec le milieu et la légitimation sociale des nouvelles expériences l'intervention psychosociologique (la thérapie génagogique). Sinon la seule solution est de se retirer *en esprit* de la profession et de l'organisation pour en faire le prétexte d'une lutte plus vaste: c'est la solution du militant de gauche.

Il suffit de prendre la mesure de l'intersubjectivité, parmi les participants au CLSC pour voir que rien n'est réglé. Une illustration représentant les membres du conseil d'administration dans un manuel récent expliquant le fonctionnement du CLSC livre à ce sujet des messages fort révélateurs sur la perception (probablement partagée) des identités associées ; *l'usager* est représenté par un handicapé occasionnel (accidenté) au regard anxieux et au sourire hésitant; *le milieu socio-économique* est incarné par un personnage à cigare, apparemment sûr de lui, doté d'un confortable embonpoint; *le médecin* porte les oreilles extraterrestres du Dr Spock (personnage de la série télévisée *Startrek),* l'uniforme d'usage, les bras croisés de l'expert-maître de la situation, et des dents de vampire. *Le directeur général,* assis au centre, ressemble lui aussi à un extraterrestre (de *Star Wars,* cette fois) doté de plusieurs yeux juchés au bout de pédicules mobiles. Ensuite le représentant du *réseau:* celui-là n'a pas de personnalité, mais ses dents de vampire sont encore plus longues que celles du médecin. Quant au *personnel,* il se présente sous des apparences d'un barbu sans âge, inquiet, vulnérable et manifestement sympathique: il semble partager avec l'usager le sentiment d'être un peu perdu dans cette galère — c'est déjà, entre le professionnel nouveau et sa clientèle, le signe d'une complicité. Une complicité tissée par-delà le grand appareil, par-delà l'expertise corporatiste, les intérêts et les gestions. Mais autour de la même table, avec les autres, car c'est là où on parvient à se rencontrer. Cette table, toutefois, n'existerait *pas* sans l'appareil et sans l'État.

Conclusion

Par rapport à leurs objectifs, les CLSC ont partiellement réussi : nouvelle définition des professions et des services sociosanitaires ; nouvel arrimage de l'appareil à la société civile; nouveau rapport du personnel aux clientèles. Les identités professionnelles ont élaboré un projet culturel qui, en se traduisant dans des pratiques, a investi un appareil, et par-delà, la société.

Cela confère aux CLSC un caractère singulier: dans une dialectique que nous avons illustrée, le mouvement de structuration de l'organisation part de l'intériorité (le vécu) pour aller vers l'extériorité (l'appareil) en passant par les pratiques. C'est le sens que les acteurs donnent à leur expérience de travail qui

constitue le moteur des pratiques, lesquelles marquent de leur sceau le cadre formel de l'organisation. C'est sur la base des consensus culturels que s'élaborent la rationalisation des significations partagées (les idéaux deviennent objectifs), celle des rapports fonctionnels de coopération entre les membres (les subjectivités deviennent fonctions impersonnelles) et celle des tâches (les orientations deviennent des règles, des méthodes, des pratiques routinières).

Peut-on appliquer sans réserves au secteur privé, tout aussi bureaucratique, les observations faites à propos d'un établissement public ? Il nous faut modérer les tentations, puisque sans l'État, pas de CLSC. Mais ceux-ci constituent quand même des organisations bureaucratiques. En quoi ressemblent-ils à toutes les autres du même type ? C'est à voir. En attendant, on pourrait soupçonner qu'ils sont aux PME ce que les ministères et sociétés d'État sont aux oligopoles privés : des instances déconcentrées, décentralisées et miniaturisées d'un même réseau.

Et, dans un réseau d'appareils, au sein d'une société d'appareils, c'est le centre qui domine. Dans le cas qui nous oppose, il y a l'utopie de la participation qui est un appel lancé aux citoyens par les appareils. L'utopie ne concerne pas seulement les clientèles, mais aussi bien les personnels. Elle suppose un investissement des expressions humaines dans le cadre des appareils et pour le bénéfice des appareils. Elle déguise en idéaux les impératifs de mobilisation de la puissance créatrice des êtres humains par et au sein des appareils. La participation signifie expression pour l'individu. Elle constitue un mécanisme de rétroaction pour les appareils. Elle s'applique au personnel dans les établissements bureaucratiques où le marché suffit à exprimer les besoins de la clientèle visée. Elle s'applique aussi aux clientèles lorsque le marché est remplacé par la politique et que la demande est socialement définie comme un droit.

Il n'y a pas de doute: dans une société d'appareils, les appareils ne sont pas seulement des mécanismes administratifs. Ils deviennent les médias de l'engagement des humains dans la production de la socialité par la société. Dès lors, l'enjeu des luttes organisationnelles n'est plus seulement le pouvoir au sein de l'organisation, mais la place de l'organisation dans la société. Et par voie de conséquence, les luttes portent d'abord sur les normes culturelles en vertu desquelles l'organisation appartient à la société et secondairement sur celles qui président au fonctionnement de l'organisation en tant que microcosme social.

Il suffira d'y penser.

Références bibliographiques

BENVENISTE, E. (1966). *Problèmes de linguistique générale,* Paris, Gallimard, t. 1.

BERNOUX, P. (1985). *La sociologie des organisations,* Paris, Seuil, 363 pages.

CHANLAT, A. (1984). Avec la collaboration de BOLDUC A. et LAROUCHE D., *Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec,* Montréal, Québec-Amérique, *250* pages.

CROZIER, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique,* Paris, Seuil.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système,* Paris, Seuil.

CULBERT, S. A. et MCDONOUGH, J. J. (1980). *The Invisible War, Pursuing Self-Interest at Work,* New York, John Wiley and Sons Inc., 226 pages.

DEVIRIEU, F. H. (1975). « Le prix d'un Français », *Nouvel observateur,* 13 octobre, pp. 69-84.

EDWARDS, W. (1954). « The Theory *of* Decision-Making », *Psychological Bulletin,* vol. 51.

FREITAG, *M.* (1982). « Transformation de la société et mutation de la culture », dans *Conjoncture politique au Québec,* Montréal, automne, 80 pages.

GAGNON, Nicole (1974). *Notion de vécu,* Faculté des sciences sociales, Université Laval, 13 pages.

GAUTHIER, H. (1985). *Naissance et enfance d'une organisation participative: monographie des dix premières années d'un CLSC,* thèse de doctorat, Faculté des sciences sociales, Université Laval, mars, 345 pages.

HABERMAS, J. (1973). *La technique et la science comme idéologie,* Paris, Gallimard, 211 pages.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. et SNYDERMAN, B. (1959). *The Motivation to Work,* New *York,* Wiley.

H.E.W. (1973). *Work in America,* Boston, M.I.T. *Press.*

HOCHCHILD, A. R. (1984). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings,* Berkeley, University *of* California Press.

JULIEN, P. A., LATOUCHE, D. et LAMONDE, P. (1976). *Québec 2001, une société refroidie,* Montréal, Boréal Express, 213 pages.

KOONTZ, H. et O'DONNELL, C. (1955). *Essentials of Management,* New *York,* McGraw-Hill.

LAMARCHE, Y., Rioux, M. et SÉVIGNY, R. (1973). *Aliénation et idéologie dans la vie quotidienne des Montréalais francophones,* Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

LEMIEUX, V. et FORTIN, R. (1977). « Réseaux et appareils dans l'implantation de deux CLSC », *Recherches sociographiques,* vol. 18, n° 2.

LEMIEUX, V., et FORTIN, R. (1977). « Réseaux et groupes informels », *Recherches sociographiques,* vol. 18, n° 2.

LEWIN, K. (1948). *Resolving Social Conflicts,* New York, Harper and Row.

LEWIN, K. (1951). *Field Theory in Social Science,* New York, Harper and Row.

LEWIN, K. (1967). *Psychologue dynamique,* Paris, PUF. MEAD, G. H. (1963). *L'esprit, le soi et la société,* Paris, PUF. O.C.D.E. (1974). *Work in a Changing Society,* Paris.

PORTER, L. et LAWLER, E. (1965). *Management Attitudes and Performance,* Homewood, Richard Irwin.

RIOUX, M. (1978). *Essai de sociologie critique,* Montréal; Hurtubise HMH, 182 pages.

ROGERS, C. et KINGER, M. (1965). *Psychothérapie et relations humaines,* vol. 1, Montréal, Institut de recherches psychologiques.

SAINSANLIEU, R. (1973). *Les relations de travail à l'usine,* Paris, Éd. d'organisation.

SAINSANLIEU, R. (1977). *L'identité du travail,* Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

SIMARD, J.-J. (1980). « Autour de l'idée de nation. Appropriation symbolique, appropriation matérielle, socialité et identitié », dans *Nation, Souveraineté et Droits.* Actes du colloque interdisciplinaire de la Société de Philosophie du Québec: la question nationale, Montréal, Bellarmin, pp. 11-47.

SIMARD, J.-J. et POUPART, R. (1983). « Appareils, pratiques, vécu: stratégies organisationnelles et développement sociologique des CLSC », *Document de travail,* n° 04-83, UQAM, Centre de recherche en gestion, 33 pages.

SHEPARD, H. et HERICK, H. (1972). *Where Have All the Robots Gone ? Work in Disatisfaction in the 70's,* New York, Free Press.

STEERS, R. et PORTER, L. (1975). *Motivation and Work Behavior,* New York McGraw-Hill.

TOULOUSE, J.-M. et POUPART, R. (1976). « La jungle des théories de la motivation au travail », dans *Revue Gestion,* vol. 1, n° 1, pp. 54-58.

TOURAINE, A. (1966). *Sociologie de l'action,* Paris, .Seuil.

TOURAINE, A. (1969). *La société post-industrielle,* Paris, Denoël.

TOURAINE, A. (1978). *La voix et le regard,* Paris, Seuil, 310 pages.

VROOM, W. (1964). *Work and Motivation,* New York, Wiley.

VROOM, W. et DECI, L. (1970). *Management Motivation,* Londres, Penguin Book.

WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* Paris, Plon, 343 pages.

WEBER, M. (1971). *Économie et société,* Paris, Plon, 653 pages.

10

Le théâtre organisationnel*

Ginette Palus

Jouer un rôle, porter un masque

Dès notre premier jour dans une organisation nous pouvons savoir à quoi nous en tenir quant à notre statut. Il suffit de lire la description de notre fonction, la place qu'elle occupe dans la hiérarchie, les droits et les devoirs qui y sont associés et nous avons une bonne idée de notre nouvelle niche. Le terme même de *bureau,* d'où est venu le mot *bureaucratie,* désignait à l'origine la pièce dans laquelle on conservait les textes définissant les statuts.

Le statut est un concept statique tandis que le *rôle* représente l'aspect *dynamique,* l'activité qui peut avoir lieu dans une certaine niche. On ne peut pas saisir un nouveau rôle aussi rapidement que l'on peut saisir un nouveau statut car, de la même façon qu'il ne suffit pas à l'acteur d'apprendre les paroles du texte pour pouvoir jouer son rôle, l'acteur organisationnel doit apprendre à interpréter son rôle, à trouver son style, à y associer des attitudes, à y investir ses qualités personnelles. Le rôle s'incorpore ainsi à la personnalité, alors que le statut qui l'encadre demeure en quelque sorte la propriété de la bureaucratie qui nous engage.

* Ce texte est une adaptation au problème des organisations d'un chapitre qui porte sur « Dionysos », dans le livre paru en 1990, *Pagan Grace,* Dallas, Texas, Spring Publications.

Kerényi[1] nous fait remarquer que l'homme moderne parle constamment de jeter bas les masques, c'est-à-dire de cesser de jouer des rôles pour être enfin libéré de lui-même. Il ajoute que pour l'homme civilisé, enlever ce masque signifie généralement montrer l'homme primitif, l'animal, la brute. Mais c'est parce qu'au départ on conçoit le masque comme quelque chose qui a pour fonction de cacher celui qui le porte, comme le masque que le voleur porte pour commettre son méfait, qu'on parle de « jeter bas les masques ». C'est là, soutient Kerényi, un usage purement négatif, et c'est oublier l'usage antique du masque qui est de créer une relation entre celui qui le porte et l'être symbolique qui est évoqué par le masque.

Dans l'histoire de la psychologie sociale, celle même qui a le plus influencé les théories des organisations, on a préféré la notion de rôle à celle de masque, mais les deux mots recouvrent la même réalité. Le terme de rôle vient de *rotulus,* rouleau, lui même dérivé de *rota:* roue, ou rouleau, c'est-à-dire une feuille roulée sur laquelle on inscrivait l'ordre dans lequel les causes devaient être entendues au tribunal ou bien le texte que devait réciter un acteur dans une pièce de théâtre. Dès le XI^{e} siècle, on emploie « rôle » au figuré, dans le sens de « fonction sociale » ou « profession ». L'analogie entre le rôle dramatique et le rôle social, entre l'acteur masqué et l'acteur qui joue son rôle dans l'organisation est aussi constante qu'ancienne. Les Stoïciens voyaient le monde comme un théâtre ou chacun joue le rôle qui lui a été attribué par les dieux. Shakespeare a abondamment fait appel à la métaphore théâtrale: « Le monde entier est une scène dont les hommes et les femmes ne sont que les acteurs[2] », ou ce passage de *Macbeth* (V,5): « La vie est comme un pauvre acteur qui se démène et joue son petit bout de rôle et dont on n'entend plus parler », ou encore dans *le Marchand de Venise :* « Je ne considère le monde que comme une scène où chaque homme doit jouer son rôle[3]. » Les adjectifs qu'il emploie le plus souvent avec *jouer,* pris dans le sens d'agir sont : *false* (*ou foul*), et *fair* c'est-à-dire qu'on peut jouer franc jeu, ou jouer perfidement. Nous pouvons également citer La Fontaine qui écrit au sujet de l'humanité qu'elle est comme une « comédie en cent actes divers et dont la scène est l'univers », ou encore Proust[4] qui a génialement décrit les mouvements incessants entre un rôle et un autre, dans nos interactions mondaines aussi bien que dans nos relations les

1. Cari KERÉNYI (1960). « Man and Mask », dans *Spiritual Disciplines,* Papers from the Eranos Yearbook, vol. 4, New York, Pantheon Books.
2. William SHAKESPEARE (v. 1599). *As you Like it,* 11,7, dans *The Tudor Edition of the Complete Works* (1951), Collins of London and Glasgow.
3. William SHAKESPEARE (1596). *The Merchant of Venice,* dans *The Tudor Edition of the Complete Works* (1951), Collins of London and Glasgow.
4. Marcel PROUST, *À la recherche du temps perdu,* tome 2, Le côté de Guermantes, Paris, Éditions Gallimard, collection Pléiade, p. 176.

plus privées. Par exemple, après une semaine passée en compagnie de son ami Saint-Loup, militaire stationné dans une petite ville, Proust croise cet ami sur le chemin qui le mène à la gare, alors qu'il n'a pas eu l'occasion de lui faire ses adieux. Son ami se trouve dans une voiture ouverte alors que lui-même est à pied. Plutôt que d'arrêter et lui dire au revoir, Saint-Loup lui fait le salut militaire.

> J'avais déjà remarqué à Balbec que, à côté de cette sincérité naïve de son visage (dont la peau laissait voir par transparence le brusque afflux de certaines émotions), son corps avait été admirablement dressé par l'éducation à un certain nombre de dissimulations de bienséance et que, comme un parfait comédien, il pouvait dans sa vie de régiment, dans sa vie mondaine, jouer l'un après l'autre des rôles différents. Dans l'un de ses rôles il m'aimait profondément, il agissait à mon égard presque comme s'il était mon frère; mon frère il l'avait été, il l'était redevenu, mais pendant un instant il avait été un autre personnage qui ne me connaissait pas et qui tenant les rênes, le monocle à l'œil, sans un regard ni un sourire, avait levé la main à la visière de son képi pour me rendre correctement le salut militaire !

La sociologie a, elle aussi, usé de cette image en parlant de *l'acteur* social. La psychologie sociale, tout en adoptant l'idée que nous jouons constamment des rôles, a mis l'accent sur la distinction à faire entre le rôle, essentiellement dynamique, par opposition au *statut* qui, lui, est statique et structural. Le terme de statut, emprunté au latin, signifie à l'origine une règle établie pour la conduite d'une association quelconque, comme l'étaient, par exemple, les statuts des corporations de métiers au Moyen Âge. Le mot est demeuré synonyme de « loi, règlement ou ordonnance ». Le statut désigne les personnes comme des points fixes et des titres sur un organigramme, quelles que soient les personnes qui l'actualisent, tandis que le rôle est quelque chose d'interprétable, de modifiable selon la personnalité de celui ou de celle qui l'assume. Tous les psychologues sociaux s'entendent sur cette distinction à faire entre le statisme du statut, et le dynamisme du rôle.

Nous remarquons une plus grande variation dans les théories sur le rôle, entraînant à chaque fois une modification des théories organisationnelles, relativement à l'appréciation positive ou négative vis-à-vis de certains aspects de la prise de rôles. Sommes-nous des acteurs qui « jouent », ou ne serions-nous pas plutôt des scientifiques qui ne laissent rien à l'interprétation ? Est-ce que l'organisation est un *théâtre* ou un *laboratoire* de relations humaines ? Faut-il parler de « sciences administratives » ou de « théâtre organisationnel » ? Est-il juste de dire que nous « jouons » notre rôle, ou ne serait-ce pas plus juste de dire que nous « analysons » le plus rationnellement possible le flot des données et d'informations qui nous sont communiquées chaque jour ? Et, du point de vue du développement de la personnalité, est-ce que la multiplication des rôles est un danger ou une richesse ? Vaut-il mieux unifier ou diversifier

l'identité personnelle ? Devons-nous tendre à intégrer la sphère privée et la sphère publique, ou au contraire chaque personne ne devrait-elle pas garder la sphère privée étanchement protégée contre la fièvre organisationnelle ?

Pierre Janet[5], un des théoriciens important dans l'histoire de la psychologie, considérait au début du siècle la multiplicité des rôles comme une conduite élémentaire qui devait être dépassée à la maturité. La naissance du moi individuel, du *moi fort,* stable et unifié constituait, à ses yeux, le dernier stade de l'évolution de la personnalité. C'est pourquoi Janet insistait sur le danger des contradictions pouvant exister entre les différents rôles de l'individu avant qu'il n'arrive à faire l'unité, objectif ultime du développement. Pour contribuer à l'harmonie collective, le rôle social devait avoir un aspect *intégrateur* et *unificateur* de l'identité personnelle, et la crise d'identité devait se terminer une fois pour toutes à l'adolescence avec l'émergence d'un moi qui . se renforce à mesure que la maturité s'accroît. Il valorisait l'unification plutôt que la diversification, la stabilité plutôt que la souplesse.

Après la guerre, Moreno, un psychiatre qui avait pratiqué le métier d'acteur et de metteur en scène, donnait une définition de la névrose qui est à l'opposé de celle de Janet et qui reflétait l'esprit du temps, qui valorisait alors le changement et l'ouverture à de nouveaux rôles sociaux. La personnalité immature de l'époque de Janet devient la personnalité intéressante de l'époque de Moreno. Il décrit le névrosé comme quelqu'un dont le répertoire de rôles est pauvre et sclérosé, ce qui l'empêche de s'adapter aux multiples exigences de la société. Certains rôles ne sont pas disponibles pour le névrosé parce qu'ils ont été refoulés. Pour aider le névrosé à diversifier son répertoire de réponses comportementales et à avoir accès aux rôles refoulés, Moreno développe sa fameuse technique du psychodrame. Cette technique thérapeutique a eu un certain succès et alors qu'elle avait d'abord été développée dans un contexte clinique, elle a vite échappé à Moreno et a été adaptée pour traiter toutes sortes de problèmes personnels et interpersonnels, ou pour préparer des employés à une nouvelle fonction (la technique du « jeu de rôle » par exemple).

L'approche psychodramatique de Moreno n'est pas la seule à avoir tenté le rapprochement des techniques du théâtre avec celles de la thérapie. La thérapie gestaltiste, particulièrement sous l'influence du superbe cabotin que fut Fritz Perls[6], a reconnu la puissance libératrice du jeu psychodramatique. Perls a

5. Pierre JANET (1929). *L'évolution psychologique de la personnalité,* Paris, Chahine. On peut également trouver un excellent résumé de la psychologie sociale de Janet dans le livre d'Anne-Marie ROCHEBLAVE SPENLÉE (1969). *La notion de rôle en psychologie sociale,* Paris, PUF, p. 28.
6. Frederick PERLS, Ralph E. HEFFERLINE et Paul GOODMAN (1951). *Gestalt Therapy,* New York, Delta Books.

proposé toute une variété de techniques de fabulation et de dialogue entre les parties du moi, admettant d'emblée que le moi puisse avoir plusieurs parties ! Dans l'approche de Moreno, aussi bien que dans celle de la thérapie gestaltiste, on propose aux participants de développer leur propre rôle, de multiplier les répliques, trouver les mots, trouver les émotions, trouver les gestes qui leur permettraient de sortir de l'impuissance du figurant silencieux.

La psychologie d'inspiration humaniste accepte, elle aussi, la multiplicité des rôles, et la possibilité de crise d'identité à chaque tournant de la vie. Mais il y a également dans tout le courant d'inspiration humaniste cette fantaisie d'aller *derrière les masques,* de découvrir le *moi authentique,* qui vient en quelque sorte contredire l'objectif de pluralisme et de diversification des rôles personnels. Il est courant, par exemple, qu'une personne mise en situation d'avoir deux « moi », celui de la vie privée et celui de l'organisation, se sente obligée de conclure qu'il doit y en avoir un qui est plus « vrai » et plus authentique que l'autre, et c'est celui-là qu'il faudrait montrer pour être congruent. Les humanistes ont longuement élaboré l'aspect « *d'emprunt* » de certains rôles organisationnels, les opposant aux rôles joués dans la vie privée, lieu où l'on redevient soi-même' et où l'on dit ses vrais sentiments. La vie privée devient une sorte de coulisse où l'acteur peut se débarrasser du masque qu'il doit porter sur la scène organisationnelle; il est sous-entendu que *derrière le masque* se trouve la personnalité authentique.

Dans l'histoire des conceptions du rôle en psychologie, il y a un balancement constant entre une conception du rôle comme le *symbole qui relie* l'individu à son organisation, opposée à une autre conception dans laquelle le rôle est perçu comme le *masque qui dissimule* le vrai moi. Pour comprendre ce va-et-vient théorique, il est utile de voir ce que signifiaient un rôle et un masque avant que la psychologie moderne ne les incorpore à son vocabulaire théorique.

D'où vient le théâtre ?

D'où vient l'idée d'une scène, celle du masque, et celle du jeu dramatique ? Et pourquoi les anciens Grecs avaient-ils choisi Dionysos comme le dieu des masques, le dieu du théâtre, et le patron des acteurs ? Que signifiait, à l'origine, « porter un masque » ?

7. La notion de *persona* de Jung se situe davantage du côté de ceux qui orientent le rôle vers autrui. Jung reliait la *persona* à l'ego par des interactions continuelles mais la concevait comme en opposition à un noyau profond, stable et original : le Soi. Il donnait au mot *persona,* (qui désignait pour les Romains le masque de l'acteur), le sens d'un objet d'emprunt.

Le théâtre tragique fut une invention du v` et du vie siècle avant J.-C. L'helléniste Pierre Vidal-Naquet[8] écrit ceci: « La tragédie a été, au sens le plus fort du terme, une invention ». Si on veut comprendre cette invention, il faut mesurer ce que la tragédie antique a apporté d'original. Qu'y avait-il de si neuf dans l'idée de mettre en scène le drame humain sur une scène de théâtre? L'originalité consistait en une œuvre sentie et comprise comme *relevant du pur artifice.* L'auditoire était conscient d'entendre des dialogues *inventés* par l'auteur dramatique, et n'était pas dupe quant à la part d'imagination qui entrait dans la confection d'une tragédie. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, l'artiste était libéré de la nécessité de chanter les exploits des héros ayant présumément « vraiment » existé, de transmettre l'épopée, de faire l'histoire orale. Il pouvait inventer une histoire de toutes pièces, et mettre en scène des conflits humains, dans des contextes actuels. La tragédie classique a été la première création du genre « fiction ». Elle a duré sous cette forme pendant un siècle, à partir de la première qui eut lieu en — 534, sous Pisistrate.

Le formidable succès de cette formule a coïncidé avec l'intégration de la nouvelle conscience de l'époque. En venant au théâtre; les Grecs apprenaient, de l'intérieur, et à travers l'artiste, la conscience individualisée, le « *je* » *qui délibère* et qui n'est plus comme avant, le jouet du destin et des dieux. Toute fictive qu'elle soit, l'œuvre tragique a donc changé les mentalités et c'est ce que la tragédie classique a accompli de plus durable. En écoutant les acteurs dialoguer entre eux et avec eux-mêmes et en constatant qu'ils osaient, pour la première fois, décider de leur destin *personnel,* la conscience homérique a évolué vers le « je » moderne, vers cette *individualité* que l'on tient pour acquise aujourd'hui dans le développement du jeune adulte.

Malgré cette association ancienne entre Dionysos et la tragédie, il ne faut pas pour autant limiter la perspective dionysiaque au tragique, car c'est par l'aspect de *fabulation* plutôt que par l'aspect catastrophique des événements que la tragédie s'apparente à Dionysos. Notre tendance à réduire Dionysos à la souffrance, à la persécution tragique, est un effet de notre mentalité héroïque qui tient à faire de Dionysos la victime de ses émotions exaltées. La mentalité héroïque s'attaque à chaque situation comme s'il fallait en extirper tout problème, tout drame, toute tension venant de la différence ou de l'opposition. Mais dans la perspective dionysiaque, on ne ressent pas le mouvement de cette façon: « La conscience dionysiaque interprète les conflits comme des tensions dramatiques, et non comme des paires d'opposés dans un système conceptuel ; nous vivons des agonies, et non des polarisations[9]. »

8. Jean Pierre VERNANT et Pierre VIDAL-NAQUET (1987). *Mythe et tragédie en Grèce Ancienne,* vol. 2, Paris, Édition François Maspero, collection Fondations, p. 8.
9. James HILLMAN (1983). *Healing Fiction,* New York, Station Hill Press, p. 40.

Pour comprendre le dieu des masques, il faut quitter la posture héroïque, arrêter *d'analyser* les contradictions, les complexes, les problèmes avec l'intention de les résoudre, d'en venir à bout, de les éliminer. Le mouvement dionysiaque ne consiste pas à prendre un recul analytique (ceci est l'affaire d'Apollon) ou prendre de façon autoritaire le contrôle de la situation (ceci est l'affaire de Zeus), mais à sauter sur la scène et commencer à donner la réplique dans un scénario plein de rebondissements.

Les auteurs de fiction savent bien qu'on ne fait pas une œuvre intéressante si le caractère principal ne fait que subir les volontés des autres au lieu de lutter pour ses propres objectifs. Selon l'écrivain et professeur John Gardner[10] qui a conduit un grand nombre d'ateliers d'écriture de fiction, le défaut le plus courant des romanciers amateurs est de présenter des personnages à *qui les choses arrivent,* au lieu de personnages qui agissent dans leur propre destin. Transposons cette idée dans le scénario organisationnel et l'on découvre que ce même défaut fige les organisations : les membres s'imaginent dans l'auditoire et non sur la scène, leur imagination dramatique ne se permet pas d'intervenir pour faire évoluer la dramatique.

Le moi authentique

Il est courant dans l'expérience du thérapeute d'entendre une personne en pleine détresse avouer qu'elle se sent mieux pendant les heures où elle est forcée de maintenir « une façade » pour des raisons professionnelles. En effet, il ne peut être question de montrer notre détresse par exemple au client qui entre dans notre boutique, aux étudiants qui remplissent l'auditorium pour recevoir notre cours, aux employés qui attendent nos directives pour la journée, et encore moins au compétiteur ou au collègue malveillant qui guette la faille. En fait, l'expérience est si courante qu'il serait difficile de trouver quelqu'un qui n'a pas déjà été en pleine panique émotionnelle (deuil, peine d'amour, revers financiers, angoisse, fatigue extrême), tout en étant forcé de continuer à jouer un rôle professionnel. Malgré qu'elle soit pénible, cette expérience peut, dans bien des cas, être plus positive que l'autre possibilité, qui est de demeurer seul à la maison. La personne avoue se sentir mieux d'avoir à jouer ce rôle comme si le fait de devoir aller au travail devenait une sorte de répit dans la souffrance, un garde-fou vis-à-vis d'un gouffre psychologique, une façon de passer le temps pendant que la blessure se referme, une identité de secours qui permet de mettre le moi qui souffre en veilleuse. Ce rôle qu'on joue par

10. John GARDNER (1985). *The Art of Fiction : Notes on Craft for Young Writers,* New York, Vintage Books, p. 65.

nécessité professionnelle, peut nous faire du bien en nous *entraînant à ressentir* ces attitudes positives' commandées par la tâche.

Mais l'exigence de devoir *faire comme si nous étions en forme* ne peut être positive si elle apparaît avant tout comme une feinte, un mensonge, et elle apparaît telle si nous avons cette idée d'une *émotion supérieure,* au fond de notre être, plus vraie, plus profonde que les autres ; par conséquent tout comportement qui n'exprime pas cette émotion est un mensonge. Comme la scène organisationnelle exige de nous que nous adoptions d'innombrables attitudes définies non pas en fonction de notre émotion mais en fonction des exigences de la' tâche, nous nous trouvons avec une théorie psychologique qui nous fait sentir faux la plupart du temps. L'inconfort provient non pas de devoir faire un effort pour que notre détresse personnelle reste en arrière-plan, mais de nous sentir en deçà d'un idéal formulé par la psychologie humaniste en termes de « congruence », « transparence », et « sincérité ». Ce n'est pas le masque qui blesse le visage mais l'idée que nous nous en faisons.

Erving Goffman[11] propose une définition de la *sincérité* qui convient davantage à la scène organisationnelle; elle se définirait comme le fait de croire dans l'impression que notre performance provoque tandis que le *cynisme* serait de ne pas y croire et de nous moquer de ce que l'auditoire peut ressentir. Avec une telle définition de la sincérité, le commerçant qui montre un visage souriant et tient des propos chaleureux avec ses clients, alors qu'il a reçu le matin même une requête en divorce et s'efforce de tenir sa détresse à distance jusqu'à cinq heures, demeure, si l'on adopte la définition de Goffman, un homme sincère.

L'acteur qui joue ne se sent pas faux car il sait qu'il prête sa personne à un rôle, mais cela ne l'empêche pas de s'engager dans son jeu avec tout le talent dont il est capable. À moins d'être cyniques, dans le sens que Goffman donne à ce mot, nous aussi jouons tous du matin au soir, sur la scène organisationnelle, et nous portons des masques de toutes sortes.

Un dieu masqué : Dionysos

Ceux qui, dans la vie, cherchent le « vrai moi » et refusent de jouer, entretiennent là une fantaisie qui est typiquement le fait d'une culture psychologique inspirée du monothéisme : ils croient que nous avons *un et un seul vrai moi,* comme nous avons été habitués à concevoir qu'il n'y a qu'un et un seul vrai dieu. (Qu'on y croit ou pas ne change rien à l'affaire ; il s'agit ici de

11. Erving GOFFMAN (1969). *The Presentation of Self in Everyday Life,* London, Penguin Press.

paradigmes psychologiques et non de théologie. On peut être totalement athée et continuer à fonctionner selon une attitude de base qui, elle, prend sa source dans une culture monothéiste : le dieu unique prend alors la forme du Vrai Moi, ou du Soi, ou de La Théorie finale qui intégrera toutes les données, ou de La Voie spirituelle parfaite, ou du Grand Amour absolu ou du modèle de Chef parfait, etc.).

Il peut être rafraîchissant, par contraste avec les valeurs psychologiques dominantes, de considérer que les anciens Grecs honoraient un *dieu masqué:* Dionysos. Puisqu'il s'agit d'une divinité, (et non d'un esprit maléfique), cela signifie qu'ils donnaient au masque une valeur positive. Or cette figure de Dionysos, patron des comédiens, suggère que *Dionysos est le masque. Il n'est pas le dieu derrière le masque.* Un tel masque n'a pas pour but de cacher: *il est l'image symbolique sacrée par laquelle passe l'identification.*

Dionysos est le dieu du théâtre aussi bien que celui du carnaval et de la mascarade. Ces trois activités supposent un plaisir dans le changement de rôle, de personnage et de costume; cela demande également que l'on ne s'identifie de façon permanente à aucun des rôles. Autant il faut adhérer complètement à son masque — comme l'acteur qui entre dans la peau de son personnage —, autant il est crucial de pouvoir en changer, sinon il n'y a plus de jeu, plus de mouvement et plus de théâtre.

Bien sûr, il y a un équilibre à faire entre la pathologie de celui qui ne joue jamais, qui se croit sans masque, et la pathologie de celui qui ne prend la peine de s'engager dans aucun rôle de façon durable, sous prétexte que tout n'est qu'un jeu. Le premier s'imagine ne jouer aucun rôle alors qu'il n'en joue qu'un seul, auquel il adhère rigidement, tandis que le second offre une piètre performance, sans profondeur, sans nuance, dans une mise en scène vite faite qui souffre du manque de répétitions. Comme devant un acteur qui manque de talent ou de discipline, la personne qui ne prend pas suffisamment son rôle au sérieux, et ne s'y donne pas complètement, ne réussit pas à donner une performance convaincante. Cette personne, en fait, joue mal, et quand on la trouve malhabile, ce n'est pas tant de « jouer » qu'on lui fait le reproche mais de porter son masque de travers, de manquer de crédibilité, de n'avoir pas pris la peine d'endosser l'habit qui fait le moine.

Lorsque l'adolescent se révolte contre les « masques » que portent les adultes — et c'est là un thème récurrent chez les jeunes —, l'interprétation courante veut que cette révolte soit celle d'une âme pure qui perce la fausseté des jeux adultes et qui souffre du manque d'authenticité qu'elle y découvre. La même attitude se retrouve dans l'organisation lorsque nous disons de quelqu'un qu'il « se prend pour un autre » ou qu'il « se cache derrière son titre », sous-entendant que nous sommes capables de voir au travers du masque. Mais lorsque l'adolescent normal adresse ce genre de reproche à la classe des

adultes, ce qu'il exprime ainsi s'avère très souvent être son *dépit* parce qu'elle tarde à lui donner l'occasion de jouer un rôle consistant. Le même dépit se constate dans l'organisation lorsque les répliques intéressantes et les occasions de se faire valoir sont réduites à un trop petit nombre de personnes. Le scénario écrit pour le travailleur moyen d'une grande organisation manque incroyablement de substance, de variété, de brio, d'intensité. Les employés ne sont pas intéressés à applaudir la performance de leur organisation tant qu'ils n'ont pas une chance à leur tour de monter sur la scène et d'être applaudis. Leur désabusement ressemble à celui des femmes quand elles ont découvert l'insignifiance, la solitude et l'infantilisation qui accompagnaient leur rôle de femme, qui est pourtant crucial ; elles ont hué et boudé la performance de l'homme héroïque, comme l'adolescent boude et refuse d'applaudir la performance des adultes qui accaparent toute la scène, comme l'employé se détache de l'organisation qui réserve ses honneurs pour un trop petit cercle. Ce qu'il y a d'inadmissible dans ce jeu de rôle, ce n'est pas de devoir jouer son rôle, mais que certaines catégories d'acteurs sociaux soient exclusivement habilitées à jouer les rôles importants tandis que d'autres sont limitées aux rôles de soutien et de faire-valoir.

Pour Goffman[12], lorsque nous disons de quelqu'un qu'« il porte un masque », dans un sens négatif, comme un instrument de dissimulation, cela signifie que nous considérons celui qui le porte comme quelqu'un qui *usurpe,* par le rôle qu'il se donne, un statut auquel il nous semble qu'il n'a pas droit. Ce n'est donc pas qu'il soit mensonger de porter des masques, c'est-à-dire de jouer des rôles, mais nous nous défendons contre les voleurs de masques, des personnes qui, à nos yeux, ne devraient pas porter ou s'approprier exclusivement certains masques particuliers à cause du pouvoir qu'ils représentent.

Étant donné les valeurs actuelles en psychologie (encore fortement influencée par la psychologie humaniste comprise d'une certaine façon), nous risquons davantage la déconsidération en prétendant que tout n'est qu'un jeu, qu'en prétendant n'en jouer aucun. La psychologie n'a-t-elle pas souvent tenté de nous convaincre qu'il est immature de vouloir jouer, incongruent d'avoir une certaine attitude au bureau et une autre à la maison, essentiel de faire l'unité de la personnalité, crucial d'éliminer les fausses identifications pour trouver le Moi profond, louable d'être translucide, authentique, intégré, spontané et vrai. Ne pas souscrire à ces vertus, c'est risquer de passer pour quelqu'un qui défend la fausseté, la fourberie, la duplicité, le mensonge, et quoi encore !

Par ailleurs, il faut dénoncer l'implication dangereuse de cette idée d'un masque qui « cache » car, dans la mesure où le masque est un instrument de dissimulation (au lieu d'un symbole de communication), il permet de commet-

12. Erving GOFFMAN (1969). *Op. cit.,* p. 51.

tre des actes auxquels le « vrai moi » ne se laisserait jamais aller s'il devait en prendre la responsabilité. Il se produit une césure entre, d'une part, ce que la personne conçoit comme son « vrai moi » et qu'elle définit comme bon, profond, et authentique, et d'autre part le rôle social, qui ne dépend pas d'elle mais de la société, qui n'est qu'un masque qu'elle est bien obligée de porter pour gagner sa vie, et qui lui permet de ne pas remettre en question la sainteté de son « moi profond ». Poussé à son extrême, un tel refus d'identification avec le masque aboutit au type du tortionnaire nazi qui pouvait continuer de se considérer comme un être sensible et délicat puisque, *dans sa vie privée,* il écoutait Mozart avec émotion, il aimait la poésie, les enfants et les fleurs; c'est l'autre, celui qui porte l'habit militaire qui se comporte comme une brute, mais celui-là, il n'est qu'un masque, un masque qui n'a rien à voir avec le vrai moi. D'un point de vue plus banal, cela donne une culture organisationnelle cynique, dans laquelle, sous le couvert du masque que l'organisation nous force à porter, nous pouvons jouer n'importe quel jeu, en nous imaginant qu'il y a moyen de porter un masque sans en être touchés, sans le respecter, sans nous y engager et sans en honorer l'aspect symbolique. Lorsque le rôle est perçu comme quelque chose de plus ou moins odieux derrière lequel de « bonnes personnes » se cachent, la culture organisationnelle ne peut faire autrement qu'en souffrir. Dionysos, encore une fois, *est* le masque, et non le dieu derrière le masque. Cette antique figure païenne peut servir de rappel: la façon dont on traite des masques et des rôles est cruciale autant pour la culture que pour une organisation donnée, car il s'agit d'un de ces symboles archétypaux qui reviennent sans cesse sous une forme ou sous une autre.

Pavaner, paonner, parader, poser, plastronner, etc.

Du Dionysos masqué de l'Antiquité grecque à la théorie psychosociale du rôle, il y a une même réalité. Pour comprendre aujourd'hui le sens de la figure de Dionysos, il faut accepter qu'il est là dans le déploiement de nos parures, le choix du décor, le besoin que nous avons de nous parer et d'être vus ; il est là dans la toque du chef cuisinier, dans la toge du magistrat, dans le complet rayé de l'homme d'affaires, dans le porte-documents en cuir souple qui annonce son prix. Notre passion — vieille de deux mille ans — pour la dramaturgie fournit les éléments pour que se déroule le drame organisationnel. Le patron qui informe son employé des attitudes, de la tenue vestimentaire, et des manières qui sont requises de lui éduque par la critique dramaturgique et se fait metteur en scène. Les membres d'une organisation construisent leur culture organisationnelle et leur clan professionnel non seulement autour d'une compétence, d'un service ou d'un produit, mais aussi autour de la réplique quotidienne

qu'ils se donnent dans un scénario le plus cohérent possible, dans lequel chacun essaie de saisir le bon moment pour intervenir.

La récompense cérémonielle

En plus des perspectives technique, économique, structurale et culturelle, on peut, lorsqu'il s'agit de comprendre le fonctionnement d'une organisation, considérer la perspective dramaturgique : Le scénario est-il riche ou débilitant, les décors sont-ils expressifs ? Les costumes conviennent-ils aux personnages ? Les caractères principaux (les héros et les héroïnes) sont-ils assez proches pour qu'on puisse s'identifier à eux ? Les personnages secondaires sont-ils approfondis ou de simples faire-valoir, les figurants sont-ils bien traités ?

Lorsqu'une organisation n'a pas le moyen de donner des récompenses économiques, ou lorsque celles-ci ne sont plus un facteur de motivation, le point de vue dramaturgique suggère d'autres pistes: la récompense rituelle, ou « *cérémonielle* » selon une expression de Goffman[13], peut être non seulement intéressante pour la personne récompensée, mais aussi considérée comme un stimulant pour l'organisation tout entière. Bien sûr, il y a longtemps que certains patrons ont compris l'avantage d'honorer *l'employé du mois* en mettant sa photo bien en vue. Mais il y a plus.

Récompenser cérémonieusement l'employé le plus performant n'est qu'un premier pas dans l'identification de l'employé à son entreprise; en plus de donner à chacun une chance d'être applaudi, il y a lieu de regarder comment chaque rôle permet ou ne permet pas une *théâtralisation de la performance.* Comme ces chefs français qui se pavanent fièrement avec leur toque de cuisinier et viennent à l'occasion chercher les commentaires des dîneurs satisfaits, il y a moyen de trouver, pour chaque rôle, aussi modeste soit-il, des mises en scène qui multiplient les possibilités d'expression aussi infimes soient-elles: un titre distinctif, une occasion de prendre le micro, une signature personnelle là où il y avait anonymat, un sceau identifiant une équipe, un élément du costume, une zone de liberté dans le décor, un rituel de passage d'un palier bureaucratique à un autre, un symbole marquant une victoire, une publication des bons coups, etc.

Lorsqu'on juge le besoin de se présenter aux autres de façon spectaculaire comme quelque chose d'outré, d'emphatique, ou de déclamatoire, c'est généralement parce qu'on croit ce droit réservé à une très petite élite, comme si seuls

13. Erving GOFFMAN (1969). *Op. cit.,* p. 213.

les membres de cette élite étaient justifiés de prendre plaisir à se pavaner, discourir, exhiber médailles, argent, privilèges, beauté, talent, etc.

À condition de ne pas voir le masque comme quelque chose derrière lequel on se cache, on peut découvrir que le raffinement de l'art théâtral peut s'appliquer dans nos scénarios les plus quotidiens. Puisque, de toute façon, nous nous situons toujours à l'intérieur d'un genre ou l'autre, une organisation vraiment vivante peut — consciemment ou non — laisser se développer plus d'un genre. La comédie, par exemple, donne le ton pour raconter les bons coups et les développements qui ont un *happy ending,* et pour traiter les conflits par l'humour. Le drame psychologique remplace l'angoisse par le suspense: la compagnie réussira-t-elle à encaisser ce coup et le patron survivra-t-il à sa crise cardiaque ? Le genre tragique donne un exutoire à des sentiments qui cherchent à s'exprimer; lorsqu'il y a mortalité, par exemple, ou faillite, ou accident, il est souvent utile d'accentuer l'émotion d'une façon ou d'une autre, pour que la tragédie se joue jusqu'à son achèvement (si les Grecs engageaient des pleureuses à leurs enterrements ce n'était pas pour faire croire que le mort était pleuré, puisque tout le monde connaissait les pleureuses de métier, mais précisément pour entraîner, stimuler les larmes des participants; le même principe s'applique au théâtre lorsqu'on engage des auditeurs pour « donner la claque », c'est-à-dire applaudir ou rire au bon moment).

Les styles comique, tragique, ou tragi-comique ne sont pas les seuls ; il existe encore le mélodrame, le genre policier, l'improvisation, le feuilleton, le message publicitaire, le bulletin de nouvelles, le jeu-questionnaire, la conférence, le cours magistral, le cours participatif, la démonstration, le *happening,* la procession, et cela tous les jours, par les acteurs sociaux que nous sommes, même si nous n'osons pas tout à fait, même s'il est parfois difficile de reconnaître de quel genre relève notre petit numéro personnel ou dans quel genre se déroule actuellement tel épisode de la vie organisationnelle. En plus de prendre conscience du *genre* dans lequel nous interagissons quotidiennement, nous pouvons également prendre conscience des *parties* de la dramatique que nous privilégions : l'organisation favorise-t-elle le dialogue, le monologue, le prologue, la tirade, le discours, le chuchotement, la déclamation, etc.

Conclusion

Doit-on concevoir les masques et les rôles comme des accessoires de dissimulation ou des symboles par lesquels nous communiquons ? Malgré l'élaboration d'un point de vue, qui tout au long de ce texte, privilégie la deuxième alternative, l'objectif fondamental n'est pas d'en arriver à une définition qui se présente comme meilleure que l'autre, mais simplement de prendre conscience

de ce que l'une et l'autre perspective apporte de différent. Parfois les rôles sont effectivement des instruments de dissimulation et alors la réthorique de l'authenticité est appropriée. Mais lorsque nous nous trouvons dans un contexte où l'identification à un grand nombre de rôles sociaux est trop faible, ou déficiente, il est temps de nous demander si cette faiblesse dans l'identification ne viendrait pas de la façon que nous avons de concevoir le rôle, et le jeu social.

La figure de Dionysos a servi de rappel : un masque peut être le symbole de notre participation à une réalité plus grande que nous-mêmes, il peut être le moyen par lequel nous intervenons dans notre communauté, un accessoire non pas de dissimulation mais de participation dans le théâtre collectif.

11

La gestion de la créativité*

James R. TAYLOR

La gestion de la créativité

En 1959, après avoir travaillé plus de deux années comme réalisateur de radio pour le réseau anglophone de Radio-Canada, j'ai fait une découverte surprenante: plus je faisais d'efforts dans l'accomplissement de ma tâche, plus l'organisation pour laquelle je travaillais semblait devenir rébarbative à l'égard de mes essais. Jeune homme récemment immigré de la ferme, où des périodes de travail intensif suivies de jours de calme relatif sont *aussi* normales, je trouvais cette curieuse réaction de l'organisation à laquelle j'appartenais particulièrement perverse : dans la mesure où ma tâche comportait une part de « créativité », l'administration semblait, à mes yeux, faire tout son possible afin de freiner son expression. Par ailleurs, les individus que je connaissais au plan personnel, et qui faisaient partie de cette administration, étaient individuellement charmants, compréhensifs, coopératifs. Dans la quête d'une explication, une seule conclusion demeurait plausible: l'existence d'une propriété perverse du système de gestion lui-même qui le rendait hostile à la réalisation, par ses employés, des buts pour lesquels l'organisation avait été officiellement créée.

C'est cette idée que je voudrais explorer ici.

Mon exploration prendra la forme d'une présentation de trois hypothèses.

* Ce texte a d'abord paru dans *Une organisation n'est **qu'un** tissu de communications,* de James R. Taylor, Montréal, Université de Montréal, Cahiers de recherches en communication, 1988.

Hypothèse 1

Il y a un lien profond entre la structure de l'administration, la structure d'une équipe de production et la structure de son produit symbolique (film ou émission).

Je n'ai aucune étude scientifique à l'appui de mon hypothèse ; je n'ai que l'évidence de ma propre expérience. Mon soutien empirique prend alors la forme d'anecdotes[1].

De 1960 à 1964, je remplissais officiellement la fonction de chef de production d'un groupe de cinq réalisateurs de télévision, dont deux en particulier étaient responsables de la réalisation de deux importantes émissions d'affaires publiques pour le réseau anglais de Radio-Canada. Le titre de « chef de production » connote peut-être une fausse idée de la vraie situation : pour ces deux réalisateurs des émissions nationales, mon rôle était beaucoup plus celui de collaborateur que de directeur. À ce titre, j'étais régulièrement présent aux réunions de planification de leurs équipes respectives, auxquelles assistaient des assistants de production du réalisateur et une batterie de « recherchistes » (le terme « recherche » a une connotation différente en radiodiffusion et en milieu universitaire), d'écrivains-pigistes, d'intervieweurs — tous ceux, en d'autres mots, qui sont responsables du développement des idées (les liens avec la composante technique étant assurés par le réalisateur lui-même ou son scénario). Bien que chacun des réalisateurs était doué dans son entreprise, et les deux émissions très écoutées, je ne pouvais que remarquer le contraste entre 1) le style de gestion de chaque réalisateur, 2) la forme de leurs émissions et 3) la congruence évidente entre 1) et 2). Dans le premier cas, le réalisateur maintenait une stricte hiérarchie: chaque membre de l'équipe connaissait son rôle, les réunions suivaient un ordre du jour bien structuré, la distinction entre réalisateur, animateur et écrivain était toujours soutenue avec force, « chacun de son bord ». Dans le deuxième cas, il y avait souvent des discussions animées (des *free-for-all)* lors des analyses, on encourageait les participants à jouer des rôles mixtes, à la fois ceux de concepteur, des voix et de cameraman, on visait un engagement beaucoup plus personnel et collectif au plan du développement du contenu de la part de tous ainsi qu'une certaine « déprofessionnalisation » des rôles (bien que jamais au plan de l'exécution). Et qu'en était-il du contenu des émissions ainsi produites ? Dans le premier cas, des

1. Même pour vérifier une telle hypothèse, empiriquement, il faudrait pouvoir définir, de prime abord, la structure du groupe et deuxièmement la structure de la production dans un système de codification qui permettrait la mesure de la corrélation. Puisque ce problème n'a jamais été abordé, à ma connaissance, ni en sémiologie ni en psychologie sociale, le manque de données n'est pas surprenant.

sujets « sérieux » traités en profondeur dans un cadre strictement ordonné ; dans le deuxième cas, parfois un mélange de sujets à l'intérieur d'une seule émission, parfois en profondeur, parfois pour amuser, des associations surprenantes, une certaine insouciance de manière.

Ma seconde anecdote date de cette période où j'étais enseignant et directeur du laboratoire de télévision à l'Université de Pennsylvanie. En 1968, nous avons reçu une subvention du programme *War on Poverty* afin de former un groupe de jeunes adolescents des quartiers défavorisés du centre-ville dans l'art de la production de la télévision. Les « formateurs » étaient des étudiants de ma classe de télévision et la formation se déroulait à l'intérieur du studio de l'école de communication durant les vacances d'été. La vingtaine de stagiaires, agés de 15 à 16 ans, fut divisée en trois équipes, chacune sous la responsabilité de un ou deux étudiants de mon laboratoire. Immédiatement, des contrastes importants se manifestèrent: entre la façon d'organiser les séances et entre le contenu des émissions produites.

Dans le premier groupe, chaque étudiant était affecté à un rôle qu'il devait garder pendant toute la durée de l'expérience; on suivait un régime de formation qui consistait en des exercices en production de plus en plus exigeants (entrevue simple, petite émission de nouvelles, petite réclame, extrait d'une pièce dramatique), les réunions avaient pour but de maîtriser le plan de production et d'apprendre les rôles. Dans le deuxième groupe, l'expression individuelle fut non seulement encouragée mais presque exigée: les réunions avaient pour but d'engager les participants dans le processus de production (le formateur commençait la session, par exemple, dans le studio, devant une caméra, à côté d'un moniteur, et son premier cours consistait en une exploration, en se servant des mains de ses élèves, de l'espace créé par le moniteur) ; les expériences en studio voulaient provoquer des explorations souvent humoristiques du potentiel du média (surimposition de la tête d'une personne sur le corps d'une autre, électroniquement, afin de produire un effet-choc, pour ne citer qu'un exemple); le formateur insistait sur le fait que ses élèves devraient réaliser une idée plutôt qu'un segment de télévision; le « culte de la personnalité », des échanges vigoureux entre étudiants furent de rigueur. Le troisième groupe fonctionnait hors du studio et se servait de la technologie légère récente à cette époque; les deux responsables (en véritables enfants des années 60) ayant horreur d'imposer leurs préjugés bourgeois à leurs étudiants, maintenaient une atmosphère de laissez-faire (rejetant sur les épaules de leurs élèves la décision sur quoi faire et comment le faire), permettaient le développement des idées mais ne les imposaient pas. Et qu'en était-il des émissions ainsi produites ?

Pour ce qui a trait au premier groupe, on produisait des copies d'émissions suivant le modèle professionnel d'une petite station de télévision ; en ce

qui concerne le deuxième groupe, c'était des scènes parfois surprenantes par leur fraîcheur et originalité, mais peu de structure englobante (la frustration de l'enseignant: pourvus d'un libre choix, les jeunes préféraient montrer la chanson et la danse populaire, comme ils avaient vu à la télévision) ; pour ce qui a trait au troisième groupe, des enregistrements de balades dans le parc d'une banalité décourageante mélangés avec quelques explorations artistiques tout à fait uniques où un des jeunes avait découvert, comme par accident, le potentiel créateur dans une caméra défocalisée, combinée avec un objet luisant. Et la structure des trois groupes ? Ici, pour moi, il y avait la plus grande surprise. À partir d'une distribution au hasard des participants en trois groupes, et après une période de formation relativement courte (deux mois), trois « cultures » distinctes émergaient: dans le premier groupe, une hiérarchie incontestée; dans le deuxième groupe, une division du groupe en cliques; dans le troisième groupe, l'anarchie. Nous avons pu vérifier le bien-fondé de nos observations informelles lors d'un événement particulier: l'élection de représentants pour chaque groupe à un conseil consultatif pour le projet ; dans le premier groupe, ce fut un individu (celui que le formateur avait désigné originellement comme chef) qui fut élu à l'unanimité ; dans le deuxième groupe, un vote partagé ; dans le troisième groupe, aucun *pattern* du tout (personne n'ayant reçu même une pluralité nette de votes).

Ma troisième anecdote nous ramène aux années 80, quand j'ai été invité à faire partie d'un jury pour l'attribution d'un prix (le prix Anik) pour la meilleure production de nouvelles locales et régionales au Canada. Après avoir visionné vingt-deux émissions, pendant deux jours, il était impossible de ne pas constater l'homogénéité extraordinaire des émissions d'une ville à l'autre, d'une région à l'autre et, même, d'une langue à l'autre : toutes les émissions (à deux exceptions près) suivaient exactement la même formule, étaient construites selon le même principe, employaient la même syntaxe. Cela m'aurait moins frappé, peut-être, si je n'avais pas su le fait suivant: la gestion d'un service de nouvelles est de loin la plus standardisée de toutes les gestions de services de production télévisuelle.

Donc mon hypothèse : lorsqu'on impose un modèle de gestion administrative, on fait plus que simplement résoudre un problème de comptabilité, ou établir une structure hiérarchique de commande et d'influence ; on fixe aussi les paramètres de l'expression créatrice. La façon dont les équipes (les groupes de gens qui travaillent ensemble, en d'autres mots) se comportent n'est pas indépendante de la manière dont elles expriment leurs idées (et même de la sorte d'idée qu'elles ont !). Le gestionnaire qui essaie de cantonner l'administration en l'isolant de l'ensemble du processus de production (en « n'empiétant

pas sur l'aire de responsabilité du créateur ») est en train de nous jouer un joli tour[2].

Hypothèse 2

La préoccupation majeure et le principal problème de l'administration est le maintien d'un système de contrôle.

Le problème de contrôle (certaines personnes utiliseraient même le terme « exercice de pouvoir ») est central à toute organisation ; il est particulièrement aigu pour une entreprise dont la vocation est la production des idées. Analysons brièvement la nature de la difficulté.

La théorie conventionnelle de la gestion distingue trois modes de commandement et de contrôle au sein d'un système administratif:

- la supervision directe ;
- la normalisation, soit
  - de l'intrant (ex. : par la sélection et la formation des cadres)
  - du processus de production lui-même
  - du produit;
- l'ajustement mutuel par rétroaction naturelle.

Pour une entreprise vouée à la créativité, le concept même de supervision directe constitue une anomalie: si on savait comment s'assurer de produits innovateurs, originaux et stimulants grâce à une supervision encore plus rigoureuse, on n'aurait plus besoin des créateurs ! La recherche de la variété, au cœur même du processus de production, suppose une marge de manœuvre accordée à l'artiste qui est incompatible avec l'idée de « supervision ». Au cinéma et à la télévision, la supervision caractérise surtout les opérations d'ingénierie, le côté technique, qui se prête très bien à ce genre de contrôle.

L'ajustement mutuel est une forme de contrôle qu'on retrouve partout dans l'univers de la production. Les relations de travail d'une équipe de production ont souvent un caractère informel ; beaucoup de décisions se

2. L'Amérique du Nord dispose de ressources sans précédent en production et distribution de films et en émissions de télévision; mais, ce qui frappe le plus le spectateur, c'est le manque de variété à l'intérieur de cet univers de produits symboliques. Quant à moi, je vois là-dedans une preuve de l'application du principe de la fabrication en série, par des équipes organisées sur le principe de la chaîne de montage, suivant le principe de la narration régulière avancé dans un premier temps par Vladimir Propp (Taylor, 1977, 1978).

prennent par le biais d'échanges face à face. Mais, du point de vue de l'administration, une politique d'ajustement mutuel, portée à la limite, aurait comme effet une délégation de tout le pouvoir décisionnel aux équipes de production elles-mêmes (donc une perte de contrôle des instances officiellement désignées pour répondre de l'organisation). La technologie de la production est lourde, l'investissement dans la société qui en assume la responsabilité est immense, la visibilité politique de ces entreprises est considérable ; dans aucune éventualité, quels que soient nos souhaits, la haute administration d'une telle organisation ne céderait son pouvoir au point de laisser le système de contrôle aux soins de l'ajustement mutuel.

Pour que l'administration puisse continuer à contrôler son système de production, il ne reste que la stratégie de la normalisation. Et ici aussi, on découvre un conflit virtuel de finalités: le système de « normalisation » risque de freiner, *par définition même,* le jeu de la créativité. Le fond de la démarche artistique est la recherche de la variété, la nouveauté ; le but de la normalisation est justement la *diminution, ou élimination,* de la variété. L'administration de l'entreprise à vocation créatrice comporte donc un paradoxe : si la stratégie de contrôle réussit (le but de la normalisation et de la coordination étant atteint), elle échoue (le but de l'originalité artistique et de la fraîcheur d'expression ne l'étant pas). Et *vice versa.*

Le cinéaste ou réalisateur le plus accompli est précisément l'individu original et l'originalité ne s'enseigne pas. Ses sources sont mystérieuses. Mais une chose est certaine, elle n'est pas la conséquence d'une politique de formation normalisée ! Et une politique de sélection qui viserait la « normalisation » des cadres aurait comme effet d'éliminer tous ceux qui ne se conformeraient pas à la règle, c'est-à-dire, tous les individus les plus créateurs. Donc la haute administration peut difficilement procéder à une politique de normalisation de l'intrant.

Le même problème, se présente du côté des processus de production. Compte tenu de la lourdeur de la technologie du cinéma et de la télévision, et de l'existence des conventions collectives de travail qui spécifient en détail les responsabilités des spécialistes techniques à chaque étape du processus de production, la personne chargée d'assurer la part de la créativité (cinéaste, réalisateur) est déjà soumise à un formidable ensemble de contraintes. Essayer en plus de l'obliger à suivre, pendant la phase de création et d'élaboration des idées, un processus « normal » aurait comme effet de tuer tout ce qui reste d'esprit créatif dans son entreprise. Ce qui est étonnant, en effet, tient au fait que, malgré les restrictions imposées par le processus technique de réalisation, les créateurs réussissent autant à surmonter les obstacles imposés par la normalisation.

Il ne reste qu'une stratégie de contrôle vraiment applicable à l'entreprise dédiée à la créativité: le contrôle de l'extrant, du produit. Mais l'évaluation du produit dans une entreprise médiatique diffère fondamentalement des entreprises mieux connues dans le domaine de la fabrication. Pour ces dernières, la norme à atteindre est facile à définir, et l'évaluation ou le contrôle de la qualité des produits se base sur la mesure des écarts avec la norme. Pour une boîte de céréale, une automobile, un hamburger, la qualité saute aux yeux : elle est immédiatement évidente. L'évaluation de la qualité d'un film ou d'une émission risque toujours de dégénérer en censure.

Dans l'entreprise à vocation de créativité, la « norme » est moins facile à fixer.

Ce qui nous amène à notre troisième hypothèse.

Hypothèse 3

***La seule manière efficace de gérer la créativité est par l'exercice d'un contrôle moral*[3].**

Cette hypothèse repose sur une autre idée :

La seule façon de parvenir à un contrôle moral est par une compréhension et une évaluation de la qualité des produits.

L'idée que nous sommes en train d'explorer ici est loin d'être originale ; elle a trouvé son expression originelle dans l'œuvre de Chester Barnard, qui a mis de l'avant le principe suivant, à savoir que la véritable « fonction » (on peut substituer à ce terme celui de « rôle ») du chef de l'entreprise est de fournir à celle-ci un leadership moral.

Quelque part dans la précipitation d'une adoption peu raisonnée du principe d'une gestion « scientifique », nous avons perdu de vue cette intuition fondamentale.

Si l'on veut « gérer la créativité », ou contrôler l'innovation, le choix est limité: une politique de supervision rigide amène l'étouffement de l'impulsion créatrice et des produits de plus en plus répétitifs et stéréotypés (et donc de moins en moins intéressants pour , le public) ; une politique de *laissez-faire*

3. À ne pas confondre avec l'exercice d'une éthique professionnelle: ce dont je parle est l'intersection des intérêts de l'administration (inévitablement présents dans l'univers des mass media) et ceux des producteurs. L'administration pourrait viser le maintien d'une éthique professionnelle, entre autres, mais son problème est plus global: comment gérer la créativité, quoi que soit sa finalité, où nous traduisons l'idée de « finalité » en produit diffusé au grand public.

amène également une diminution de la qualité, une célébration de l'égoïsme, de la paresse et de l'autosatisfaction (des produits qui rejoignent de plus en plus les intérêts idiosyncrasiques du créateur et de moins en moins les intérêts du public) ; c'est donc seulement par un contrôle moral que l'on peut orienter, positivement, l'évolution de l'entreprise créatrice.

Ce contrôle moral s'exerce seulement sur la base d'un dialogue, face à face, un à un, dans un contexte où le réalisateur est confronté à un contrôle de la qualité de son produit basé sur une appréciation intelligente de ses objectifs, des contraintes qui se sont manifestées lors de sa production, des principes de base de l'esthétique propres à ce média, du contexte social et politique dans lequel l'émission ou le film paraît. Un tel contrôle est un exercice de *persuasion* et non pas de *force majeure.* Pour être persuasif, dans un contexte de production, il faut connaître le métier. Il faut avoir une *appréciation* de ses potentialités et de ses contraintes. Il faut pouvoir *raisonner* avec les producteurs. C'est par la raison que le leadership moral dont parle Barnard s'exerce.

N'oublions jamais que pour être créateur dans des domaines aussi complexes que la télévision contemporaine, il faut posséder des qualifications (et souvent un niveau d'éducation) bien supérieures à la moyenne. On ne gère pas des gens à ce niveau avant d'avoir gagné leur respect.

Revenons, pour un instant, à l'année 1959 et à la consternation que j'ai ressentie devant le comportement bizarre que j'ai alors rencontré de la part de l'administration (du moins, c'est ainsi que, petit émigré d'un contexte rural, je l'ai perçu).

Comment aurais-je pu savoir que je vivais l'époque où Radio-Canada avait décidé de se doter d'une administration plus « professionnelle », calquée sur les grands réseaux américains, CBS et NBC ? Comment aurais-je pu sentir l'ironie du fait que mes supérieurs avaient opté pour un modèle de gestion « scientifique », mis de l'avant par l'American *Management Association,* au moment même où le principe d'un « *one best way* » (un modèle décontextualisé d'administration) était sur le point d'être remis en question et éventuellement rejeté ?

Trente ans plus tard, à la suite des événements catastrophiques qui ont bousculé des industries nord-américaines solidement établies à l'époque (la fabrication de l'acier, des automobiles, la micro-électronique) et de la crise de confiance qui a agité le domaine de la gestion en Amérique du Nord depuis quelques années, on peut se demander quels ont été les dommages qui ont

découlé de l'adoption d'un modèle de gestion qui visait la formation d'une élite administrative sans racines dans la pratique qu'elle gérait : une armée de cadres polyvalents[4] !

Dans le domaine des mass media, les dommages sont peut-être moins immédiatement visibles mais seulement pour une raison, les conditions de monopole qui y règnent. Il s'agit d'un confort plutôt froid !

4. À moins que je ne me trompe, aucune des agences publiques de production en télévision et film, ni au fédéral ni au provincial, n'a jamais eu comme président-directeur général un professionnel de son propre métier, soit la réalisation. Le résultat, à mon avis, a été une série de crises de justification du leadership et une érosion de la qualité de la production canadienne des mass media.

12

Le concept d'environnement organisationnel

Ancrages et considérations épistémologiques

Alain C. LAPOINTE

Toutes les disciplines font, entre elles, commerce de concepts, de théories ou de méthodologies susceptibles d'enrichir les connaissances dans leur domaine respectif. Et c'est fort bien ainsi; en diversifiant les éclairages, l'interfécondation permet de voir des choses qui seraient autrement restées dans l'ombre.

À ce jeu du commerce interdisciplinaire, la théorie des organisations se classe très certainement parmi les importateurs nets. Des concepts mécanistiques de la théorie classique à la rétroaction cybernétique en passant par l'homéostasie de type biologique, la théorie des organisations abonde de métaphores qui, chacune à sa façon, nous livrent une partie du savoir dont nous disposons aujourd'hui sur le phénomène complexe nommé « organisation ».

Cependant, le recours à la métaphore n'est pas sans risque. En important des concepts d'autres disciplines, on s'expose aux conséquences d'un transfert de technologie raté : on a bien reçu la machinerie, mais on ne détient pas le savoir-faire. On exhibe avec fierté le nouvel outil, mais on ne sait pas vraiment comment s'en servir; et le risque est d'autant plus grand que le concept paraît simple, d'autant plus pernicieux que tout un chacun croit savoir ce que l'étiquette recouvre.

N'est-ce pas précisément le sort du concept d'environnement en théorie des organisations ? Tout le monde croit savoir ce qu'est l'environnement

organisationnel. On assiste même à une belle unanimité chez les intéressés pour affirmer que l'organisation ne peut exister que dans et par son environnement et qu'il est en conséquence devenu inadmissible de penser l'organisation sans tout à la fois rendre compte de son nécessaire rapport à l'environnement. Devant pareil langage, il pourrait sembler que le concept d'environnement ait été particulièrement bien absorbé par la théorie des organisations.

Mais, en réalité, ce n'est probablement que vernis de surface. Car on n'a encore rien dit de très compromettant en reconnaissant simplement l'existence d'un monde extérieur à l'organisation, avec lequel cette dernière entretient un certain nombre de rapports. Bien sûr, le simple passage d'une représentation de l'organisation comme système fermé à celle d'un système ouvert constitue en soi un progrès important; la théorie des organisations aurait été condamnée à une vision tronquée et stérile du phénomène organisationnel si cette nécessaire ouverture à l'environnement n'avait été opérée.

Cependant, il ne faut pas non plus croire que, puisque l'essentiel a été dit, tout a été dit. Il suffit de comparer le développement théorique qui encadre le concept d'environnement en écologie avec la conception naïve qu'on se fait de l'environnement en théorie des organisations, pour comprendre que la route est encore longue avant que la greffe conceptuelle n'ait porté tous ses fruits.

Nous nous proposons ici de mettre en lumière le chemin parcouru en clarifiant dans un premier temps les contours du concept d'environnement organisationnel et en tentant d'en identifier les principales dimensions. Dans un second temps, nous nous questionnerons sur la capacité des acteurs organisationnels à connaître de façon adéquate cet environnement dans lequel est insérée l'organisation. Enfin, nous nous efforcerons de mieux comprendre la dynamique de l'interaction organisation-environnement en nous interrogeant sur la capacité des organisations à modifier l'environnement à leur avantage ; l'environnement est-il malléable ?

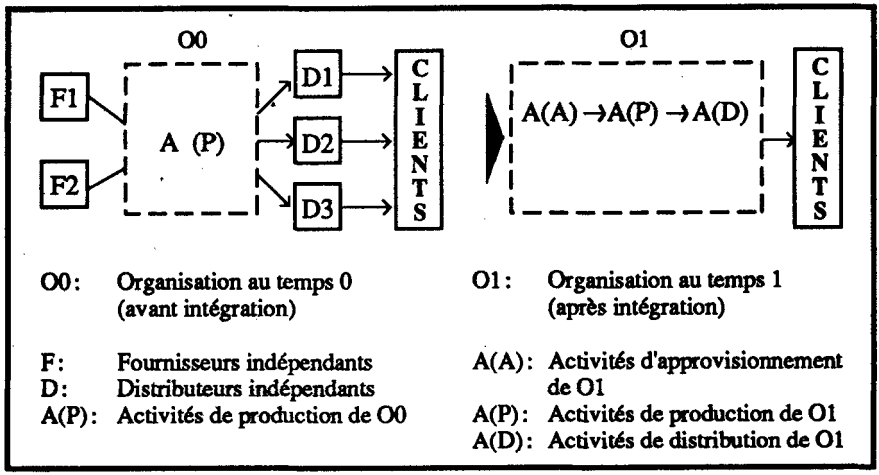
Qu'est-ce que l'environnement organisationnel ?

Un problème de frontières

Définir l'environnement organisationnel, c'est d'abord et avant tout un exercice qui consiste à tracer des limites. Puisque l'environnement c'est ce qui est autour de l'organisation, la première frontière qu'il convient d'identifier est donc celle entre l'intérieur et l'extérieur. Ce qui n'est malheureusement pas aussi simple qu'il peut sembler à première vue, car le territoire organisationnel a la propriété d'être extensible.

D'une part, il est évident que les frontières organisationnelles sont sujettes à des modifications diachroniques; l'organisation va grossir ou rapetisser, selon qu'elle intégrera, ou au contraire confiera à des agents extérieurs les activités ou les fonctions nécessaires à sa survie. Le schéma 1 illustre l'élargissement des frontières organisationnelles (tracées en lignes pointillées) résultant de l'intégration au sein d'une organisation (O) d'activités situées en amont et en aval de l'activité de production.

SCHÉMA 1
Déplacement diachronique des frontières organisationnelles



On y constate que ce qui appartenait hier à l'environnement, l'appro-*visionnement en* matières premières et la distribution des produits finis, peut aujourd'hui faire partie intégrante de l'organisation ; la frontière entre l'intérieur et l'extérieur est malléable.

Ce qui, cependant, n'exclut pas qu'à tout moment donné, la limite entre les deux territoires existe objectivement: il y a bel et bien un intérieur et un extérieur. Cependant, l'évidence de cette limite n'en assure pas pour autant qu'il soit facile de la tracer. Car, pour ce faire, il faut encore s'entendre sur la nature, ou l'identité de l'organisation ; en quoi, ou en qui, consiste-t-elle ? Ainsi, dans la mesure où on définit l'organisation par ses membres, ses contours seront différents selon qu'on ne reconnaît comme tels que ses employés et ses dirigeants, ou qu'on inclut également ses actionnaires, ses distributeurs et, pourquoi pas, ses sous-traitants.

C'est précisément dans cette voie que nous engage le concept nouveau de firme étendue *(extended firm);* au-delà des identités individuelles, c'est plutôt l'univers et les objectifs communs d'un groupe de participants étroitement interdépendants dans la production et la commercialisation d'un bien ou d'un service que ce concept met en relief. Le recours de plus en plus fréquent à des systèmes de production de type Kanban, ou encore de production « juste-à-temps » *(jus : in time),* tend à intégrer si intimement les activités de nombreux sous-traitants à celles de la firme mandatrice que l'identité collective paraît absorber les identités individuelles.

Le phénomène de franchises de distribution suggère lui aussi qu'en dépit d'une existence juridique distincte, les franchisés n'en appartiennent pas moins, d'une certaine façon, à l'organisation dont ils portent la barrière. Est-ce uniquement la nature du lien contractuel qui permet de dire si on est à l'intérieur ou à l'extérieur ? N'est-il pas possible de faire partie d'une organisation sans y être lié contractuellement ou, au contraire, d'être un intervenant extérieur en dépit de l'existence de tels liens ? De toute évidence, la question des frontières organisationnelles implique de subtiles nuances en matière d'intimité et de degré de permanence nécessaire pour faire partie de l'organisation.

On ne s'étonnera donc pas que, s'il est parfois difficile de situer la frontière entre l'intérieur et l'extérieur, il en va de même pour tracer les limites externes du territoire environnemental. Jusqu'où s'étend l'environnement organisationnel ? S'agit-il uniquement de l'entourage immédiat, ou alors de tout l'extérieur, c'est-à-dire de tout ce qui existe à l'extérieur de l'organisation ? Qu'est-ce qui est inclus dans le domaine environnemental ? Ici aussi, la réponse ne saurait être qu'heuristique, parce que, différents niveaux de lecture de l'environnement sont possibles. Et aucun n'est le meilleur *a priori :* on peut désirer consulter le plan d'une ville, ou alors étudier une mappemonde, selon la nature de l'information recherchée. De même, il peut être approprié de ne considérer que l'environnement spécifique d'un secteur industriel parce qu'on souhaite mieux connaître ses concurrents directs ; ou alors, on peut désirer avoir une vision plus globale de l'ensemble du contexte socio-économique, parce qu'on veut tenter d'estimer l'impact de la modification de certaines valeurs sociales sur l'avenir de l'organisation.

Cependant, le niveau de lecture doit être distingué de la nature même de l'environnement; la partie de l'environnement qui n'entre pas dans la lunette n'en existe pas moins et son impact sur l'organisation n'en est pas moins réel. Le choix du niveau de lecture est donc capital; il révèle les hypothèses que les acteurs organisationnels se font quant au degré d'interdépendance présumée entre l'organisation et les autres éléments ou constituants de la société qui sont susceptibles de l'influencer et d'être influencés par elle. Plus on présume que le

degré d'interdépendance est faible, et plus on a tendance à réduire le domaine de l'environnement organisationnel.

C'est précisément une telle perspective qui a inspiré les premiers efforts de définition du concept d'environnement organisationnel. Ainsi Evan (1966), l'un des premiers à tenter d'appliquer le concept d'environnement au monde organisationnel, en propose une définition très étroite: l'environnement se limite à l'entourage fonctionnel immédiat de l'organisation, c'est-à-dire aux relations directes et explicites qu'elle entretient avec des agents extérieurs, proches, comme ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents.

Certes, on ne saurait reprocher à Evan de considérer que le réseau fonctionnel immédiat de l'organisation constitue l'espace environnemental le plus susceptible d'influencer l'entreprise; l'environnement fonctionnel, c'est en quelque sorte la ligne de mêlée entre l'organisation et l'environnement. Cependant, la documentation subséquente, dont Aldrich (1979) est un témoin particulièrement éloquent, devait prouver qu'il n'était pas fécond, polir autant, d'enfermer le concept d'environnement organisationnel dans ce seul espace restreint. De fait, l'essentiel de la recherche sur l'environnement des organisations a précisément consisté à ouvrir le concept, parce qu'on reconnaissait de plus en plus l'importance des ramifications et des interdépendances qui lient toute organisation à son environnement global.

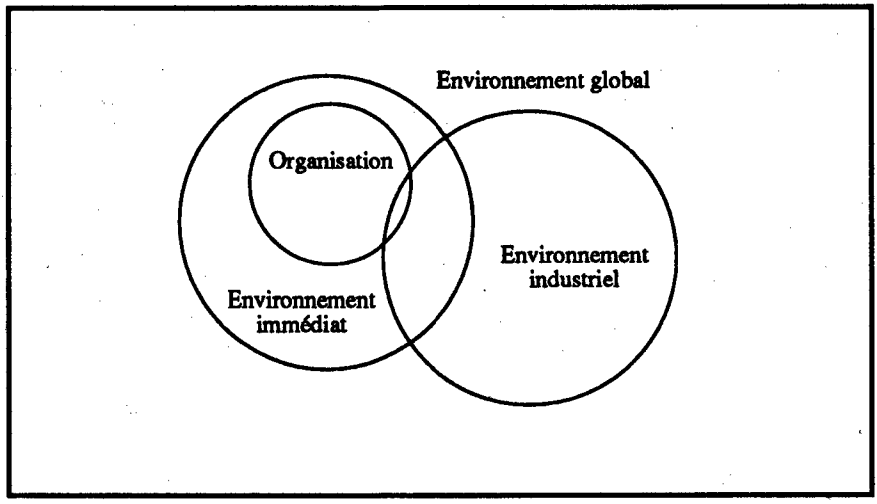
Le schéma 2 illustre un tel élargissement du territoire de l'environnement 'organisationnel: l'environnement immédiat de l'organisation (l'environnement fonctionnel d'Evan) s'y retrouve lui-même plongé dans un univers beaucoup plus vaste, l'environnement global; ce dernier inclut la totalité des agents et des phénomènes extérieurs à l'organisation, mais qui sont néanmoins susceptibles d'affecter cette dernière, ne fut-ce que de façon médiatisée et très indirecte.

Le schéma suggère aussi l'existence d'un niveau d'environnement intermédiaire entre l'environnement immédiat et l'environnement global. Cet espace est ici baptisé « environnement industriel » parce qu'il renvoie à l'ensemble des éléments environnementaux qui sont communs à toutes les organisations qui appartiennent à une même industrie (le concept d'industrie étant entendu dans son sens le plus large). Chaque organisation a donc son environnement immédiat propre, mais partage également avec d'autres organisations une partie de l'environnement global qui caractérise un secteur d'activités donné.

De la même façon, on pourrait identifier d'autres niveaux d'environnement, en découpant des espaces délimités par un ensemble de conditions communes à tous les participants; le territoire national, ou l'appartenance au monde des économies dites développées, pourraient très bien servir de base à de tels découpages. Mais quelles que soient les frontières qu'on pourrait ainsi dessiner, il importe de rappeler qu'aucune n'aura pour effet d'isoler l'organisa-

tion des influences provenant de régions lointaines de l'environnement global ; ce qui se passe ailleurs, même très loin, a de fortes probabilités d'avoir des effets ici. Et c'est précisément la raison pour laquelle une définition trop étroite de l'environnement peut être non seulement inadéquate, mais encore dangereuse ; c'est une source de myopie.

SCHÉMA 2
Les différents niveaux de l'environnement



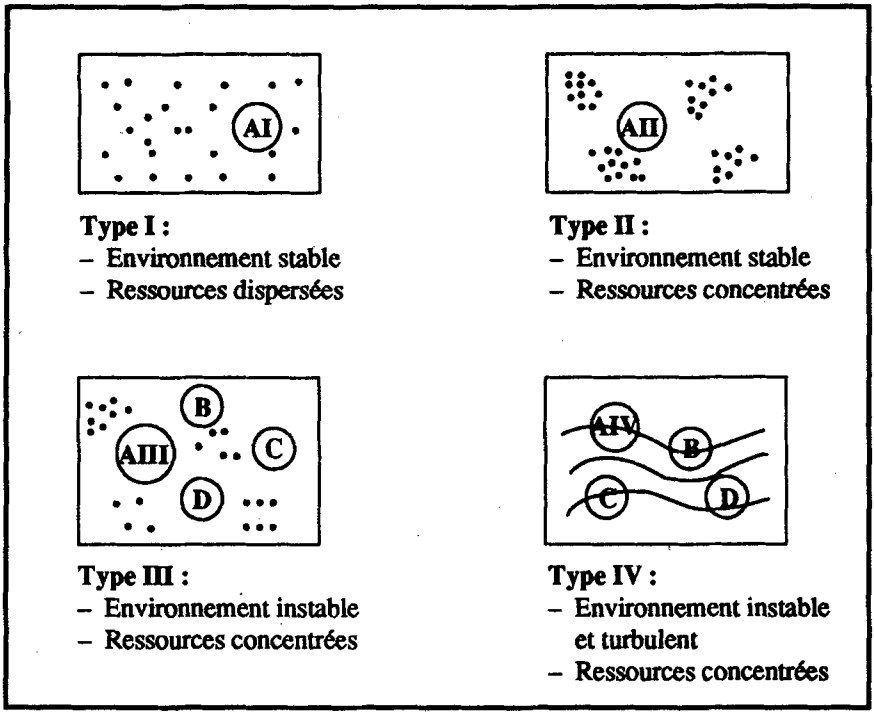
Une typologie classique de l'environnement organisationnel

Mais peut-être l'évolution observable du concept d'environnement organisationnel dépend-elle simplement de la transformation de l'environnement lui-même. Peut-être l'environnement évolue-t-il lui-même vers une plus grande complexité, ce qui implique tout à la fois plus d'intervenants et plus d'interconnexions entre ses différentes composantes ? C'est là une hypothèse que suggère la classification des types d'environnement proposée par Emery et Trist (1965), dont les travaux de pionniers dans l'étude du concept d'environnement organisationnel sont reconnus par tous les intervenants subséquents. Ceux-ci identifient quatre types d'environnement, selon la nature des relations qui existent entre l'environnement et l'organisation.

L'environnement de type I

La première vignette du schéma 3 illustre que dans un environnement de type I, les ressources nécessaires à l'organisation sont distribuées de façon aléatoire (la

SCHÉMA 3
Les quatre types d'environnement d'Emery et Trist



Source : H. E. Aunxtcx, *Organizations and Environments,* p. 71.

dispersion des points suggère cette caractéristique): il n'existe pas de région plus favorable dans l'environnement. Celui-ci est stable, sans changement important; mais il n'est pas nécessairement sécurisant, parce qu'un environnement aléatoire ne transmet pas d'information utile à l'organisation pour mieux se positionner dans son milieu. C'est une situation où la perception que l'organisation se fait de l'environnement n'a pas vraiment beaucoup d'importance puisque, de toutes façons, l'environnement ne contient pas d'information utile à la survie de l'organisation. Autrement dit, dans de telles conditions, même si l'environnement affecte l'organisation, il est tout à fait normal de ne pas se mettre à son écoute puisque l'environnement ne « parle » pas.

L'environnement de type II

Un environnement totalement silencieux est cependant difficile à imaginer ; l'environnement de type I est donc essentiellement une hypothèse théorique qui

illustre la situation limite d'une communication minimale entre l'organisation et son environnement. L'environnement de second type est davantage probable, parce qu'il lève le postulat de parfaite homogénéité ; la seconde vignette du schéma 3 montre que les ressources ne sont plus distribuées de façon aléatoire, mais sont au contraire concentrées (les points illustrant les ressources se retrouvent en grappes). Certaines régions de l'environnement sont donc plus riches, ce qui favorise évidemment l'organisation qui connaît la localisation de ces régions. Ici, l'organisation (AII) a manifestement intérêt, même dans des conditions de stabilité, à connaître son environnement. Ainsi, telle organisation trouvera profit à se rapprocher du bassin de ses clients potentiels; telle autre aura davantage intérêt à faciliter son accès aux ressources spécialisées qui sont la clé de sa survie. Par exemple, il est loin d'être indifférent pour une entreprise de haute technologie de s'établir à proximité d'un centre où gravitent d'autres organisations de recherche et de production de haute technologie ; les recherches récentes à cet effet, notamment Miller et Côté (1987), insistent sur le fait que ce type d'environnement est essentiel à la survie de cette catégorie d'entreprise. Un environnement stable, mais où les ressources sont distribuées par grappes, suscite donc de la part des organisations des efforts accrus de lecture et de décodage de l'environnement.

L'environnement de type III

Le troisième type d'environnement proposé par Emery et Trist diffère de façon importante des deux premiers, dans la mesure où la distribution des ressources n'est plus une donnée extérieure passive, mais où elle est au contraire influencée, déterminée même, par le jeu concurrentiel des organisations elles-mêmes. L'environnement est devenu instable, parce qu'il y a concurrence pour l'obtention des ressources. Il ne suffit plus de connaître les régions riches de l'environnement; il faut également savoir les exploiter avant les concurrents. En fait, l'important n'est plus tant de connaître les dépôts de ressources, que de connaître les autres acteurs, d'être capable d'anticiper leurs actions et même de les influencer; l'important, ce sont les autres ! Ce type d'environnement ressemble beaucoup à la situation de marché que la théorie micro-économique qualifie de concurrence oligopolistique; la relation d'une quelconque entreprise avec l'environnement, c'est-à-dire l'impact de ses actions sur son environnement, est foncièrement dépendante des actions des autres entreprises. Les organisations qui vivent dans un environnement de ce type ne peuvent donc plus tabler sur l'existence d'une relation stable avec leur environnement parce que cette dernière peut à tout moment être rompue par les actions d'autres organisations.

L'environnement de type IV

Le dernier type d'environnement que propose cette typologie ajoute à cette instabilité un élément supplémentaire de complexité ; l'environnement de type IV est un environnement turbulent. Concept maintenant galvaudé, qui en est venu à désigner indistinctement toute situation complexe, dynamique et incertaine, il avait cependant pour Emery et Trist un sens très précis : un environnement turbulent est un environnement dans lequel les relations, les interconnexions entre les éléments qui composent le système, changent sans cesse, et à un rythme rapide. En conséquence, certains acteurs qui ne se croyaient pas en relation avec d'autres éléments du système se retrouvent soudain confrontés à des pressions qui proviennent d'une autre région de l'environnement avec laquelle ils croyaient n'avoir aucun lien.

C'est notamment le cas d'entreprises subitement confrontées à des discontinuités d'ordre social ou technologique qu'elles n'avaient pas anticipées. Ainsi, des développements technologiques à la fois importants et convergents ont récemment provoqué l'effritement de la frontière entre l'industrie micro-informatique et celle des télécommunications, mettant dès lors subitement en position de concurrence des entreprises géantes (IBM et ATT) qui avaient l'habitude d'une position à la fois dominante et protégée dans leur industrie respective. Semblable perturbation de l'environnement pourrait aussi être d'ordre social, ou économique. Quelle que soit la source de discontinuité, le problème vient dans tous les cas de la difficulté d'anticiper d'où viendra le coup ! En principe, l'organisation soucieuse de prévenir les discontinuités susceptibles de l'affecter devrait donc surveiller l'évolution de la totalité de son environnement ; en pratique, il lui faudra évidemment mettre la priorité sur la surveillance de certains segments ou de certains agents extérieurs plus susceptibles de constituer une menace pour elle.

En dépit de l'impression que cette typologie peut facilement créer, Emery et Trist ne voyaient cependant pas ces quatre types d'environnement comme se succédant nécessairement dans une progression orientée. L'hypothèse selon laquelle ces quatre types d'environnement seraient en fait quatre étapes d'évolution des environnements organisationnels vers des conditions de turbulence croissante revient à Terryberry (1968). Une des implications intéressantes de l'interprétation proposée par Terryberry, c'est qu'à mesure que l'environnement organisationnel devient plus turbulent, le phénomène d'interconnexion prend de plus en plus d'importance; la texture même de l'environnement s'en trouve modifiée : les éléments le plus signifiants de l'environnement organisationnel ne sont plus les ressources brutes, mais d'autres acteurs, d'autres organisations. C'est le réseau complexe et largement imperceptible des interconnexions entre les acteurs qui devient la trame principale du tissu environnemental.

Les implications de cette modification de la texture même de l'environnement sont profondes et se répercutent directement sur le dernier volet à venir de la présente réflexion. Nous garderons le débat de fond pour cette occasion, mais il est dès lors évident que le problème de la capacité de l'organisation à modifier l'environnement à son avantage se pose différemment selon que l'environnement est défini comme un ensemble de contraintes lourdes, impersonnelles et inaliénables, ou alors comme un réseau d'acteurs susceptibles d'être influencés les uns par les autres. Une chose paraît cependant acquise avec Emery et Trist : le concept d'environnement organisationnel renvoie désormais à ce qu'on pourrait qualifier de macro-environnement, par opposition à l'environnement fonctionnel restreint de Evan.

La segmentation de l'environnement organisationnel

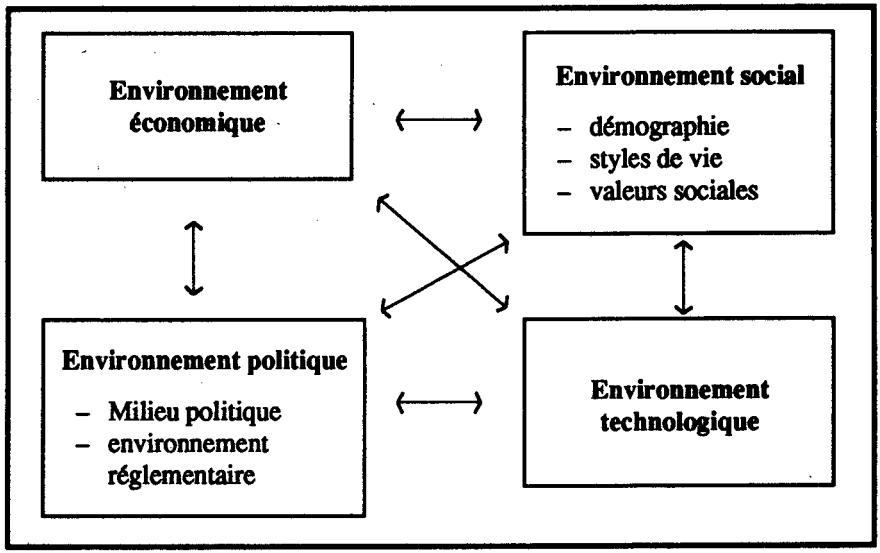
Passer d'une vision restreinte à une vision plus englobante de l'environnement organisationnel permet de créer une image de l'organisation plus conforme à la réalité de son insertion dans un réseau complexe et souvent confus d'interdépendances multiples. Cependant, ce changement de point de vue comporte également le risque de perdre en précision ce qu'on gagne en extension. Toute perception suppose une sélection d'informations (le second volet de notre réflexion, « Que peut-on voir dans le brouillard environnemental ? », évaluera les implications de cette situation). Chercher à tout voir risque fort de nous mettre en position de ne rien voir ! En dépit du fait que l'environnement organisationnel est un système global dont tous les sous-systèmes sont interdépendants, il devient donc nécessaire de segmenter l'environnement global en différents territoires dont les frontières, sans être étanches, identifient néanmoins différents sous-systèmes homogènes d'interactions. C'est ainsi que Fahey et Narayanan (1986), par exemple, distinguent quatre segments principaux dans l'environnement organisationnel global ; le schéma 4 reproduit ce découpage.

L'environnement économique

Des quatre segments identifiés par Fahey et Narayanan, l'environnement économique est celui qui se rapproche le plus de la conception étroite d'Evan, celle de l'environnement immédiat. Un rapide tour d'horizon du seul domaine de l'environnement économique nous amène cependant à regretter l'usage peut-être intempestif du qualificatif « étroit » ; car l'environnement économique constitue à lui seul un territoire immense, complexe et il est nécessaire de le scruter par niveaux si l'on espère en obtenir des images interprétables.

Dans ce but, la distinction traditionnelle entre micro et macro-économie permet déjà de situer deux ordres différents de préoccupations. Autour du premier pôle, se greffent toutes les conditions et déterminants des comporte-

SCHÉMA 4
Un modèle du macro-environnement

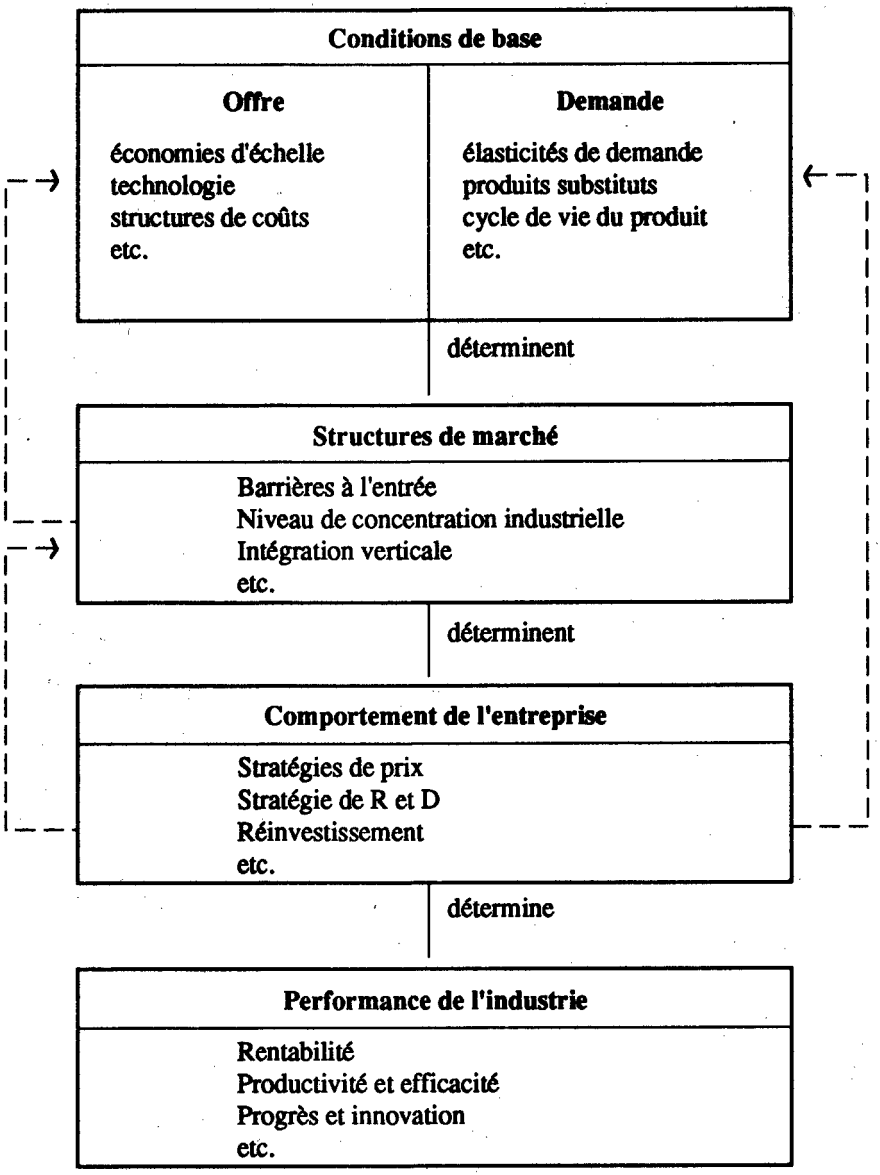


Source : Panay et NAttAYANAN, *Macro Environmental Analysis for Strategic Management,* p. 29.

ments des agents économiques individuels ; l'ensemble des facteurs affectant les conditions d'offre et de demande dans les différents marchés et industries constitue le domaine de l'environnement micro-économique de l'organisation. Ces conditions de base façonnent à leur tour les caractéristiques structurelles des différents environnements industriels. La dynamique de ces micro-environnements économiques peut être formalisée par une adaptation du modèle traditionnel de l'organisation industrielle proposé par Scherer (1980), qui illustre comment le comportement de l'entreprise est ultimement déterminé par les conditions de base de l'industrie.

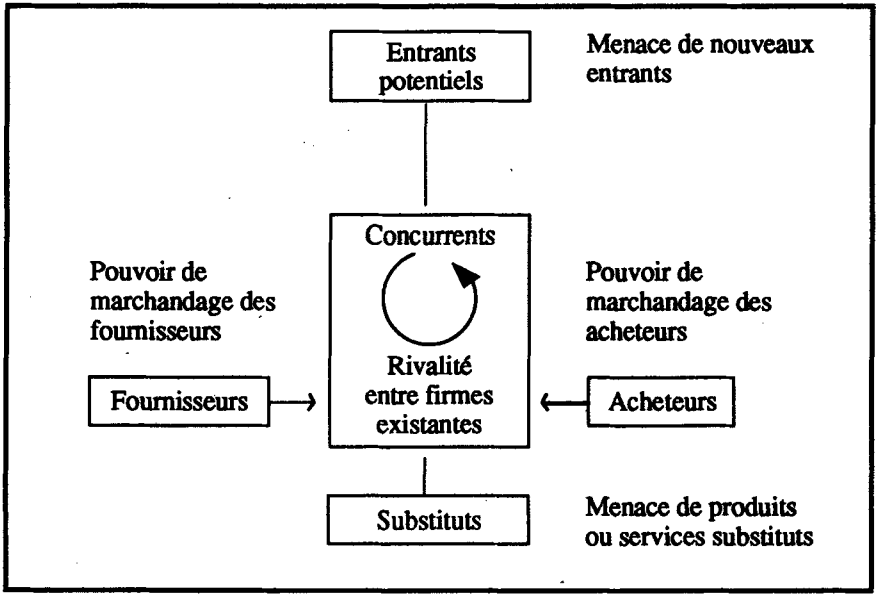
S'inspirant du même modèle de base, mais insistant davantage sur les effets de rétroaction (indiqués par les flèches pointillées) que sur les effets directs, c'est-à-dire mettant en premier plan la capacité des entreprises d'influencer par leurs stratégies les caractéristiques structurelles de l'industrie, Porter (1980) propose quant à lui un modèle de l'environnement industriel qui est essentiellement animé par les mêmes agents qui peuplaient l'environnement immédiat d'Evan.

SCHÉMA 5
Modèle d'analyse de l'organisation industrielle



Adapté de : F. M. SCHERER, *Industrial Market Structure and Economic Performance,* p. 4.

SCHÉMA 6
Modèle de la concurrence industrielle



Source : M. PORTER, *Competitive Strategy,* p. 4.

Les critiques déjà formulées à l'égard de la conception d'Evan au sujet de l'environnement organisationnel s'appliquent donc *mutatis mutandis* au modèle de Porter, à savoir que même si l'environnement industriel constitue le lieu privilégié des interdépendances et des influences que subit l'entreprise, cet environnement immédiat n'est pas isolé pour autant du reste de l'univers. L'environnement industriel n'est lui-même qu'un sous-système de l'environnement macro-économique, dont il subit d'ailleurs les contraintes conjoncturelles.

L'environnement économique, c'est donc aussi le lieu où s'exercent les influences multiples et complexes des grandes variables conjoncturelles : taux d'intérêt, inflation, chômage, récession sont autant de déterminants de la difficulté relative des organisations d'accéder aux ressources nécessaires au maintien de leurs activités. Et à cet égard, bien que les entreprises industrielles ou commerciales soient probablement les sortes d'organisations les plus sensibles à l'état de l'environnement économique, il n'en demeure pas moins que toutes les organisations en sont également dépendantes dans la mesure où toutes ont besoin de ressources pour survivre. Or le marché, ou l'environnement économique, est le principal répartiteur des ressources ; le seul véritable mécanisme concurrent d'allocation des ressources, c'est le pouvoir sociopoliti-

que, qui constitue de fait un autre segment de l'environnement organisationnel proposé par Fahey et Narayanan.

L'environnement technologique

Avant de quitter le terrain de l'environnement économique, il convient cependant d'en clarifier une des frontières, celle qui sépare le domaine économique du domaine technologique.

Entendue dans un sens plus restreint, la technologie fait référence à l'ensemble des nouveaux procédés de fabrication, des nouvelles machines, des nouveaux matériaux, des nouveaux produits qui sont découverts et mis au point par diverses organisations. Ainsi définie, la technologie n'est, donc qu'un épiphénomène de nature économique, qui ne mérite peut-être pas la place un peu privilégiée que lui réservent Fahey et Narayanan en en faisant un segment spécifique de l'environnement organisationnel.

D'ailleurs, le modèle de l'organisation industrielle que proposait Scherer intégrait tout simplement les conditions technologiques parmi l'ensemble des déterminants de nature économique qui contribuent à façonner la structure de l'environnement industriel. De fait, il est bien clair que toute discontinuité, c'est-à-dire toute brisure importante dans le développement « normal » de la technologie propre à un quelconque secteur d'activité, peut avoir des conséquences économiques dramatiques pour les organisations qui n'ont pas su l'anticiper ou s'y adapter. Dans cette perspective, la technologie peut donc effectivement être considérée comme un sous-ensemble de l'environnement économique.

Par ailleurs, on peut aussi avoir de l'environnement technologique une perception et une compréhension plus large, qui inclut l'ensemble de l'activité scientifique ; une telle ouverture nous entraîne alors vers une épistémologie des sciences en vertu de laquelle, ultimement, c'est toute la place de l'homme dans le monde qui est mise en cause. Ainsi entendue, la technologie est un déterminant fondamental du rapport au monde de toute l'humanité et de toutes les organisations ; et à cette enseigne, son développement a un impact direct considérable sur la totalité de l'environnement humain et non seulement sur les conditions de l'environnement économique. Ce qui illustre bien qu'en dépit de ses. vertus simplificatrices, l'effort de segmentation de l'environnement organisationnel est un peu artificiel; dans le modèle macro-environnemental de Fahey et Narayanan, l'importance ne doit donc pas être mise sur les frontières entre les différents segments, mais plutôt sur leur interdépendance fondamentale et leur interpénétration.

L'environnement sociopolitique

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il est également difficile de séparer l'environnement social de l'environnement politique, les deux autres segments identifiés dans le même modèle. Considéré isolément, l'environnement social peut être dépeint comme l'ensemble des valeurs et des façons de vivre d'un milieu donné; ce qui est important et ce qui l'est moins, ce qui est valorisé et ce qui ne l'est pas, ce qui est acceptable et ce qui est proscrit dans les rapports entre les individus et les organisations.

Mais à cause de la nature des variables qui sont ici en jeu, il est très difficile de modéliser la dynamique globale de l'environnement social. L'observateur en est donc réduit à une double démarche de segmentation-réintégration en vertu de laquelle il dissèque d'abord l'environnement social en différentes facettes où il tente d'identifier des *patterns,* des tendances ou des cassures, pour ensuite essayer de comprendre ou d'évaluer les répercussions des phénomènes observés dans un sous-segment sur un autre.

Ainsi la constatation de changements dans la structure d'âge et dans la distribution du revenu permettra d'anticiper des changements dans les *patterns* de consommation, ou dans l'attitude face au travail. De façon similaire, tous les grands courants de revendication sociale, féminisme, environnementalisme, recherche d'une meilleure qualité de vie et autres, sont à la fois porteurs et créateurs de nouvelles valeurs sociales qui ont des répercussions aussi bien à la maison qu'au travail, aussi bien dans la vie privée que dans la vie organisationnelle.

Les influences sociales viennent donc s'ajouter, ou plutôt s'entrelacer, aux conditions économiques pour constituer la trame de fond de l'environnement organisationnel. Toute organisation s'insère dans un réseau hybride d'interconnexions et d'interdépendances: d'une part, elle fait face à une configuration donnée de ressources ; et d'autre part, elle doit composer avec les autres acteurs avec qui elle partage son territoire.

Cette coexistence forcée appelle d'ailleurs souvent une codification formelle des règles du jeu qui gouvernent les contacts interorganisationnels. Donc une autre dimension du système global, l'environnement politique et réglementaire et l'environnement social se côtoient et s'interpénètrent: au point que certains, considérant ces deux volets comme indissociables, préféreront parler globalement de l'environnement sociopolitique. En principe, la structure politique et ses articulations juridiques et réglementaires devraient en effet n'être que le reflet des valeurs sociales. Auquel cas, l'organisation ne trouverait dans cette dimension de l'environnement que l'expression formelle de la dimension sociale. L'observation de certains environnements sociopolifiques donne cependant à penser qu'il n'en est pas toujours ainsi et que, de fait, il est tout à fait

possible que les données de l'environnement social ne soient pas concordantes avec les signaux de l'environnement politique. Mais, convergentes ou pas, il n'y a cependant aucun doute qu'elles sont étroitement interconnectées, tout comme elles le sont avec les conditions économiques.

De fait, une des causes probables de la prolifération des conditions de turbulence auxquelles nous avons déjà fait allusion réside précisément dans le phénomène d'interpénétration croissante de la sphère économique et de la sphère sociopolitique; la sphère économique ne loge plus, si elle l'a jamais fait, dans un monde à part, fermé, imperméable à la logique et aux revendications de l'environnement social. De plus, la mondialisation progressive de l'économie amplifie parallèlement l'interconnexion de différents systèmes socio-économiques qui, jusqu'à récemment, n'entretenaient encore entre eux que des relations lointaines. Ce qui va nettement dans le sens de l'hypothèse de Terryberry à l'effet que le réseau des interconnexions est en continuelle expansion.

Mais les organisations sont-elles capables de décoder ce réseau complexe d'interdépendances ? Qu'est-ce que les organisations peuvent voir dans le monde qui les entoure ?

Que peut-on voir dans le brouillard environnemental ?

Une fois les redondances éliminées, on peut dire que la documentation consacrée à l'environnement des organisations fait ressortir cinq états ou conditions de l'environnement qui affectent de façon significative les efforts de décodage du milieu ambiant. Les trois premiers sont implicites dans la typologie des environnements proposée par Emery et Trist : il s'agit de la stabilité, de la concentration et de la turbulence.

La stabilité

Le degré de stabilité de l'environnement fait allusion principalement au taux de rotation des organisations, c'est-à-dire à l'apparition et à la disparition des organisations dans un secteur donné. Mais il renvoie aussi à la présence et à l'importance de changements de tout ordre affectant les divers intervenants : nouveaux produits, nouvelle technologie, etc. Un environnement instable, changeant, est évidemment plus difficile à décoder, puisque les observateurs le regardent avec une grille de lecture héritée du passé, d'un passé continuellement remis en cause par le présent.

La concentration

Le degré de concentration, ou de dispersion des ressources, affecte lui aussi la lecture que les organisations font de l'environnement ; comme il a déjà été souligné, un environnement où les ressources sont distribuées de façon aléatoire ne donne lieu à aucun apprentissage. Une organisation habituée à ce type d'environnement n'aura pas tendance à développer les habiletés de lecture du milieu extérieur, par ailleurs nécessaires dans un milieu où les ressources sont distribuées de façon discontinue.

La turbulence

Une troisième condition qui affecte l'observateur et la capacité de ce dernier à comprendre ce qui se passe dans l'environnement, c'est le degré de turbulence. Les caractéristiques principales d'un tel type d'environnement ont déjà été identifiées plus haut. Il suffira donc ici d'insister sur le fait que la turbulence, ce n'est pas le chaos, mais simplement une augmentation des interconnexions causales telle que l'environnement devient obscur pour l'observateur. Le champ perceptuel de l'organisation est nécessairement plus petit que le domaine des interconnexions effectives et potentielles; l'organisation ne peut pas percevoir tout son environnement. Dès lors, le processus perceptuel impliquera un choix. Nous en discuterons plus loin.

L'homogénéité

Deux autres caractéristiques sont également en cause: l'homogénéité et la richesse relative de l'environnement. Le niveau d'homogénéité fait allusion au degré de similarité ou de différenciation entre les différentes entités qui composent l'environnement. Il vient d'être fait mention que l'augmentation des interconnexions limite la capacité des observateurs à percevoir l'environnement. Cependant, plus les organisations et les autres éléments environnementaux qui viennent s'ajouter au réseau d'interconnexions sont semblables, moins la multiplication des interrelations pose problème. À la limite, la simple augmentation du nombre de constituants environnementaux ne rend pas la perception de l'environnement plus complexe si l'observateur peut prédire le comportement des nouveaux éléments par simple extrapolation de sa connaissance des anciens.

Ainsi, ce n'est pas tant l'augmentation brute du nombre de concurrents dans une industrie donnée qui va modifier la dynamique industrielle, que l'adoption par un des participants d'une technologie nouvelle, ou alors d'une stratégie commerciale différente et innovatrice ; c'est ce que Schumpeter appelait le processus de destruction créatrice, c'est-à-dire la révolution interne constante des structures économiques, en vertu de laquelle les éléments vieillis,

technologies, modes d'organisation ou de mise en marché, sont constamment remplacés par de. nouvelles façons de faire les choses: dans cette perspective, ce qui menace le petit commerce de quartier ce n'est pas l'apparition d'un détaillant supplémentaire, mais plutôt la création du centre commercial.

L'abondance

Finalement, le degré de richesse ou de pauvreté relative de l'environnement nous renseigne sur la disponibilité des ressources dans l'environnement de l'organisation. Plus un environnement est riche, plus il est facile pour l'organisation d'y puiser les ressources nécessaires à sa survie. Plus il est pauvre, plus l'organisation devra le prospecter, le scruter avec soin pour repérer les ressources nécessaires. Par ailleurs, plus les ressources sont abondantes, et plus le nombre d'organisations susceptibles d'être attirées par un tel environnement augmente; auquel cas, la concurrence et l'augmentation du nombre des interconnexions viennent complexifier la tâche de lecture de l'environnement qui aurait pu être simple sur le seul plan de la richesse de l'environnement.

De fait, toutes les conditions environnementales dont nous venons de faire état sont elles-mêmes interreliées, tant et si bien qu'elles sont partiellement compensatoires les unes par rapport aux autres. La typologie d'Emery et Trist constituait un exemple de combinaisons de certaines de ces dimensions. D'autres auteurs s'appuient sur des combinaisons différentes; ainsi Thompson (1967) propose une classification en quatre types reposant sur les dimensions d'homogénéité et de stabilité. Lawrence et Lorsch (1967) vont dans le même sens avec leur typologie basée sur les degrés de diversité et de dynamisme.

Les typologies proposées se distinguent évidemment en ce que les critères qui sont privilégiés pour caractériser l'environnement sont différents. Cependant, ces divers axes de lecture de l'environnement sont bien davantage complémentaires que concurrents, si bien qu'un bilan global se dégage aisément de l'ensemble de ces contributions. Notamment, plus l'environnement est pauvre et plus il est à la fois difficile, mais nécessaire, de le prospecter. Il en va de même pour son degré de placidité: la difficulté et l'urgence de le décoder sont en relation directe avec son instabilité. La dispersion des ressources, de même que leur hétérogénéité, contribuent également à rendre la lecture de l'environnement plus délicate. Enfin, l'augmentation des interconnexions entre les différents éléments et agents de l'environnement a pour effet de complexifier proportionnellement la compréhension des effets d'influence et de dépendance.

L' environnement interprété

Il est donc clair que les caractéristiques de l'environnement affectent la capacité des observateurs organisationnels à percevoir ce même environnement de façon

adéquate. Ce qui n'est pas encore reconnu aussi facilement, cependant, c'est l'idée selon laquelle l'environnement organisationnel ne serait pas vraiment perçu par les acteurs organisationnels, mais serait plutôt une créature de ces derniers, qu'il serait à proprement parler construit à partir d'une sélection subjective des données empiriques qui traduisent les conditions de l'environnement réel.

Cette thèse provocante a été mise de l'avant par Weick (1979), qui soutient que, dans la mesure où le monde n'est pas lui-même porteur de valeur, c'est l'observateur qui donne un sens aux événements; il s'ensuit donc que l'environnement organisationnel est bien davantage une création de l'organisation qu'une donnée qu'elle doit prendre en considération: « L'acteur humain ne réagit pas à l'environnement, il "l'interprète"[1]. » C'est donc dire que les caractéristiques perçues de l'environnement sont davantage le reflet des choix et biais perceptuels des observateurs, que la révélation de la nature intrinsèque de cet environnement. Ainsi, le fait que l'environnement soit perçu comme stable ne trahit peut-être que l'incapacité de l'observateur à voir les changements, plutôt que la stabilité objective des conditions environnementales.

L'existence de telles distorsions cognitives provoque donc une focalisation nouvelle de l'attention : désormais, on s'intéressera moins aux caractéristiques objectives et aux typologies d'environnements qu'aux déterminants du processus d'interprétation. Quel type d'information est retenu, ou écarté, et pourquoi? Or, il appert que les critères de sélection de l'information dépendent bien davantage de l'observateur que des conditions environnementales externes. Vraisemblablement, les individus sélectionnent les données qui sont compatibles avec leurs schémas interprétatifs, eux-mêmes hérités d'une lecture antérieure de l'environnement. L'environnement présent est donc nécessairement lu à partir d'un .répertoire cognitif alimenté par les visions et les expériences passées. Pfeffer et Salancik (1978) vont même jusqu'à prétendre à cet égard qu'en dépit de nos velléités proactives, on ne perçoit pas ce que l'environnement est, mais ce qu'il était[2] ; l'environnement perçu est absolument indissociable du passé de l'observateur.

En conséquence, on peut affirmer que, si les environnements ne sont pas perçus mais interprétés, ou reconstruits, il existe alors autant d'environnements qu'il y a d'interprètes. De toute évidence, les implications de cet éclairage à saveur phénoménologique sur le problème de la perception de l'environnement organisationnel sont à la fois radicales et incontournables. Si Weick a raison,

1. Karl E. WEICK (1979). *The Social Psychology of Organizing,* Reading, Na., Addison-Wesley, p. 64.
2. Jeffrey PFEFFER et Gerald R. SALANCIK (1978). *The External Control of Organization: Resource Dependence Perspective,* New York, Harper and Row, p. 73.

l'organisation est condamnée à fonder des décisions parfois cruciales pour sa survie sur des représentations de l'environnement dont la correspondance avec l'environnement réel est pour le moins problématique. Autrement dit, l'organisation tente de tirer avantage, sinon d'influencer un environnement objectif dont elle ne dispose par ailleurs que d'une représentation plus ou moins artificielle.

II n'y a évidemment pas de solution miracle à ce problème ; il n'existe pas de lentille correctrice qui permet de filtrer les biais perceptuels de façon à engendrer une vision « objective » de la réalité. Cependant, dans la mesure où l'observateur est conscient de l'existence de telles déformations, il pourra tenter de repousser les limites de ses capacités perceptuelles en invitant d'autres regards, en multipliant les perspectives d'observation sur l'environnement. Ainsi pourra-t-il espérer éviter les angles morts qui pourraient cacher des discontinuités environnementales fatales pour l'organisation.

Par ailleurs, autant l'organisation est susceptible d'être affectée par des modifications de l'environnement qu'elle n'avait pas perçues, autant l'environnement peut également être affecté par les gestes posés par l'organisation, même si cette dernière agit à partir d'une lecture incorrecte de l'environnement. Est-ce à dire qu'en dépit de ses difficultés de perception de l'environnement, l'organisation n'en parvient pas moins à modifier l'environnement à son avantage ?

Peut-on modifier l'environnement ?

Que les organisations aient un impact sur l'environnement, personne n'en doute vraiment ; comment expliquer la transformation de l'environnement autrement que par l'action de ceux qui l'habitent ? Mais est-ce à dire que les organisations sont capables de modifier l'environnement à leur avantage, de le modeler en fonction de leurs intérêts ? Trois thèses principales s'affrontent à ce sujet.

La perspective adaptative

Le point de vue dominant dans la documentation reconnaît simplement à l'organisation la capacité de décoder les conditions environnementales et d'en tirer profit en agissant en conséquence ; c'est la perspective adaptative, qui sous-tend toutes les théories de la contingence, de Lawrence et Lorsch (1967) à Mintzberg (1979). Mais l'approche adaptative orthodoxe ne reconnaît pas vraiment à l'organisation le pouvoir de modifier l'environnement ; l'organisation ne fait que réagir aux conditions environnementales. Ainsi, Lawrence et Lorsch ont montré qu'il fallait des organisations différentes pour oeuvrer dans des conditions de marché et de technologie différentes. Notamment, ils préco-

nisaient que les organisations qui font face à des environnements plus incertains et plus turbulents doivent s'assurer d'un niveau de différenciation interne plus élevé que celles qui sont dans des environnements relativement stables et moins complexes. En somme, c'est à l'organisation à s'adapter à l'environnement, à être isomorphe, car l'environnement pour sa part est en quelque sorte donné ; il est le déterminant, non le déterminé.

L'approche de l'écologie organisationnelle

En soutenant cette position, la perspective adaptative s'inscrit à mi-chemin entre deux positions extrêmes : d'une part, dans la foulée des idées proposées par Hannan et Freeman (1977), l'approche de l'écologie organisationnelle prétend qu'en raison de la très forte inertie structurelle qui caractérise la majorité des organisations, ces dernières ne sont même pas capables, sinon de façon marginale, de s'adapter aux conditions environnementales. En conséquence, c'est l'environnement qui sélectionne les organisations le mieux dotées pour survivre dans un environnement donné ; les manoeuvres stratégiques des organisations ne sont que coup d'épée dans l'eau. McKelvey (1982) compare même la situation typique des organisations à celle d'un « groupe de prisonniers tentant, par une nuit noire, d'échapper à un peloton d'exécution ; tous sont très déterminés à s'en sortir mais, ironise-t-il, cela n'explique pas pourquoi certains survivront et d'autres pas[3]. » Autrement dit, en dépit de leur volonté de tracer leur route, les organisations sont à la fois aveugles et impuissantes face aux forces environnementales.

Le choix stratégique

Ce que contestent, bien sûr, les théoriciens du choix stratégique qui, allant au-delà de la simple position adaptative, prétendent que les organisations ne font pas qu'occuper une niche préexistante dans l'environnement, mais qu'elles forgent elles-mêmes leur niche ; c'est donc dire que non seulement elles sont capables d'en changer, mais aussi elles ont le pouvoir de la modifier, c'est-à-dire de transformer l'environnement organisationnel.

À ce chapitre, Porter (1980) témoigne précisément de la façon dont les entreprises sont capables de contrôler l'environnement en choisissant leur stratégie de façon adéquate ; par exemple, en érigeant des barrières à l'entrée qui découragent la venue de nouveaux concurrents dans leur secteur industriel. Porter conteste en effet la position traditionnelle des économistes industriels qui posent la structure de marché comme une variable à toutes fins utiles indépendante, relativement imperméable aux actions des entreprises. Tout en recon-

3. Bill McKELVEY (1982). *Organizational Systematics,* Berkeley, California, University of Califomia Press, p. 115.

naissant que la structure de marché est un déterminant important de la stratégie des entreprises, Porter insiste cependant sur le fait que la structure de marché est, elle aussi, une variable dépendante qui finit par refléter les stratégies passées des entreprises.

L'argumentation de Porter n'est pas sans rappeler les observations de Terryberry voulant que l'environnement, c'est d'abord et avant tout les autres, et donc le produit des gestes passés des autres. La question de savoir si l'organisation est capable de modifier l'environnement à son avantage pourrait donc être reformulée comme suit: l'organisation est-elle capable d'influencer les autres organisations qui participent à la création de l'environnement de demain ? Et la réponse devra, dès lors, être nuancée en fonction du pouvoir relatif de l'organisation considérée. Vraisemblablement, les petites organisations, qui oeuvrent dans un contexte semblable à ce que la théorie micro-économique qualifie de concurrence atomistique, ne disposeront pas d'un tel pouvoir. Elles seront en conséquence candidates au processus de sélection par l'environnement que défendent les tenants de l'écologie organisationnelle. Seules les organisations qui ont du pouvoir, notamment à cause de leur taille, pourraient alors infléchir à leur avantage les conditions environnementales.

Cette explication est pertinente : certes, l'exercice du pouvoir est la route le plus probable pour modeler à son gré le comportement de l'ensemble des intervenants qui constituent et construisent tout à la fois l'environnement. Cependant, il serait imprudent de la considérer comme exclusive. Car, bien que les rapports de domination soient le mode d'interaction le plus évident dans le monde organisationnel, d'autres formes d'interrelation sont en effet possibles. L'omniprésence de la concurrence dans les rapports économiques nous a habitués à ne penser qu'en termes de compétition ; mais les organisations n'en interagissent pas moins fréquemment sur le mode de la collaboration. Et c'est probablement dans ce registre que les organisations sont le plus aptes à modifier l'environnement dans le sens désiré.

L' environnement négocié

La théorie micro-économique a déjà dévoilé une partie de cette dynamique en montrant comment le pouvoir des oligopoles est le fruit d'une forme de collaboration entre des entreprises qui n'en demeurent pas moins pour autant en situation de compétition. C'est parce qu'elles coopèrent, au moins de façon tacite, que ces entreprises sont capables de modifier l'environnement ; les forces impersonnelles de la concurrence sont remplacées par des règles du jeu décidées et mises en place par les participants eux-mêmes. Ces derniers réussissent ainsi à s'immuniser partiellement des contraintes de l'environnement économique naturel en lui substituant un environnement qu'ils ont négocié entre eux et qu'on pourrait qualifier d'environnement social.

Comme le soulignent Pfeffer et Salancik (1978), le succès de cet effort d'immunisation dépend en partie des contraintes objectives de l'environnement naturel ; mais il est également fonction de la capacité des organisations engagées à coordonner leur interdépendance. Et on peut, de fait, observer dans le monde organisationnel toute la gamme des mécanismes de coordination, des plus subtils aux plus rigoureux. À l'exception de la fusion, qui règle le problème en remplaçant la dépendance réciproque par l'intégration totale, le cartel constitue probablement le modèle le plus formel et le plus rigide pour gérer l'interdépendance. Sans être infaillible pour autant, il est un des mécanismes les plus puissants pour modifier l'environnement au profit des participants; c'est véritablement là un cas où un environnement négocié est substitué à l'environnement naturel.

D'autre part, les organisations désireuses de préserver davantage leur autonomie peuvent opter pour des formes plus lâches de coopération; la cooptation, la participation croisée des dirigeants ou des membres du conseil d'administration à plusieurs organisations, ou encore la participation à des associations industrielles, sont autant de façons pour les organisations d'établir et de maintenir entre elles des liens qui leur permettent de coordonner leur action et donc de maîtriser, sinon de modifier leur environnement commun.

Le degré de contrôle effectif sur l'environnement est évidemment très variable selon les circonstances mais, dans tous ces cas, on constate que c'est par une forme de coopération que les organisations réussissent à modifier l'environnement; c'est en remplaçant ou en contrôlant l'environnement naturel par un environnement négocié, forgé par l'établissement de structures collectives d'action, que les organisations sont capables de réduire leur dépendance par rapport à la « main invisible ».

Bien sûr, l'environnement négocié demeure toujours une construction volontaire et ne saurait, à ce titre, mettre les participants totalement à l'abri des forces internes et externes de déstabilisation; l'environnement négocié demeure toujours vulnérable. Il est cependant possible de solidifier ces structures en les faisant cautionner de l'extérieur, c'est-à-dire en élargissant le réseau des organisations intéressées au maintien d'un environnement artificiel.

L' environnement recréé

L'intervention gouvernementale dans un secteur d'activité donné constitue un cas type de mise en place d'un espace environnemental artificiel au sens où nous l'entendons ici. Particulièrement par le biais de la réglementation, l'État est en effet habilité à substituer aux conditions de l'environnement naturel un ensemble de règles du jeu qui modifient la dynamique qui prévaudrait en l'absence d'intervention. Un environnement réglementé est donc un environne-

ment en quelque sorte recréé, qui devient davantage soumis à un contrôle de nature sociopolitique plutôt qu'à un contrôle par le marché.

Ce qui, cependant, n'implique pas que les organisations réglementées sont les seules bénéficiaires des modifications semblables des règles du jeu, comme le laissent entendre certaines théories critiques de la réglementation gouvernementale. À ce chapitre, Bernstein (1955) a été un des premiers à défendre la thèse selon laquelle, même lorsque la réglementation a été imposée à l'origine contre la volonté de l'entreprise réglementée, celle-ci finit toujours, avec le temps, par gagner l'organisme réglementeur à sa cause et à accaparer les principaux bénéfices de la réglementation. D'autres sont plus nuancés et soutiendront plutôt, avec Posner (1974) et Stigler (1971), que les bénéfices de la réglementation ne vont pas automatiquement à l'organisation qui est directement soumise à la réglementation, mais qu'ils peuvent être versés au compte de n'importe laquelle des parties prenantes qui réussit à dominer le processus implicite de réallocation des ressources qu'engendre la réglementation. Ainsi, il est possible que ce soient les consommateurs des produits ou services d'une entreprise réglementée qui soient les véritables gagnants de la réglementation, et non pas la ou les entreprises réglementées elles-mêmes, comme le prétend la théorie de l'accaparement.

La question de la distribution des gagnants et des perdants au jeu de la réglementation gouvernementale déborde évidemment du cadre de la réflexion menée ici, mais une constatation fondamentale doit déjà en être retenue: la réglementation peut donner lieu a une transformation radicale de l'environnement organisationnel et dans ce cadre, l'organisation peut manifestement contribuer à une modification de son environnement en assumant à cet effet un rôle d'acteur proprement politique au sein du réseau organisationnel auquel elle appartient.

En définitive, le contraste entre environnement naturel et environnement social, peu importe que ce dernier soit négocié au sein du réseau organisationnel ou recréé par la réglementation gouvernementale, permet de mieux distinguer et de comprendre deux éclairages qui sont davantage complémentaires que contradictoires à propos de la capacité de l'organisation à modifier l'environnement. D'une part, toutes les approches qui gravitent autour du paradigme économique auront tendance à diriger. principalement l'attention vers l'environnement naturel, conçu comme un espace où les organisations s'affrontent pour acquérir les ressources nécessaires à leur survie. La dynamique interorganisationnelle dominante est celle de la compétition, et l'environnement en est, en quelque sorte, l'arène; c'est l'endroit où se déroule le jeu, mais il n'est pas affecté par le jeu.

D'autre part, en élargissant la conception de ce qu'est une population organisationnelle au-delà des seules organisations qui sont en compétition pour

y inclure d'autres organisations qui entretiennent entre elles d'autres types de rapports (ou en reconnaissant l'importance de relations autres que de compétition entre organisations concurrentes), on assiste à la genèse d'environnements organisationnels qui sont construits et régis par les participants plutôt qu'imposés de l'extérieur par quelque force impersonnelle. C'est donc ici un truisme de dire que les organisations ont prise sur l'environnement; en fait elles n'en sont pas seulement les interprètes au sens de Weick, mais en sont véritablement les architectes et les acteurs.

La tension dialectique au sujet de « qui domine qui » demeure donc totale, mais sans pour autant court-circuiter les efforts d'explication. Bien au contraire, cette tension nous force à prendre acte de certaines particularités fondamentales de la dynamique des relations entre l'organisation et l'environnement: d'abord, du fait que les relations causales ne sont pas simplement linéaires mais foncièrement circulaires; l'environnement contraint effectivement l'agir organisationnel, mais, en retour, les organisations participent à la confection de l'environnement. D'autre part, il ressort également que l'environnement organisationnel est à la fois animé par des forces économiques et par des forces sociopolitiques et que les organisations sont concurremment soumises aux premières et créatrices des secondes. Deux systèmes complexes, animés chacun par une dynamique propre, cohabitent et s'interpénètrent ici. Il n'est donc pas étonnant que les théories qui s'efforcent d'expliquer la relation de l'organisation avec l'environnement soient elles-mêmes complexes et apparemment marquées par la contradiction ; n'est-ce pas précisément là un reflet de la nature même de l'environnement ?

Conclusion

En théorie des organisations, le concept d'environnement cohabite maintenant partout avec celui d'organisation ; il est devenu indispensable à toute réflexion sur la nature et le fonctionnement des organisations. Un immense effort de clarification et de mise en opération du concept reste encore à faire, mais il convient néanmoins de reconnaître que des pas importants ont déjà été franchis.

Ainsi, on admet dorénavant aisément que différents niveaux de lecture de l'environnement sont à la fois possibles et potentiellement féconds; une lecture étroite de l'environnement peut être utile, pour peu cependant que le réseau global d'interrelations où s'insère toute organisation ne soit pas oublié. D'autant plus que la nature même du tissu environnemental paraît évoluer vers un niveau accru de complexité et d'interdépendances à mesure que l'ensemble des sociétés progresse vers le village global dont la mondialisation de l'économie est d'ores et déjà en train de poser les fondations.

Cette complexification accrue de l'environnement organisationnel est, par ailleurs, d'autant plus inquiétante que la capacité des acteurs organisationnels à percevoir cet environnement sans trop le déformer à travers leur grille de lecture paraît fortement limitée. Bien qu'aucun outil d'analyse ne permette jamais d'éliminer tous les biais perceptuels, on peut cependant espérer que de nouveaux progrès au plan de la théorie permettront de réduire les distorsions à mesure que ces dernières seront mieux identifiées et que leur mécanique sera mieux comprise.

De même, une meilleure compréhension des moyens utilisés par les organisations pour tenter d'échapper, ne fût-ce que partiellement, au contrôle par le marché, permettra de mieux tracer les limites entre le déterminisme environnemental et la capacité des organisations à modeler leur environnement. À cet égard, il faudra, bien sûr, poursuivre les efforts déjà fructueux des théoriciens du choix stratégique en ce qui a trait aux possibilités pour les organisations de tirer avantage d'un positionnement stratégique adéquat sur le marché. Mais il faudra également pousser beaucoup plus loin l'étude des voies empruntées par les organisations pour s'immuniser de l'environnement naturel en lui substituant un environnement reconstruit sur la base d'actions collectives. Ultimement, mieux les réseaux d'interconnexion seront compris, et plus les organisations seront en mesure de composer avec leur environnement des échanges fructueux.

Références bibliographiques

ALDRICH, Howard E. (1979). *Organizations and Enviromnents,* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

ALDRICH, Howard et PFEFFER, Jeffrey (1976). « Environments of Organizations », *Annual Review of Sociology,* vol. 2, pp. 79-105.

BERNSTEIN, Marver H. (1955). *Regulating Business by Independent Commissions,* Princeton, New Jersey, Princeton University Press.

CHANDLER, Alfred E. (1962). *Strategy and Structure,* Cambridge, Mass, M.I.T. Press.

EMERY, Fred E. et TRIST, Eric L. (1965). « The Causal Texture of Organizational Environments », *Human Relations,* vol. 18, n° 1, février, pp. 21-32.

EVAN, William (1966). « The Organization-set: Toward a Theory of Interorganizational Relations », dans J. THOMPSON (sous la direction de), *Approaches to Organizational Design,* Pittsburgh, Pa., University of Pittsburgh Press, pp. 175-190.

FAHEY, Liam et NARAYANAN, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management,* St-Paul, Min., West Publishing Company.

HANNAN, Michael et FREEMAN, John (1977). « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology,* vol. 82, n° 5, janvier, pp. 929-963.

KARPIK, Lucien (1978). *Organization and Environment,* Beverly Hills, Calif., Sage Publications.

LAWRENCE, Paul R. et LORSCH, Jay (1967). *Organizational and Environment,* Cambridge, Mass., Harvard University Press.

MCKELVEY, Bill (1982). *Organizational Systematics,* Berkeley, California, University of California Press.

MILLER, Roger et CÔTÉ, Marcel (1987). *Growing the Next Silican Valley,* Lexington, Mass., Lexington Books.

MINTZBERG, Henry (1979). *The Structuring of Organizations,* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

OLSON, Mancur (1974). *The Logic of Collective Action,* Cambridge, Mass., Harvard University Press.

PFEFFER, Jeffrey et SALANCIK, Gerald R. (1978). *The External Control of Organization : A Resource Dependence Perspective,* New York, Harper and Row.

PORTER, Michael E. (1980). *Competitive Strategy,* New York, Free Press.

PORTER, Michael E. (1981). « The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management », *Academy of Management Review,* vol. 6, n° 4, octobre pp. 609-620.

POSNER, Richard A. (1974). « Theories of Economic Regulation », *Bell Journal of Economics and Management Science,* vol. 5, n° 2, automne, pp. 335-358.

SCHERER, F. M. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance,* Boston, Houghton Mifflin Co.

SCHUMPETER, Joseph (1974). *Capitalisme, socialisme et démocratie,* Paris, Payot.

STIGLER, George J. (1971). « The Theory of Economic Regulation », *Bell Journal of Economics and Management Science,* vol. 2, n° 1, printemps, pp. 3-21.

TERRYBERRY, Shirley (1968). « The Evolution of Organizational Environments », *Administrative Science Quarterly,* vol. 12, n° 4, mars, pp. 590-613.

THOMPSON, James D. (1967). *Organizations in Action,* New York, McGraw-Hill.

WEICK, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing,* Reading, Na., Addison-Wesley.

WILLIAMSON, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies,* New York, Free Press.

13

Le travail de la mort dans les organisations

Eugène ENRIQUEZ

Les organisations veulent faire de la pulsion de vie le seul principe organisateur de leur action. C'est pour cette raison qu'elles adoptent comme valeurs l'efficacité, le dynamisme, le changement, l'innovation. Elle désirent inventer de nouveaux buts, atteindre des objectifs qui leur permettent de se transcender. Elles ont besoin, pour ce faire, de leaders compétents et de collaborateurs faisant montre d'un haut potentiel, et capables de mettre leurs aptitudes au service de la progression de l'organisation. Elles essaient de mettre en oeuvre le processus de liaison *(binding)* qui favorise la cohésion et l'harmonie et finissent par croire qu'il est le seul processus agissant dans l'organisation. Aussi ont-elles tendance à vivre dans le déni du temps et de la mort. *Déni du temps* : elles adoptent un style de fonctionnement qu'elles espèrent voir durer longtemps et elles sont peu sensibles à la possibilité qu'a celui-ci de *dégénérer;* quand elles pensent à changer de structure ou de mode de fonctionnement, il est souvent trop tard. *Déni de la mort :* elles vivent (tels les dieux ou les héros) inconsciemment sous le fantasme de *l'immortalité* alors que, sur le plan conscient, elles savent bien que l'entreprise la plus dynamique peut être acculée à la disparition.

Certes, toutes les organisations ne se conduisent pas de la même manière et certaines d'entre elles sont en mesure de ne pas succomber *totalement* à leur idéal de pérennité et ainsi de percevoir d'une façon assez lucide les problèmes qui peuvent les assaillir.

Il n'empêche que, dans l'ensemble, les organisations sont soumises au mécanisme du déni quant ce n'est à celui de la forclusion. En effet se rendre compte journellement des difficultés, des désaccords, des conflits, et essayer de les traiter, élèvent le « niveau de tension » et font monter l'angoisse. Nous savons, depuis E. Jacques[1], que les organisations mettent en place, comme les individus, des mécanismes de défense primaires contre la montée de l'anxiété. Les mécanismes qui nous semblent comporter les conséquences les plus dangereuses pour l'organisation sont non pas le refoulement (certes fort actif) mais qui n'empêche pas la liaison, ou la capacité de reliaison, mais plutôt le déni et la forclusion. Le déni est, selon Freud, un mécanisme de défense consistant en un réfus par un sujet de reconnaître la réalité d'une perception traumatisante; le déni de la castration serait le prototype des autres dénis de la réalité. Dans les organisations, il en va de même. Les organisations supportent mal l'idée qu'elles pourraient vivre sous la menace d'une « castration », qu'elles pourraient donc être mortelles, brisées, conflictuelles, qu'elles ne seraient pas le *bel objet idéal* proposé à l'admiration des collaborateurs et du public et qui entraînerait leur enthousiasme et leur fidélité. Le temps qui indique que toute chose est transformable et périssable; la mort qui rappelle les individus et les organisations à la modestie, sont des métaphores vivantes d'une castration toujours menaçante. Naturellement le déni s'accompagne aussi de la reconnaissance (je sais bien... mais quand même...) de la chose déniée, (on sait que le fétichiste à la fois dénie la perception du manque du pénis chez la femme et reconnaît ce manque [et ressent de l'angoisse]); c'est ce qui a été nommé le clivage du moi. Dans l'organisation le temps et la mort seront à la fois déniés et à la fois acceptés. Mais la force du déni sera telle et le clivage de la réalité tellement important que tout ce qui peut rappeler à l'organisation qu'elle est mortelle, et faillible, sera, le plus souvent, rejeté. La réalité donc ne sera jamais perçue pour ce qu'elle est. La forclusion *(Verwerfung — foreclosure)* est un mécanisme de défense plus massif que le déni, puisqu'elle consiste en un *rejet radical* de la réalité, donc en un désinvestissement du perçu et en un refus de lui attribuer un sens. La forclusion empêche donc toute activité symbolique. Or on sait, avec Lacan[2], que « ce qui a été forclos du symbolique reparaît dans le réel », autrement dit, va jouer dans le réel un rôle d'autant plus fort qu'il va revêtir une forme imprévisible (puisque le « perçu » n'a pas trouvé de mots « pour le dire ») et souvent catastrophique; un rôle d'attaque contre les liens *(attacks on linking),* comme l'a montré Bion[3], se concrétisant par l'impossibilité de constituer des objets avec lesquels il est possible d'entretenir des rapports.

1. Voir l'ouvrage de E. JACQUES (1951). *The Changing Culture of a Factory,* Londres, Tavistock Institute.
2. Voir Jacques LACAN (1970-1971). *Écrits,* Paris, Seuil.
3. Les références complètes sur Bion se trouvent à la fin du chapitre.

Déni comme forclusion sont les manifestations du *seul* processus de *déliaison,* inhérent à la pulsion de mort *(death interest).* Les organisations seraient ainsi gouvernées, sans le savoir, par la pulsion de mort et par le processus de déliaison qui l'accompagne dans un certain nombre de cas, alors qu'elles croient se. protéger de ces dangers.

Les organisations, cependant, risquent de mettre en œuvre certaines caractéristiques de la pulsion de mort.

En développant un système clos

En instituant des structures rigides

La mise au point de structures solides a pour but, formellement, de permettre à chacun d'occuper le poste pour lequel il est le plus compétent, de favoriser des rapports stabilisés permettant d'anticiper les conduites d'autrui et d'aider à la coordination des activités. Les buts seraient d'autant plus facilement atteints que la structure codifiée faciliterait l'éviction de tous les conflits sauf les désaccords mineurs sur les moyens et les méthodes le plus appropriés à mettre en oeuvre. Or les organisations essayent, inconsciemment, de se défendre contre les angoisses liées à la douleur même de la vie. Les structures vont avoir pour but de lutter contre ces angoisses fondamentales. Six types d'angoisses peuvent être relevés: peur de l'informe, des pulsions, de l'inconnu, des autres, de la parole libre, de la pensée.

1) ***L'informe :*** Toute organisation se présente comme *mise en forme* et lutte contre le chaos désorganisateur, contre « l'informe » qui était à l'origine et qui risque toujours de revenir: le spontané, le non-prévu, le mouvement social créateur, seront, dans ces conditions, ressentis comme « troubles ». Aussi la structure aura-t-elle tendance, pour se protéger de l'informe, à se protéger, en fait, de la vie et de sa turbulence.

2) ***Les pulsions:*** L'organisation essaie de se protéger des pulsions de destruction qui pourraient assaillir son fonctionnement interne. Aussi tiendra-t-elle à limiter la compétition interne en répartissant les pouvoirs et les fonctions et en instituant un système de normes et de règles à respecter. Pourtant, comme nous le verrons plus loin, elle lui donne un rôle important en imposant paradoxalement une émulation entre les individus susceptible de comporter des conséquences destructives.

Elle tend également *à canaliser* la pulsion de vie vers le seul travail productif. Elle craint, en effet, que la présence de sentiments trop positifs n'amène une montée de l'affectivité favorisant l'apparition de conduites non rationnelles. La pulsion de vie ne serait acceptable que si elle permet la

cohésion de l'organisation dans la réalisation de son travail. Aussi l'amour adressé aux dirigeants sous la forme de l'admiration, l'amour de l'organisation seront acceptés et préconisés ainsi que, par rapport au but, un certain degré d'amour mutuel inhibé entre les membres de l'organisation. Par contre l'amour éruptif, avec sa charge de violence, sera condamné. On est alors amené à se demander si, en fait, l'organisation n'empêche pas la pulsion de vie de pouvoir se déployer.

3) ***L'inconnu :*** Le nouveau déroute toujours. C'est pourquoi les dirigeants des organisations essaieront de se prémunir contre l'inconnu bien souvent identifié à la fissure. Les études de prospective et de conjoncture, les méthodes favorisant les prises de décision « rationnelles » ont pour but de maîtriser l'incertitude, de rendre aussi l'avenir plus prévisible et de lui enlever sa charge d'anxiété.

4) ***Les autres :*** La cohabitation d'un grand nombre de personnes, aux intérêts et aux projets souvent divergents, fait planer sur tout groupe le fantasme de la guerre possible de tous contre tous, d'autant plus que les organisations modernes mettent l'accent sur l'individualisation, la prise de responsabilité et l'émulation. Aussi les organisations essaient-elles, en précisant les fonctions et les relations, de se prémunir contre le danger potentiel que fait courir chacun.

5) ***La parole libre :*** Toute parole non prévue, sur des sujets .non définis, autrement dit toute imagination, est ressentie comme inquiétante, car susceptible 'de détourner du travail et de susciter des idées aberrantes. Le rêve est identifié à l'utopie, l'utopie au cauchemar. Aussi tout projet novateur sera-t-il, au début, toujours objet de suspicion.

6) ***La pensée :*** Une peur de la pensée dans ses aspects inventifs règne dans l'organisation. Le plaisir de la réflexion désintéressée, de la faculté de jugement, est considéré comme n'étant pas de mise, car il permet d'interroger les valeurs au nom desquelles les décisions sont prises, ainsi que les modes de pensée dominants. La créativité tant réclamée est souvent, en fait, extrêmement bridée.

En définitive, l'organisation essaie de développer, chez ses membres, la « compulsion à la répétition », en annihilant ce qui pourrait être novateur et imprévu. Si les individus se prêtent à ce jeu ils seront comme des « morts vivants », protégés par les structures et l'identité sociale qu'elles procurent (des « hommes de l'organisation ») mais incapables de penser par eux-mêmes, c'est-à-dire *contre l'organisation.* Ils n'oseront plus vivre, prendre des risques et s'adapter. Ils tâcheront d'éviter les tensions et, si c'est possible, de réduire les tensions à l'état minimal. Or nous savons que la compulsion à la répétition, accompagnée par la tendance à la réduction de tension, est une des manifesta-

tions centrales de la pulsion de mort dans son aspect autodestructif. L'organisation, en tant que système, sera elle aussi atteinte. Elle sera frappée d'inertie progressive et elle tendra à maintenir les choses en état pour ne pas risquer une augmentation des tensions, même si l'état en question est un état de dysfonctionnement.

En aidant à la formation d'un sur-moi collectif répressif

Pour qu'une organisation fonctionne comme un tout, pour qu'elle représente pour ses membres un objet merveilleux, il est nécessaire qu'elle puisse apparaître comme un pôle idéalisé. L'organisation (et ses dirigeants) doivent donc être parés de toutes les vertus. L'organisation doit être dynamique, vendre un produit de pointe, avoir une mission à accomplir, rendre des services à l'ensemble du pays, etc. Les dirigeants doivent apparaître comme des pères exemplaires, dévoués à l'organisation et à ses membres, à la fois compétents, justes et sévères.

Les membres de l'organisation sont donc appelés à s'identifier aux dirigeants, à l'organisation comme système, et les uns aux autres. Ils ne doivent avoir pour but que de rendre leur organisation le plus performante possible. À ces conditions, ils seront reconnus et ils réussiront humainement et socialement. Mais une telle dévotion à l'organisation (canalisée dans le travail productif) n'est possible que si celle-ci a su proposer à ses membres un ensemble *de valeurs* sinon une idéologie fortement charpentée, *une cause à* laquelle les individus puissent adhérer.

Ces valeurs doivent donc donner satisfaction aux exigences du moi-idéal des individus, en procurant à ceux-ci des satisfactions d'ordre narcissique, et en même temps les réassurer personnellement, en leur fournissant des réponses toutes prêtes aux questions qu'ils pourraient se poser. Si l'inculcation de ces valeurs est accompagnée par un *discours d'amour* des dirigeants adressé à leurs collaborateurs, ceux-ci seront pris au piège de leurs propres désirs de reconnaissance et auront de la difficulté à ne pas écouter un tel discours qui leur promet monts et merveilles à condition qu'ils se montrent dévoués et loyaux. Plus cette idéologie est structurée, plus elle fonctionne comme un sur-moi collectif répressif et plus elle risque de provoquer « le fanatisme » (certains sociologues français parlent, à l'heure actuelle, de fanatisme d'entreprise), chacun étant mû par « l'orgueil de l'action accomplie » (Freud) et chacun étant d'autant plus mobilisable que l'idéal est exigeant et difficile à atteindre.

Les individus sont donc prêts à se sacrifier à l'organisation même si celle-ci n'est pas apte à leur rendre autant que ce qu'elle leur a demandé. Pourtant, parfois l'idéal est si élevé que le sentiment de culpabilité (consécutif à l'instauration d'un sur-moi répressif, et dont Freud a bien montré le caractère indispensable pour toute création durable du lien social) atteint des « niveaux

de tensions intolérables » et finit par entraîner des perturbations psychiques et des dysfonctionnements sociaux. Une organisation industrielle, que nous avons analysée, avait un système de valeurs codifié dans un ouvrage appelé « L'Éthique ».

Tous les collaborateurs dont le comportement n'était pas considéré comme cohérent avec cette éthique étaient désignés du doigt non seulement par leurs supérieurs mais aussi par leurs collègues. S'ils ne parvenaient pas à atteindre les objectifs qui leur avaient été assignés, ils finissaient soit la première année, soit au plus tard la deuxième année, par démissionner. Ils se sentaient indignes de l'entreprise. Ceux qui réussissaient devaient continuellement essayer de mieux faire et étaient soumis à un stress permanent. Ils avaient peur d'échouer et d'être licenciés ou encore d'être dépassés par leurs collaborateurs qui prendraient leur place. Ainsi, les dépressions, les ulcères d'estomac, les infarctus étaient-ils fort nombreux et le dynamisme de l'entreprise s'en est ressenti. L'organisation a connu de grosses difficultés à se rendre compte que l'idéal proposé (concrétisé dans des objectifs ambitieux) était trop exigeant.

Dans des organisations à sur-moi fort, les types de pouvoirs exercés sont rarement de type démocratique, la démocratie permettant la mise à plat des problèmes et un essai de les traiter avant qu'ils ne provoquent une crise. C'est la plupart du temps des types de pouvoirs soit paranoïaques, soit pervers qui sont établis. *Pouvoir paranoïaque,* dans la mesure où tout idéal trop fort provoque *une maladie de l'idéal.* Chaque chef se sent responsable d'une mission à accomplir, d'une cause à défendre et se met dans la peau d'un prophète ou d'un chef de guerre. Tous les obstacles sur sa route sont perçus comme des persécutions venant d'esprits mal intentionnés (alors que ces obstacles sont peut-être le signe d'impossibilités réelles), toute critique est assimilée à une déviance ou à une traîtrise. Pour surmonter les obstacles, le chef persécute ses collaborateurs, leur demande l'impossible, les transforme en militants et en « martyrs » de la cause, devant aider au « sauvetage » de l'organisation. Il les installe dans l'imaginaire où tout devient possible. Quant aux collaborateurs, ils vivent dans un état *d'aliénation,* au chef et à l'organisation. *Pouvoir pervers,* lorsque le réel est mis au défi (c'est le réel qui doit se plier aux injonctions des dirigeants et non ceux-ci à la réalité), lorsque les décisions sont prises au nom de la « vérité » scientifique (les dirigeants étant des experts capables de dire la vérité et de la mettre en action), et lorsque les êtres humains sont utilisés non comme des personnes mais comme des objets manipulables à merci : quand un idéal est fort, il devient synonyme de vérité et tout le monde doit être soumis à la vérité. Aucune résistance n'est possible et, lorsqu'elle advient, elle est imputée à la mauvaise foi ou à l'incompétence de celui qui la manifeste.

En développant un sur-moi répressif et des modes de pouvoir mortifère, l'organisation donne à la pulsion de mort un champ extrêmement large. Certes il ne s'ensuit pas immédiatement une déliaison dans l'organisation; le sur-moi et le pouvoir mortifère étant toujours à même de susciter fascination et obéissance admirative, les hommes ayant besoin de dieux ou de héros à admirer. Mais si le niveau de tension devient trop élevé, si le pouvoir se transforme en tyrannie, une révolte peut survenir entraînant la chute des idoles et la fêlure de l'organisation.

En stimulant la compétition interne

Toute organisation utilise ses capacités agressives aussi bien pour se fonder que pour durer. Au moment de la fondation, il s'agira de se définir une place dans le monde, de faire percevoir le caractère unique de son action, d'éliminer des concurrents possibles. Un acte de naissance est un acte de guerre. Pendant son existence, l'organisation doit lutter contre des ennemis officiels, ou qui ne se voient pas comme tels, et qui pourtant font de l'ombre à l'organisation.

Un centre de formation ou de consultation devra montrer des qualités par rapport aux autres, une école privée aura pour adversaires les autres écoles privées, etc. Habituellement, la guerre est tournée vers l'extérieur et la société admet que des organisations essayent de détruire des institutions rivales, à la condition qu'elles respectent les règles du jeu social. L'agressivité est d'ailleurs une des valeurs clefs de la société capitaliste.

Pourtant, bien des organisations font réfléchir la pulsion de mort vers l'intérieur. En instituant une compétition à outrance, en éliminant les vaincus, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas été capables de se faire une place ou de se maintenir en faisant preuve des mêmes capacités, en montant les services les uns contre les autres, elles essaient de faire en sorte que les personnes ne s'endorment pas dans une sécurité bureaucratique, que leur narcissisme soit toujours en éveil, que la volonté de réaliser l'idéal du moi de l'organisation soit toujours aussi forte. Elles pensent donner toutes ses chances à la pulsion de vie. En réalité, si elles lui donnent effectivement un espace où se déployer, elles donnent à la violence un espace encore plus grand. Il ne faut pas oublier qu'à la naissance de toute organisation sociale, comme l'a montré Freud, se trouve « un crime commis en commun », que, donc, toute fondation est, en partie, violence et que la violence continue à avoir des effets même lorsque l'organisation s'est mise en place et qu'elle donne l'impression d'être devenue un lieu pacifié. Une organisation a donc besoin de gérer sa violence interne. Lorsqu'elle met en place des structures de compétition interne, elle ne fait qu'augmenter les possibilités de violence interne. Chacun se met à vouloir occuper la place du père ou du fils préféré. Chacun essaye de transformer les autres en boucs émissaires, porteurs de tous les péchés et des erreurs de

l'organisation. La désunion devient la règle. On craint plus ses amis que ses ennemis. Dans une organisation, nous avons pu observer les conséquences de cette peur réciproque. Une atmosphère de suspicion régnait, chacun ayant peur de se voir préférer quelqu'un d'autre (phénomène que l'on peut observer également dans les partis politiques où les individus peuvent toujours craindre d'être des « traîtres en puissance »). L'entreprise en pâtissait, car certains jeunes étaient plus occupés à voir comment ils pourraient faire tomber les anciens qu'à se montrer véritablement performants. Quant aux anciens, ils passaient plus de temps à protéger leurs secrets, à essayer de se maintenir, qu'à préparer la nouvelle génération et à déléguer leurs responsabilités. En conclusion, personne ne se sentait sûr de lui-même ni des autres et la relève n'était pas assurée. Dans un tel cas, le processus de déliaison joue un rôle plus important que le processus de liaison: la violence et l'auto-agression ont tendance à monter. Pourtant, la plupart du temps, de tels phénomènes ne seront perçus, au mieux, que très tardivement et une mort lente de l'organisation s'ensuivra, ponctuée par la mort des pères et par l'assassinat des fils.

En niant les différences

Les organisations, au niveau conscient, reconnaissent les différences, différence de compétence, différence de statut social, différence de personnalité, différence de sexe. Mais la reconnaissance véritable de la différence signifie que nous admettons que les autres sont des êtres à jamais irréductibles à nous-mêmes, existant non comme objets possibles de notre satisfaction mais comme *sujets de leurs désirs ;* autrement dit apparaissant comme susceptibles de nous rejeter autant que de nous aimer, de manifester des volontés contraires aux nôtres, et de présenter des dangers permanents non seulement pour notre narcissisme, mais également pour notre propre survie. Il n'y a donc de reconnaissance véritable que lorsque *l'altérité foncière* de l'autre est acceptée et lorsque le lien social peut alors être perçu comme un *lien tragique.*

Or, une telle reconnaissance est difficile sinon impossible pour une organisation : ce serait, pour elle, admettre qu'elle est le lieu où les hommes engagent pleinement leur existence autant dans des rapports de réciprocité que de violence. Or une organisation, si elle consent ou préconise la rivalité, veut être un endroit où les passions se taisent et où le travail est mené à bonne fin. C'est pourquoi elle aura tendance à faire en sorte que les individus adoptent un comportement homogène, un style commun pour penser et pour ressentir, et un langage standardisé.

L'organisation vise à la fabrication d'un monde de « doubles » ou encore à l'édification d'un monde du « même ». Certes, ce propos est exagéré car

l'homogénéisation totale des conduites n'amènerait que des conduites répétitives, le développement de l'inertie et de l'entropie. Il n'empêche que la visée uniformisante est une constante repérable dans les organisations, aussi variées soient-elles (ainsi une organisation de psychanalystes aura-t-elle tendance à former des psychanalystes qui se ressemblent, qui adoptent le même paradigme, les mêmes valeurs, les mêmes rituels).

Cette visée uniformisante a pour but de rendre l'organisation plus cohérente dans la mesure où, lorsque des individus sont assez semblables, la discussion et la coopération dynamiques deviennent aisées. Elle poursuit un but, plus subtil et plus essentiel, que Freud a bien mis en évidence : l'identification mutuelle, permettant un *amour mutuel* inhibé quant au but, s'exprimant en tendresse, camaraderie, fraternité, solidarité. En effet, un groupe ne se forme pas principalement sur la volonté de réaliser un travail en commun mais du fait de la présence d'un *bien libidinal.* Donc, plus les individus se ressemblent, plus ils peuvent, en regardant les autres se regarder eux-mêmes comme dans un miroir (et donc régresser au stade de l'image spéculaire), s'aimer les uns les autres et s'aimer eux-mêmes dans les autres. La visée uniformisante favorise donc le narcissisme individuel comme *le narcissisme de groupe.*

Un tel narcissisme de groupe a d'autant plus de chances de se développer que ce lien amoureux est de type *homosexuel ou au moins unisexuel.* Freud écrit à propos des organisations comme l'Église et l'armée :

> Dans les grands groupes artificiels, l'Église et l'armée, il n'y a pas de place pour la femme comme objet sexuel. La relation d'amour entre les hommes et les femmes se manifeste à l'extérieur de ces organisations. Même chez les groupes formés d'hommes et de femmes, la distinction entre les sexes ne joue aucun rôle. Si les impulsions sexuelles directes deviennent trop fortes, elles désintègrent la formation de tous les groupes... Il est certain que les amours homosexuelles sont de loin plus compatibles avec les liens de groupe, même si elles prennent la forme de pulsions sexuelles sans inhibition[4].

Freud pense donc que l'amour direct amènerait la désintégration du groupe et que l'amour homosexuel, même lorsqu'il est *uninhibited,* favorise le lien groupal. Pour quelles raisons la femme et la sexualité sont-elles bannies des organisations sociales ? Les raisons en sont nombreuses : 1) la femme considérée comme telle, donc comme objet sexuel et sujet de ses propres désirs, est le signe le plus radical d'une *altérité irréductible.* Et nous avons vu qu'une telle altérité est difficilement acceptable dans une organisation. 2) La femme peut être considérée comme plus proche de la nature que de la civilisation. Elle s'opposerait ainsi au processus civilisateur. C'est ce qu'indi-

4. Voir Sigmund FREUD (1987). *Malaise dans la civilisation,* 10e édition, Paris, Presses universitaires de France.

que Freud dans *Malaise dans la civilisation.* Même si on ne partage pas un tel point de vue, il faut constater que le fantasme mettant la femme du côté de la nature est lié à un autre fantasme souvent prédominant chez les hommes comme quoi le groupe, la foule, l'organisation, la civilisation, le pouvoir ne sont que *des affaires d'hommes;* 3) la présence de femmes développe chez les hommes les désirs érotiques, ce qui peut les rendre rivaux et les amener à mettre en cause la cohésion de l'organisation. L'organisation exige au contraire comme toute formation collective, la *sublimation* des tendances sexuelles ; 4) ce sont les femmes qui interrogent l'homme sur son désir, qui le reconnaissent dans sa puissance ou l'obligent à reconnaître son impuissance et ses limites. Les formations collectives recherchent la certitude et non la vérité. La femme en tant qu'incarnant l'inconnu, la non-maîtrise représente le danger, le gouffre où peuvent s'anéantir les certitudes viriles ; 5) les femmes auraient une inclination à se servir dans leur travail des armes sexuelles, d'exercer un *pouvoir sexuel* à base de séduction, de tendresse, d'abandon et d'expression émotionnelle quelque peu « hystérique » devant laquelle les hommes se sentiraient désarmés.

D'autres causes pourraient être recensées. Celles-ci suffiront. D'ailleurs, que les raisons soient objectives ou fantasmatiques, elles ont un impact dans le fonctionnement et elles doivent dont être prises en considération. On comprend mieux ainsi la défiance vis-à-vis des femmes, alors que les hommes entre eux, faisant montre de fraternité virile (et mettant même parfois en oeuvre la sexualité directe, ainsi dans certaines unités de l'armée, comme la marine ou chez les parachutistes), trouveront dans le regard des autres hommes la confirmation de *leur puissance,* de leur virilité ou de leur soumission à la virilité de l'autre.

Il suffit d'assister à des réunions d'hommes pour voir à quel point ces réunions sont satisfaisantes globalement pour le narcissisme. En effet, la femme en tant *qu'agent d'une castration possible* en est absente. Le danger est donc écarté.

Lorsque des femmes sont acceptées dans des organisations (et elles sont à l'heure actuelle de plus en plus nombreuses à y entrer), on peut constater que l'organisation essayera de les désexualiser. On les traitera comme des hommes, en leur demandant d'ailleurs de travailler *encore plus* que les hommes et de montrer une *compétence* évidente. Elles accepteront, si elles désirent réussir et devenir des responsables importants, de demeurer célibataires, de faire passer leur travail avant leur vie privée, de se déplacer autant qu'il apparaît nécessaire, d'abattre un travail considérable. La femme doit montrer qu'elle peut être assimilée à un homme. Ce n'est pas pour rien que les femmes qui réussissent dans la vie politique sont considérées comme faites d'un métal plus dur que les hommes. Il suffit de songer à Tatcher surnommée « la dame de fer » ou à

Golda Meir dont Ben Gourion disait qu'elle était le « seul homme » du cabinet israélien.

Pourtant, on peut constater une évolution dans les organisations. La femme séductrice commence à y être admise, mais c'est parce que l'homme a appris lui aussi à devenir séducteur. En effet, les organisations sont moins dirigées de manière coercitive que de manière manipulatrice. Les chefs sont de plus en plus des animateurs d'équipe, sachant plaire à leurs collaborateurs, capables de les persuader et de les séduire, aptes à jouer avec les apparences. Si tout le monde est capable de séduction, la femme ne représente plus un danger particulier. De nouveau l'organisation devient unisexuelle. On a simplement échangé la non-sexualité contre une *sexualisation douce* de l'ensemble des rapports sociaux.

Les différences demeurent niées et l'organisation se présente comme « L'UN » *(The Big One)* mortifère, faisant de tous ses enfants le seul et même être. Une organisation niant les différences ne sera pas en mesure de faire en sorte que le potentiel de chacun soit utilisé au mieux. La liaison trop forte qu'elle maintient (nous y reviendrons plus loin) risque d'empêcher tout renouvellement puisque, lorsqu'un groupe a atteint un haut degré de cohésion, il s'empêche de percevoir ce qui pourrait lui occasionner de nouveaux problèmes. Un fort narcissisme de groupe est un *narcissisme de mort.*

En s'empêchant de percevoir la réalité extérieure telle qu'elle est

Plus une organisation s'est structurée de manière forte et possède un sur-moi répressif, plus elle développe de l'agressivité interne ; ou, plus elle est homogène, et moins elle devient apte à voir la réalité extérieure pour ce qu'elle est. La réalité externe (l'évolution du marché, les autres organisations, l'environnement sociopolitique) joue un rôle essentiel pour la survie d'une organisation qui doit être capable au moins de s'adapter à cette réalité, au mieux de tenter de la façonner. Or, le travail de la mort a pour effet de centrer l'intérêt de l'organisation davantage sur son intérieur, sur ses conflits, sur ses difficultés, que sur les problèmes venant de l'extérieur, simplement parce qu'il est plus facile d'essayer de contrôler son monde interne que son environnement. Nous n'insisterons pas sur le contrôle de l'univers interne que nous venons de développer longuement. Nous nous contenterons de signaler que cette *volonté de maîtrise* est l'indice même de problèmes essentiels irrésolus. Lorsqu'une organisation est en mesure d'identifier ses problèmes, de les percevoir dans leur complexité et de pouvoir les traiter, elle n'a pas besoin de multiplier les possibilités de contrôle. Au contraire, les collaborateurs font leur travail

spontanément et les décisions sont, la plupart du temps, pertinentes (donnant satisfaction et aux membres de l'organisation et à l'organisation tout entière).

Lorsque l'organisation essaye de s'unifier ou de développer la compétition à l'intérieur, lorsqu'elle fait des réformes de structures, c'est qu'elle commence à devenir incapable de répondre aux défis du monde extérieur. C'est lorsque l'entreprise Renault n'a plus été en mesure de continuer à conquérir le marché, car elle n'avait pas perçu son évolution, qu'il a été nécessaire de changer de directeur général et de procéder à des licenciements et à des restructurations. Ainsi, la négation de la réalité à l'intérieur, la mise en place des mécanismes de défense, a eu pour conséquence un *déni* de la réalité extérieure jusqu'au moment où la réalité extérieure s'est imposée et a entraîné les membres de l'entreprise à transformer la réalité interne pour essayer de faire face à ces changements de l'environnement.

On peut se demander si un tel mécanisme est le plus adéquat pour faire face aux dangers potentiels, recélés par le monde externe. Bien souvent les changements de dirigeants, les nouvelles structures, l'appel à la bonne volonté ne peuvent amener des transformations de l'organisation car celle-ci a été prise dans un processus de mort lente et cette *centration renouvelée sur l'intérieur a* des chances d'aggraver le processus de déliaison qui s'instaure, même s'il a été masqué pendant longtemps par une liaison apparente. La volonté de maîtrise totale peut davantage démobiliser les acteurs de l'organisation que les dynamiser. La pulsion de mort, dans un tel cas, triompherait à nouveau.

Pour que la réalité extérieure puisse être perçue dans ses dimensions principales, il faudrait que les membres de l'organisation puissent se laisser pénétrer par elle, s'y intéresser activement et être sensibles à la part de nouveauté et d'imprévu qu'elle comporte. Pour cela, ils doivent oublier leurs conflits internes, moins se préoccuper de leurs métiers, de leurs techniques, de leur statut social, en un mot moins vivre dans la rivalité et dans l'affirmation narcissique. Ils doivent être plus capables de prendre conscience du caractère absurde de leurs conduites de défense et donc de se remettre en cause, en acceptant de ne plus fonctionner comme des « experts » et en ayant une attitude « naïve » (ouverte) vis-à-vis du monde extérieur. Quant aux dirigeants, ils devraient moins contrôler leurs collaborateurs que les former à cette nouvelle vision des choses, les encourager à prendre des risques et à tenter des solutions novatrices, à développer leur capacité d'agressivité vis-à-vis de l'environnement et donc leur pulsion d'emprise *(Instinct to Master)* sur celui-ci. La pulsion d'emprise est une forme de la pulsion de mort quand celle-ci entre au service de la pulsion sexuelle.

Autrement dit, la pulsion d'emprise permet aux individus de maîtriser et de dominer l'environnement, en éprouvant du plaisir, mais *sans le détruire.* Son fonctionnement le plus harmonieux possible aura pour conséquence qu'elle

pourra également se déployer à l'intérieur de l'organisation et donc limiter le côté déliant et destructif du travail de la mort à l'intérieur de l'organisation. Il pourra également faire en sorte que l'organisation se conduise de la façon le moins *psychotique* possible en comprenant les messages de la réalité aussi durs soient-ils et en se rendant compte que l'évitement temporaire de la tension obtenue par le rejet d'une réalité menaçante a pour effet d'aboutir, en fait, à la mort définitive de l'organisation, qui n'aura pas su se dégager de la compulsion à la répétition de conduites catastrophiques. et qui aura été incapable de donner à ses membres le désir d'inventer et de créer de l'entropie. Le réel se venge, lorsqu'il est trop longtemps oublié. Le réel se maîtrise en partie, lorsqu'il est admis sans peur excessive.

Il ne faudrait pourtant pas penser que le déni de la réalité se concrétise toujours par le rejet de cette réalité. Parfois, au contraire, il s'exprimera par un *surinvestissement* de celle-ci, par une obsession et un envahissement de la réalité extérieure. Cette concentration exclusive sur les dangers du monde extérieur, jugé toujours menaçant, met l'organisation dans une position d'assiégée poursuivie par des persécuteurs externes et risque de développer chez elle des conduites paranoïaques. Dans un tel cas, l'organisation aura tendance à projeter sur l'environnement considéré comme un objet mauvais à défaire, ses tendances les plus destructrices dont elle nie l'existence en elle (*projective identification*). La pulsion de mort vers l'extérieur prendra alors la forme de la pulsion de destruction; à l'intérieur, le développement de la paranoïa amènera l'organisation a) à voir, en son sein, des déviants et des meneurs dangereux et à s'amputer d'une partie de ses membres (les partis politiques de type totalitaire se mettent à. soupçonner tous leurs membres considérés comme des traîtres possibles), b) à sombrer dans une attitude défaitiste, à ne plus lutter contre des ennemis si puissants et à adopter une attitude apathique de *désinvestissement* de l'action. Or tout désinvestissement se traduit à plus ou moins long terme par l'effritement et la disparition. Mentionnons, à ce propos, les nombreuses petites. entreprises de bâtiments en Bourgogne qui, inquiètes de façon excessive, de l'évolution du marché, et se sentant, sans en avoir l'expérience directe, incapables de réagir à une évolution encore lointaine, se sont mises dans une telle situation catastrophique de démission qu'elles ont fini par se détruire elles-mêmes avant que l'environnement ait pu les toucher.

En définitive, nous pouvons dire que la pulsion de mort dans ses différents aspects (compulsion à la répétition, édification d'un sur-moi collectif répressif et de modes de pouvoirs mortifères, pulsion d'agression tournée vers l'intérieur, homogénéisation, rejet en partie de contact avec la réalité) est présente, de manière importante, dans les organisations. Certes, les organisations ne mettent pas en oeuvre tous ces aspects. Ainsi, certaines d'entre elles seront plus tentées par l'homogénéisation et d'autres par le développement de l'agressivité interne, certaines seront plus touchées par la compulsion à la

répétition et d'autres par la pulsion de destruction vers l'extérieur, etc. Il n'empêche qu'il n'existe pas d'organisation qui ne soit pas quelque peu entamée par le travail de la pulsion de mort. Son impact peut être minimisé si on en prend conscience, il ne peut pas être réduit à zéro. Néanmoins, il ne faudrait pas croire que le travail de la mort amène forcément la décomposition de l'organisation. L'organisation peut, en effet, se stabiliser sous un mode « névrotique » ou « psychotique ». « L'équilibre » ainsi réalisé peut se maintenir longtemps même s'il est le rejeton de la déliaison. En effet une façon « pathologique » de vivre peut comporter des effets économiques : la réduction de tension au niveau le plus bas, la liaison de l'énergie perturbante et un effet topique, le durcissement de la structure de relation.

1) ***La réduction de tension :*** Cet effet peut surprendre. Et pourtant, il est souvent plus facile de vivre dans une atmosphère rigide, mortifère, agressive, etc. *connue* et donc *maîtrisée,* sans investir des objets ou en les contre-investissant, que de forger lentement une organisation où la surprise est possible, où des ruptures peuvent se produire, ou tous doivent se confronter « aux affres de la vie », selon l'expression du romancier Jack London, et donc à la montée de la tension.

2) ***La liaison de l'énergie perturbante :*** L'énergie non liée est certes l'œuvre de la pulsion de mort en tant que processus de déliaison. Mais le désordre novateur, « *the noise* » l'inventivité tumultueuse de la vie proviennent d'Eros. La pulsion de mort va donc empêcher cette énergie libre de se lier dans des formes créatrices et va au contraire lui permettre de se lier dans des formes immobilisées, coagulées, donc en des formes mortifères mais durables.

3) ***Le durcissement de la structure de relations :*** La structure de relations adoptée par l'organisation pourra, tout en étant sous la menace de désintégration, se révéler particulièrement forte. Tout le monde connaît ces organisations qui ne « marchent » pas, qui démobilisent leurs membres, qui en découragent certains les amenant à la quitter et qui, en même temps, continuent à se penser meilleures que les autres et qui croient en leur pérennité. L'organisation a vraisemblablement trouvé la structure de relations qui lui permet de se situer comme « morte-vivante ». Si elle est devenue inapte à la créativité, elle puise dans sa violence interne une jouissance masochiste qui peut se transformer en sadisme vis-à-vis de ses membres. Elle refusera de guérir car elle préférera ces symptômes aussi graves soient-ils à une guérison qui remettrait en cause les relations de pouvoir instituées et le plaisir pervers ressenti à la vision des dysfonctionnements.

La pulsion de mort peut ainsi, paradoxalement, maintenir en état de fonctionnement les organisations même si le fonctionnement en question se montre déficient. Inversement la pulsion de vie peut, dans son aspect de

processus de liaison, comporter des aspects mortifères et non seulement des aspects créatifs.

1) Une organisation ne peut vivre sans un certain idéal et sans une cause à défendre. Certes, mais l'idéal proposé peut se changer en une idéologie massive ou en un mode de contrôle sociopolitique évitant à chacun de faire l'expérience de la perte et de la souffrance, de procéder à un travail de deuil, et au contraire l'assurant d'un état non conflictuel de plénitude et de certitude. La personne centrale (ou les dirigeants) peut, quant à elle, devenir *une idole* exigeant de ses sujets une soumission et une abnégation totales. Quand vient le règne de l'idéologie et des idoles, la pensée disparaît et l'amour créatif, excepté celui qui est dû aux leaders, s'évanouit.

2) Une organisation fortement liée peut construire des structures telles qu'elle se met à fonctionner comme un système « clos » soumis à la loi d'augmentation de l'entropie, refoulant les passions non intégrables et réprimant les désirs des participants. Le désordre créateur n'y trouve pas sa place ; au contraire, l'ensemble est pris dans un processus d'homogénéisation et de momification. La pulsion de vie, dans ces conditions, est au service de la pulsion de mort.

3) La totalité des membres vit, sous l'égide d'un imaginaire leurrant, dans un état d'aliénation à l'organisation. L'imaginaire peut être dit leurrant lorsque l'organisation essaye de prendre les sujets dans les mailles de leurs désirs d'identification et d'affirmation narcissique en se faisant fort de pouvoir répondre à leur demande d'amour et à leur fantasme de toute-puissance. Tout se passe comme si avait été rédigé entre les personnes un *pacte narcissique* (R. Kaës 5) impliquant que le narcissisme de chacun sera épargné en autant qu'il s'intégrera dans le narcissisme de l'organisation. L'organisation forme ainsi une « communauté de déni » niant tout ce qui viendrait remettre en question l'équilibre institué. La cohésion ainsi obtenue sera *défensive* et non *offensive* (créatrice).

Ainsi la pulsion de vie peut avoir des effets analogues à la pulsion de mort, lorsque sa force de liaison est trop coagulante.

La mort triompherait-elle toujours ? Paradoxalement le travail de la pulsion de mort peut offrir aussi des aspects positifs.

Au niveau individuel

a) La mort accueillie en soi, la prise en compte du caractère inéluctable de son travail de sape, nous oblige à accepter notre *temporalité* et fait de chacun de nous un individu poussé à être inventif et à laisser sa marque, aussi

5. Les références complètes sur R. Kaës se trouvent à la fin du chapitre.

légère soit-elle, dans le monde. C'est par la familiarité avec la mort que l'individu peut accéder à l'ordre du vivant: créateur sans être paranoïaque, transgresseur sans devenir pervers, passionné sans avoir de conduites hystériques, animé par une idée fixe sans tomber dans la névrose obsessionnelle.

b) La lutte pour la reconnaissance (de ses désirs, de son identité, de sa force) implique la possibilité de la mort de l'autre comme de sa propre mort. La lutte arrache ainsi chacun à sa quotidienneté et à la compromission.

c) Le travail de la mort, c'est aussi la possibilité pour chacun de se remettre en cause, de provoquer des ruptures en soi, d'accepter de se confronter à la perte. C'est en effet lorsque l'individu n'a pas peur de se défaire qu'il a le plus de possibilités d'atteindre réellement ce qu'il est. « Il faut avoir du chaos en soi pour accoucher d'une étoile qui danse », disait Nietzsche.

d) La confrontation avec l'échec le plus radical, avec la dépression la plus inquiétante, en ces moments où tout semble se désintégrer, est bien souvent (certes, la mort réelle peut se produire) le tremplin pour un renouveau et une joie de vivre. Les artistes savent, par expérience, que c'est à l'instant même où' ils sont vides, sans espoir, que se met à germer l'œuvre nouvelle.

Au niveau collectif

La distinction niveau individuel, niveau collectif n'est pas rigide. Les possibilités énoncées ci-dessus peuvent se manifester dans les organisations. Certes, celles-ci tendront à nier la mort, à encadrer la lutte pour la reconnaissance dans des structures de pouvoir et à minimiser les remises en cause fondamentales : elles ne peuvent pourtant pas entraver totalement leur action sans se condamner à dépérir à plus ou moins long terme. Par niveau collectif nous voulons simplement indiquer la présence d'un autre processus, celui-ci spécifique à l'organisation: le processus de déliaison qui l'affecte depuis son origine.

Un tel processus contient en germe la décomposition de l'organisation. Nous l'avons montré, mais le travail de la mort en tant qu'il délie ce qui est trop fortement lié et qui est devenu résistance compacte, qu'il brise les identités défensives, qu'il secoue les structures établies, qu'il empêche la fixité, oblige l'organisation à identifier ses problèmes, à essayer de les traiter, à exiger de ses membres des conduites nouvelles. La mort se présente alors sous le visage de la déstructuration-restructuration, de l'auto-organisation, de l'ouverture du système. Elle favorise la naissance de nouvelles représentations et d'un autre univers symbolique.

Chaque fois qu'une organisation a vécu une crise, a compris qu'elle pouvait mourir et qu'elle s'est préparée à cette éventualité, elle s'est, en fait, donné les moyens de continuer à vivre. Naturellement, certaines organisations n'ont pu dépasser le stade de la dislocation et ont succombé. Sans doute ne

méritaient-elles pas de continuer à vivre. Les organisations vivantes sont celles qui savent provoquer les crises ou, au moins, y faire face et les résoudre.

Donc, le travail de la mort, en tant qu'il remet en cause les fausses identités, ouvre sur la vie. Mais comme nous l'avons vu, il aboutit bien souvent à la destruction et à l'homogénéisation. Seules les organisations capables de prendre conscience de son œuvre et de l'analyser seront en mesure de minimiser de telles conséquences et de ne pas donner à la pulsion de mort dans ses aspects négatifs tout l'espace à occuper.

Références bibliographiques

BION, Wilfred (1982). *Transformation : passage de l'apprentissage à la croissance,* Paris, Presses universitaires de Frances.

BION, Wilfred (1980). *Entretiens psychanalytiques,* Paris, Gallimard.

BION, Wilfred (1974). *L'attention et l'interprétation : une approche scientifique de la compréhension intuitive en psychologie et dans les groupes,* Paris, Payot.

BION, Wilfred (1965). *Recherches sur les petits groupes,* Paris, Presses universitaires de France.

FREUD, Sigmund (1987). *Malaise dans la civilisation,* Paris, Presses universitaires de France, 10e édition.

JACQUES, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory,* Tavistock Institute, Londres.

KAËS, René (1982). *Le travail psychanalytique dans les groupes,* Paris, Dunod.

KAËS, René (1979). *Crise, rupture et dépassement: analyse transitionnelle en psychanalyse individuelle et groupale,* Paris, Dunod.

KAËS, René (1976). *Chronique d'un groupe : le groupe du Paradis perdu : observation et commentaires,* Paris, Dunod.

KAËS, René (1976). *L'appareil psychique groupai: construction du groupe,* Paris, Dunod.

LACAN, Jacques (1970-1971). *Écrits,* Paris, Seuil.

14

Les communications organisationnelles
Quelques figures

Gilles COUTLÉE

Dans ce qui suit, j'aimerais amorcer une réflexion limitative sur les figures du *communiquer* dans le champ des théories organisationnelles. Limitative car, d'une part, je m'en tiendrai pour l'essentiel aux écoles de pensée nord-américaines et, d'autre part, je puiserai librement et, forcément, de manière non exhaustive dans le champ discursif conjoint des théories de la communication et de l'organisation. On devine aisément que le domaine ouvert par celles-ci dépasse largement les quelques coups de sonde que je m'emploierai à y jeter.

Figures

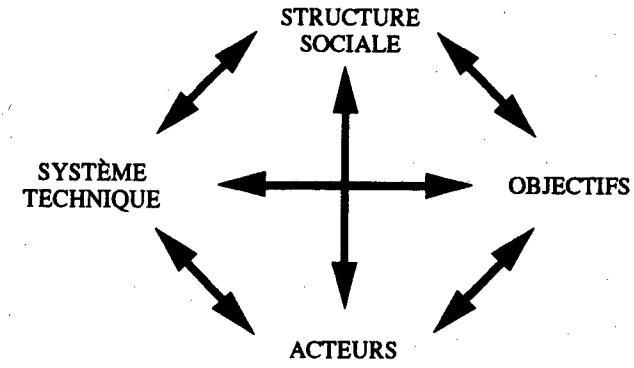
D'entrée de jeu, il ne m'apparaît toutefois pas inutile de consacrer quelques lignes à cette notion de *figure*. Car, à travers ces quelques réflexions, cette figure souveraine, la métaphore, reviendra sans cesse ! Or, justement, la métaphore n'est-elle, pour reprendre l'usage courant, qu'une « figure de style », un trope ? Certains abonderaient dans ce sens sans trop de difficultés : figure enjolivante, ornement de notre langage bref, et qu'il serait éventuellement possible d'éliminer au profit d'expressions plus rigoureuses. Au-delà de la parure n'apparaîtrait rien de plus du réel convoité: la métaphore ne nous apprendrait rien.

Derrière pareille thèse, on devine un univers de pensée où se chevauchent des partis pris ontologiques, épistémologiques et langagiers. Il n'est ni dans mes intentions ni de ma compétence de parcourir un tel territoire *hic et nunc.* Je _me permets tout simplement d'acquiescer à l'opinion de Ricœur pour qui la métaphore non seulement n'est jamais innocente, mais encore est essentiellement productrice de sens[1]. Dès lors, la métaphore offre plus qu'une dimension strictement ustensilaire : elle ouvre un chemin et donne à penser par rapport à des domaines fondamentaux de la communication humaine. Figure, la métaphore l'est donc pleinement, mais sans transparence facile. Il faut toujours garder en mémoire ce mot de Pascal : « Figure porte absence et présence. »

Tentons de réfléchir un peu sur ce caractère de présence-absence de certaines métaphores fondatrices dans le domaine des théories de l'organisation.

Diamant de Leavitt

Je reproduis ici un modèle devenu quasi classique, celui de Leavitt[2]. Il servira de toile de fond au parcours subséquent.



1. Voir Paul RICŒUR (1975). *La métaphore vive.* Paris, Seuil.
2. H. J. LEAVITT (1965). « Applied Organizati6nal Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches », dans J.G. MARCH (sous la direction de), ***Haridbook*** *of Organizations,* Chicago, Rand McNally, pp. 1144-1170, traduit par Claude Lagadec, « Le changement organisationnel appliqué à l'industrie : les approches structurelles, technologiques et humanistes », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de). *Changement planifié et développement des organisations,* tome 5.

Tout simple soit-il, ce modèle n'en pose déjà pas moins une conception de l'organisation en tant que *système* de variables interdépendantes. On a parfois imputé l'omission de la « variable » environnement à l'époque de conception du modèle: l'environnement n'avait pas alors pris l'importance qu'on lui connaîtra dans les théories organisationnelles à partir des années 70. Pourtant l'approche institutionnelle de Selznick incorporait de manière non triviale les influences de l'environnement externe[3] ; le modèle du système social de Parsons[4] avait alors acquis ses lettres de noblesse; sans compter un article remarquable de Feibleman et Friend, pionniers de la systémique qui, dès 1945, élaborèrent ce qu'il serait convenable d'appeler une véritable logique interactive de l'organisation. Ainsi s'expriment ces auteurs dans une sous-section :

> On a défini les organisations comme des touts *(wholes)* fonctionnant dans un état de quasi-isolement par rapport à leur environnement. Pareil point de vue est statique. D'un point de vue dynamique, on considérera plutôt les touts comme étant en relation avec l'environnement. La relation organisation-environnement est une *sélection réciproque*[5].

À mon avis, l'absence de l'environnement dans le modèle de Leavitt tient à des raisons plus profondes que celles offertes par la chronologie. Chez cet auteur, existe un parti pris, largement partagé par de nombreuses écoles de pensée dans le domaine, pour des *relations internes* excluant l'environnement'. Ce dernier n'est pris en considération qu'à titre de paramètre exogène. La trajectoire d'un système organisationnel s'explique alors par le jeu des facteurs endogènes, lesquels réagissent aux changements éventuels du milieu: ces changements constituent en quelque sorte des accidents, des perturbations auxquelles toute organisation réagit grâce à diverses stratégies adaptatives lui permettant de préserver son identité à travers le temps[7].

3. Voir Philip SELZNICK (1949). *TVA and the Grass Roots,* Berkeley, University of California Press.
4. Mieux connu sous l'acronyme AGIL, c'est-à-dire *adaptation, goal attainment, integration, late.ncy.*
5. J. FEIBLEMAN et J. W. FRIEND (1945). « The Structure and Function of Organization », ***Philosophical Review,*** vol. 54, pp. 19-44. Le souligné par l'italique est de l'auteur de cet article. Toutes les traductions sont également de lui.
6. Une relation interne prévaut entre A et B dans la mesure où cette relation appartient à la définition même des deux termes reliés. En d'autres termes, la relation est nécessairement constitutive, sans être nécessaire *a priori.*
7. « Toutes les organisations réussissent à créer des identités d'une espèce ou d'une autre parce que tout processus organisationnel considéré du point de vue de l'ensemble de l'organisation équivaut pour l'essentiel à l'actualisation d'une identité. », G. MORGAN (1986). *Image of Organizations,* Berverly Hills, Calif., Sage, p. 245.

De pareille conception, on dira qu'elle présente un caractère typiquement lamarckien ; qu'elle s'avère, en ce qui concerne du moins la théorie du changement organisationnel, d'un anthropocentrisme tout à fait naïf. Faut-il s'en étonner ? La conception que l'on se fait des organisations humaines équivaudra bien souvent à une extension des conceptions prévalantes eu égard aux individus. Depuis les Grecs, on sait que l'Occident se complaît à affirmer, avec une insistance croissante, l'essentiel de ce que nous sommes à travers les concepts d'autonomie de la personne et de rationalité. Les thèses redondantes d'un Husserl ou d'un Habermas qu'on nous sert encore aujourd'hui n'en constituent, quand on s'en tient au noyau dur de la pensée, qu'un lointain écho. Une telle *weltanschauung* s'est évidemment incarnée dans la conception du changement propre à notre civilisation. Bien avant Lamarck, c'est à Aristote qu'il faudrait songer et c'est le livre de la ***Physique*** qu'il faudrait méditer[8]. La théorie aristotélicienne du changement a été inconsciemment intériorisée par la grande majorité des penseurs organisationnels bien que peu d'entre eux n'aient vraisemblablement jamais travaillé directement sur le corpus aristotélicien. La thèse ontologique de la substance chez ce dernier, conjuguée à sa définition de ce que signifie « être par nature » (φυσει), relègue toute influence environnementale à un rôle strictement inhibiteur. En d'autres termes, être par nature c'est être en quelque sorte *malgré* l'environnement. Si l'environnement dispose d'un potentiel destructeur, il n'a par ailleurs aucun pouvoir révélateur en ce qui concerne le propre de ce qui est ainsi détruit[9]. Il va de soi que pareille thèse n'est ni universelle ni définitive ; son ombre, le déterminisme, la hante, pourrions nous dire, de façon contemporaine tout au long du cheminement métaphysique entrepris dès Héraclite. Il se trouve une tension essentielle dans la pensée entre ces deux systèmes de croyance: liberté et déterminisme, avec toutes les nuances possibles qui dessinent un entrelacs dés plus complexes.

Puisque nous considérons la métaphore comme « parlante », c'est-à-dire enracinée dans notre culture et notre expérience du monde, on peut s'attendre à une cohérence révélatrice entre tissu métaphorique et fondement expérientiel. Nous verrons que la couleur ontologique des principales métaphores en théorie des organisations reflète l'ambiguïté précitée. Ces figures, on peut les rassembler sous le règne des deux métaphores fondamentales qui, à elles seules

8. La φυσικ ἀκρόασις qu'on appelle la *Physique* serait pour un philosophe aussi éminent que Heidegger « le livre de fond de la pensée occidentale ». Voir *Questions II* (1968). Paris, Gallimard, p. 183.
9. Pour un développement en profondeur des implications mentionnées de la pensée aristotélicienne, on pourra lire l'ouvrage très stimulant de Sarah WATERLOW (1982). *Nature, Change, and Agency in Aristotle's Physics*, Oxford, Clarendon Press. On ne manquera pas non plus de noter les affinités entre la théorie autopoïétique de Maturana et la conception des êtres naturels chez Aristote.

occuperont quasi exclusivement l'avant-scène de ladite science des organisations: l'organisation-machine et l'organisation-organisme. Elles renvoient à deux conceptions systémiques en apparence contradictoires, celle des systèmes rationnels et celle des systèmes naturels.

Le système rationnel

Que l'organisation soit saisie sous l'angle de la rationalité, que cette dernière représente à toutes fins utiles le propre de l'organisation formelle qui la distingue de tout autre système social, constituent sans doute l'une des approches les plus importantes dans les courants de pensée sur les organisations.

Ainsi, pour H. A. Simon, dont la contribution à ce versant théorique s'avère l'une des plus marquantes, l'organisation est essentiellement un calcul de la raison, une machine de prise de décision. La fameuse thèse de la rationalité limitée ne fait qu'accroître l'impérieuse nécessité de construire l'organisation en une « neuromachine » qui obéira sans failles à une trajectoire préprogrammée. N'oublions pas la contribution non marginale de Simon à tout ce domaine qu'on appelle en Amérique les *neurosciences.*

On voit par là comment cette optique accentue principalement la composante « objectifs » et la structure sociale du modèle de Leavitt, les autres variables étant définies en fonction de celles-ci, c'est-à-dire les organisations sont d'abord et avant tout des outils qui servent des processus téléologiques. Ces fins s'incarneront par le système technique, c'est-à-dire le système de transformation de l'organisation[10]. Or, pour s'assurer de la fidélité des acteurs envers les buts du système, ces objectifs seront décomposés en unités simples, précises et transmises aux personnes concernées sans ambiguïtés grâce à la formalisation de la structure sociale. Les lecteurs de Simon auront reconnu la chaîne fins-moyens, cette cascade de fins et de moyens qui se particularise au fil descendant de sa pente, le moyen d'un niveau hiérarchique donné devenant la fin du niveau inférieur suivant. Bref, l'organisation dans son ensemble constitue un immense algorithme qui standardise le comportement de ses membres afin de s'assurer qu'ils prendront les décisions qui conviennent. À la limite, l'idéal consisterait à automatiser entièrement le système technique afin qu'il échappe complètement à toute « velléité » trop humaine ! D'où le cri de guerre lancé dans les années 60 par les « apôtres » du changement organisationnel qui traitaient ce type de conception: *Organizations without people.*

10. Le lieu de la « mission » de l'organisation comme l'on dit couramment.

La *conduit metaphor* de Michael Reddy traduit avec justesse la conception de la communication qui ressort des doctrines rationalistes ou néo-rationalistes[11]. Cette figure pour Reddy structure la métalangue du langage. Elle consiste à substantifier le processus communicationnel en considérant les mots à titre d'objets transmissibles dans des contenants que sont les expressions linguistiques. Pareille vision mécaniste qui n'est pas sans rappeler les schémas d'ingénierie à la Shannon et Weaver, véhicule une conception acontextuelle de la communication. Nous tiendrions donc là une vision surtout *syntaxique* de l'organisation. Un peu comme tout bon système formel capable de fonctionner avec ses règles propres et ses axiomes indépendamment de toute interprétation ou référent empirique.

En fait, dans l'approche de Simon ou toute autre semblable, la structure formelle équivaut à un canal de transmission de commandes réduites idéalement à leur plus simple expression — ce sont des morceaux d'information, c'est-à-dire des *bits* ou mieux encore des *gènes* —, les acteurs représentant alors le *bruit* qui brouille la communication. Pareille conception postule un fort déterminisme du génotypique sur le phénotypique. On ne s'étonne pas outre mesure, à la lecture de ses écrits plus récents, de voir Simon emprunter le versant de la sociobiologie[12]. Et on saisit mieux par là l'immense paradoxe que recèlent toutes ces écoles.

> Toutes ces doctrines sont néo-rationalistes et s'intitulent telles, ce qui retrace en même temps leurs limites. Le néo-rationalisme évoque la prise en charge, par une théorie, de *l'affectivité « irrationnelle » de l'homme,* dans le cadre d'une décision rationnelle[13].

Car à la fin, l'école rationnelle, par cet échafaudage inouï de stratégies visant à standardiser *in extenso* le comportement humain, nous fait l'aveu de l'irrationalité fondamentale qui caractérise ce dernier. La rationalité demeure circonscrite aux acteurs du sommet stratégique. Cette forme de despotisme éclairé donne jour à une géographie du processus de décision dont le paysage nous découvre un îlot de raison sur une mer de déraison.

11. Voir M. REDDY, « The Conduit Metaphor », dans A. ORTONY (éd.) (1979). *Metaphor and Thought,* Cambridge, Cambridge University Press.
12. Voir H. A. SIMON (1983). *Reason in Human Affairs,* Stanford, California, Stanford University Press, pp. 42-74. Notons, en passant, que l'auteur simplifie considérablement la structure de la théorie de l'évolution: son biais syntaxique l'empêche de considérer cette dernière comme un réseau de théories interreliées.
13. L. STEZ (1981). *Critique de la décision.* Paris, Presse de la Fondation nationale des Sciences politiques, p. 209. Le souligné par l'italique est de l'auteur de ce texte. On lira avec profit tout ce chapitre sur les « pratiques théorisées de la rationalité ».

Le système naturel

Les tenants d'une conception organique de l'organisation ne manqueront pas, comme on s'en doute, de critiquer radicalement l'école précédente. Pour eux, l'organisation constitue essentiellement une forme qui perdure par la satisfaction des besoins de ses membres. On insistera certes sur la structure, comme dans l'approche rationnelle, mais pour marquer la préséance de la *structure informelle,* laquelle ne peut être définie hormis les acteurs.

L'accent sera donc mis sur ces derniers, d'où la boutade qui vise à caractériser cette école: *People without organization.* C'est que les objectifs, et même le système technique, ne sont, dans cette optique, que les prétextes visibles d'une visée plus fondamentale: *la survie.* Aussi les organisations n'hésiteront-elles pas à dénaturer leurs idéaux quand leur avenir sera menacé. Ainsi l'université à laquelle j'appartiens a-t-elle « trahi » la mission qu'elle s'était définie vers la fin des années 60 : c'est que, entre temps, les règles de financement de l'éducation supérieure ont changé du tout au tout au Québec. On pourrait certes citer à la barre des témoins nombre d'organisations idéologiques, politiques et quasiment toutes les corporations qui ont survécu assez longtemps.

Comment appréhender pareil système sous l'angle communicationnel ? La métaphore « grammaticale » de Weick nous apparaît tout à fait appropriée. L'organisation y est conçue comme verbe, c'est-à-dire unité processuelle, *l'organiser,* qui pourrait se définir comme suit: une grammaire validée par consensus qui permet de réduire l'équivocité par le biais de comportements interreliés de façon signifiante[14]. On a affaire ici à la communication-démiurge. En aucune façon pourrions-nous la considérer comme une variable pouvant être manipulée à des fins manageriales, encore moins comme un produit quelconque de l'organisation susceptible d'un traitement séparé : la communication *est* l'organisation, c'est-à-dire que les acteurs produisent une réalité organisationnelle dans, par et à travers le *communiquer*[15].

14. « [...] organizing, which is defined as a consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors. » Karl E. WEICK (1979). *The Social Psychology of Organizing,* Reading, Na., Addison-Wesley, p. 3.
15. Autre manière de dire de Weick: « Organiser, c'est regrouper des actions interdépendantes en cours en des séquences signifiantes qui engendreront des extrants signifiants. » *Ibid.* Dans un livre récent sur la communication organisationnelle, on trouvera des développements plus substantiels sur cette souveraineté de la communication dans l'organisation: voir GUDYKUNST *et al.* (1985). *Communication, Culture and Organizational Processes,* Beverly Hills, California, Sage.

La communication constitue donc dans la métaphore organique l'ensemble des phénomènes dont la fonction est de réguler et d'engendrer le système de significations de l'organisation. La grammaire dont il est ici question n'est pas statique: la valeur d'un mot vient de l'ensemble des relations qu'il entretient avec d'autres mots. Contrairement à la *conduit metaphor,* cette préséance de la relation renvoie à une conception essentiellement contextuelle de l'acte communicationnel. Elle rejoint sans doute l'une des croyances les plus chères à l'Occident: poser la communication comme possible et capable de fonder le social, comme ce qui permet de créer un projet, un horizon commun où les acteurs trouveront un sens à leur être-ensemble. Et cet être-ensemble, cette *unité* en sa capacité d'autodétermination caractérise pour nous, depuis Aristote au moins, l'organisme.

Cette vision s'avère à la fois rassurante et optimiste. En effet, l'école des systèmes naturels nous offre une conception surtout *sémantique* de l'organisation. La communication est essentiellement un acte herméneutique, les organisations équivalent à des textes que les acteurs créent en bonne partie eux-mêmes par leurs interactions. D'où la confusion éventuelle entre intérieur et extérieur. Si l'environnement demeurait un paramètre auquel il s'agissait de s'adapter rationnellement pour les tenants de l'organisation-outil, ici l'environnement deviendrait à toutes fins utiles, une création de l'imaginaire organisationnel.

> Une caractéristique fondamentale du modèle organisationnel consiste en ceci : l'environnement y est perçu comme un extrant plutôt qu'un intrant[16].

Même constatation à la lecture d'un Harrison White, éminent théoricien des réseaux organisationnels, pour qui les firmes se contemplent de façon narcissique dans le miroir du marché:

> Les marchés constituent des constellations tangibles de producteurs qui s'observent les uns les autres. Dans le miroir créé par la pression de la demande, ce sont eux-mêmes que les producteurs contemplent et *non les consommateurs*[17].

L'école des systèmes naturels n'est pas plus exempte de paradoxe que celle dont elle se veut la critique impitoyable. Elle ne fait que substituer au calcul de la raison un autre calcul, celui de la survie. Sans doute en appelle-t-elle ainsi à une plus grande complexité de l'être humain en comparaison des Simplifications du rationalisme, mais sa théorie du changement organisationnel ne renvoie pas moins à un ordre et non au chaos. À preuve, l'algorithme décisionnel, inspiré de la scapulomancie telle qu'elle fut pratiquée par les

16. Karl E. WEICK, *op. cit.,* p. 228.
17. Harrison C. WHITE (1981). « Where Do Markets Corne from ? », *American Journal of Sociology,* vol. 87, n° 3, pp. 543-544. Le souligné par l'italique est de l'auteur de ce texte.

Naskapis du Labrador, que Weick préconise en fin de parcours de son livre. Cette pratique équivaudrait pour l'auteur à celle d'un décideur qui s'en remettrait à une table de nombres aléatoires pour choisir une alternative donnée. Pareille méthode vise à accroître l'aléatoire du comportement organisationnel afin d'augmenter son degré de variété. Or la résultante de cet entrée de désordre au microniveau, c'est précisément l'homéostasie au macroniveau.

La métaphore écologique

Les deux métaphores les plus courantes que nous avons brièvement abordées se contredisent, en apparence du moins. Inconsistantes, elles évoquent des images différentes. Quoi de plus contrastant, en effet, dans la documentation « spécialisée », qu'une approche souvent qualifiée de newtonienne et une approche « holiste » ? Pourtant ces deux métaphores, comme s'il se jouait un *fortweben à* la Hegel, demeurent conjointement cohérentes dans la mesure où les paradoxes qu'elles recèlent respectivement sont réconciliables à travers l'émergence d'une nouvelle figure: la perspective populationniste[18].

Cette dernière qui prendra nom d'écologie organisationnelle[19] est encore trop récente pour qu'on puisse la circonscrire dans tous ses tenants et aboutissants: elle a toutefois le mérite d'avoir indiqué, sans l'ombre d'un doute, à quel point les deux écoles, celle des systèmes naturels comme celle des systèmes rationnels, gîtent comme sœurs qui s'ignorent à l'enseigne du même paradigme « adaptationniste ». Ce paradigme postule des causes essentiellement endogènes au changement ou à la stabilité des formes organisationnelles. Par l'effet d'un choix qui consiste à prendre en considération des populations organisationnelles plutôt que des organisations individuelles, la métaphore écologique remet dans son contexte cette interprétation: c'est l'écosystème qui définit les mondes possibles de ses participants, c'est-à-dire c'est lui qui, somme toute, comporte des trajectoires de survie pour les organismes qui le composent. Il n'en demeure pas moins que ce seront des forces endogènes qui alimenteront le processus d'adaptation aux conditions externes de survie. Les organisations sont à elles-mêmes leur propre source de changement: mais c'est l'environne-

18. Sur l'inconsistance et la cohérence possibles des figures, voir G. LAKOFF et M. JOHNSON (1980). *Metaphors we Live by,* Chicago, University of Chicago Press, chap. 9.
19. L'article de HANNAN et FREEMAN (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology,* mars, peut être considéré comme un texte fondateur de l'écologie organisationnelle. On y trouvera une critique serrée du paradigme « adaptationniste ». Les auteurs proposent une approche néo-darwinienne, dais le sillage de la théorie synthétique de l'évolution.

ment qui opère le. dernier tri entre stratégies viables ou non, c'est-à-dire compatibles avec la logique du système dans son ensemble.

La primauté accordée à la sélection par l'environnement vient compléter l'approche traditionnelle « adaptationniste ». Ce faisant, elle ressuscite la machine, différente toutefois de celle de l'école classique: il s'agit désormais d'une machine « naturelle », c'est-à-dire l'algorithme bien connu de la sélection naturelle ; une machine informationnelle, ou pour le dire en un mot, la *machine écocybernétique.* Dès lors, on comprend mieux pourquoi la rationalité limitée — qu'on pense aux théories sur l'optimisation locale de Simon — ou son absence tout court deviennent fonctionnellement compatibles sur le plan individuel: elles constituent autant de sources de variation où pourra puiser la machine sélective, elles assurent la variété requise au sens de Ashby pour permettre au système un meilleur équilibre dynamique».

La métaphore écologique admet un couplage assez souple dans le jeu des forces endogènes. Les principaux représentants de cette nouvelle école n'inclinent toutefois pas moins vers un certain déterminisme, lequel s'avérerait quasi inévitable compte tenu du niveau d'analyse retenu. Ainsi, pour un McKelvey, les limites des choix stratégiques organisationnels sont exprimées par la métaphore du « champ de mines ».

> L'analogie qui me traverse l'esprit pourrait se décrire comme suit: imaginez une bande de prisonniers qui s'enfuient sous le tir assidu des gardiens et qui doivent, pour ce faire, traverser un champ miné. Tous sont intensément déterminés à survivre, mais cela n'explique pas pourquoi certains d'entre eux réussiront et d'autres échoueront. Le processus de sélection échappe en grande partie au contrôle de la rationalité individuelle[21].

Conclusion

Est-il besoin de le mentionner, cette école soulève de nombreuses protestations dans le camp des « sciences » humaines. On y dénonce tour à tour le spectre d'un darwinisme social *new look,* le réductionnisme méthodologique et autre,

20. On consultera avec intérêt un petit ouvrage remarquable de l'écologiste Ramon MARGALEF (1968). *Perspectives in Ecological Theory,* Chicago, University of Chicago Press, qui réunit de façon originale le concept d'écosystème et celui de système cybernétique.
21. B. McKELVEY (1982). *Organizational Systematics,* Berkeley, California, University of California Press, p. 115.

voire même l'ineptie des comparaisons à fondements biologiques[22]. Ces auteurs ont à la fois tort et ... raison. Tel que nous l'avons mentionné, la métaphore écocybernétique met en jeu un principe de tolérance. En effet, on peut rendre compte des sources de variété des composantes d'une population à l'aide de mécanismes explicatifs de souches théoriques fort divergentes. Prenons l'exemple des décisions stratégiques d'entreprises : ces dernières exerceront une influence considérable sur la distribution de la variété formelle parmi les membres d'une population donnée. On pourra « expliquer » ces décisions comme bon semblera: une approche qui postule la rationalité des décideurs y est tout aussi recevable qu'une conception moins optimiste des capacités rationnelles des agents décideurs. Le niveau d'analyse retenu, celui du macro-système « population », exige qu'il y ait une variété minimale pour que l'algorithme évolutif fonctionne : il n'a pas nécessairement à statuer théoriquement sur les sources de cette variété.

Ainsi McKelvey pèche par surcroît d'interprétation en optant pour un déterminisme assez fort au microniveau. Mais les « sciences » humaines ne doivent pas pour autant oublier qu'il ne leur appartient pas méthodologiquement de présupposer une ontologie aussi riche que celle qui voudrait faire sienne la thèse de la liberté humaine ! Cela ressort davantage au domaine de la philosophie et de l'éthique. Toute entreprise scientifique qui se respecte s'en tient à des présupposés ontologiques minimalistes. C'est, après tout, une question strictement empirique que celle de décider si, oui ou non, le modèle populationniste explique mieux que ses prédécesseurs le changement organisationnel. S'il s'avérait que tel soit le cas, nous aurions à adapter notre anthropologie en conséquence, comme nous l'avons fait dans le passé à la suite des travaux de Copernic et Galilée. Les « sciences » humaines seraient bien avisées de ne pas se placer dans la position inconfortable des détracteurs de Galilée au tribunal de l'histoire future ...

Pour s'en tenir au strict champ métaphorique, cette nouvelle figure qui conjugue machine et organisme engendre une totalité qui, sans cesse, est à la fois même et autre: le tout qui s'auto-organise. Cette thématique, on le sait, connaît des développements très féconds dans nombre de recherches actuelles. Comment ne pas penser au fragment 41 d'Héraclite, à cette pensée qui pilote toutes choses à travers toutes choses? εν τό σοφόν: ἐπίστασθαι γνώμην κυβερνῆσαι πάντα διὰ πάντων[23]. À n'en pas douter, voilà l'un des textes les plus anciens que nous connaissions où apparaît le mot cybernétique. Fait

22. Pour un exemple intéressant de ce type de critique, voir Andrew H. VAN DE VEN (1979). « Review of *Organizations and Environments* by Howard E. Aldrich », *Administrative Science Quarterly,* vol. 24, n° 2, juin, pp. 320 et s.

23. La sagesse consiste en ceci: savoir que la sage raison gouverne tout à travers tout.

intéressant, et qui n'est sans doute pas dissociable de la popularité qu'elle connaît, la métaphore cybernétique nous offre l'image d'une *communication sans sujet.* La dialectique de la présence et de l'absence qui anime cette figure à la fois récente et ancienne appelle à une critique *réfléchie* : elle ouvre, à la pensée, des chemins qui exigeront courage, persévérance et rigueur pour qui voudra mieux saisir tout ce qui s'y dit et surtout ce qui ne s'y dit pas.

Conclusion

Pouvoirs et cultures, questions de savoirs

Les grandes catégories de pouvoir de Max Weber (légitime, charismatique, rationnel) identifient une figure de relation entre un acteur détenant du pouvoir sur un ou quelques autres acteurs. Pourtant, elles sont à l'origine des principales intuitions de la psychologie sociale sur les ressorts intra et interpersonnels touchés par les tactiques de pouvoir: De plus, elles identifient des caractéristiques structurelles et culturelles de la bureaucratie et de la société industrielle sur le point d'atteindre une forme historique qui prévaudra jusqu'au *new deal* américain, à la fin de la grande crise économique des années trente. Le versant psychosocial du pouvoir intéressera plusieurs générations de psychologues sociaux, de John P. French et Bertram Raven, jusqu'à Aline Fortin et Simone Landry.

Du point de vue institutionnel, les héritiers du changement planifié ont cru longtemps que l'adoption de mœurs démocratiques de gestion et l'attention à laisser s'exprimer le leadership informel au sein des groupes, (et du réseau qui relie les groupes en une organisation formelle), créaient, de fait, une culture démocratique. On pouvait prendre congé des variables structurelles. Point n'était besoin de redéfinir les pouvoirs statutaires et les liaisons entre eux prévues par l'organigramme. Pour maints critiques, une telle stratégie a toujours paru s'apparenter à de la manipulation, et, de toute façon, a semblé quelque peu angélique. Sous l'apparence de la démocratisation s'effectuent, dans les faits, la consolidation des pouvoirs en place et la récupération de frustrations et de désaccords qui, traités comme les manifestations d'un autre pouvoir plutôt qu'à titre de résistances au changement, mèneraient à une vision plus réaliste de l'organisation.

Une proportion importante des interventions D.O. n'aborde les organisations que sous l'angle de leur culture, l'éducation et la formation étant le moteur principal de leur stratégie de développement. Le fait de s'adonner, sans plus, à la régulation par feed-back entre les personnes et les groupes, entre les statuts et les sous-systèmes, conduit souvent à des remises en question structurelles (tâches, statuts, liens), même si l'équipe D.O. n'a pas le mandat d'y procéder.

Il faudra attendre une seconde génération de théoriciens du changement planifié pour que la restructuration organisationnelle (surtout dans le sens d'égaliser les statuts. et de confier aux équipes et aux superviseurs de première ligne, un pouvoir de décision plus important) prenne, au centre des stratégies de design et de développement, la place importante qui lui revient.

Dans l'analyse proposée par Yvan Tellier (4.4), ce qui frappe surtout, c'est le dysfonctionnement, lié à l'agrandissement et à la complexification des organisations, d'un modèle où le *savoir de production* (technologique, héritage des métiers primordiaux) est au centre de tout. Ses représentants, cooptés par les propriétaires légitimes), se retrouvent dans les statuts les plus élevés de la pyramide, renvoyant les autres *savoirs* à une position périphérique, subsidiaire, auxiliaire, en fin de compte. De plus en plus, le gestionnaire doit être le *knowledge navigator* soucieux de trouver et de concerter toutes les informations pertinentes dont. plusieurs correspondent à de nombreux *savoirs.* Depuis longtemps déjà, le principal savoir du gestionnaire ne concerne plus le processus modal de production de l'entreprise. Il se rapporte plutôt à un processus plus abstrait qui consiste à concentrer des apports de plus en plus nombreux, dont la pertinence et le moment d'impact sur les opérations ou les rendements (qualité de la fabrication, mais aussi niveau des ventes) ne s'inscrivent pas dans une perspective de temps unique.

La diversité des savoirs à l'œuvre dans une grande entreprise ou un ministère public, fait vite oublier l'époque unitaire où la propriété légitime des outils et du savoir directement pertinent était le fait d'une même personne, ou d'une formation sociale assez réduite, souvent familiale. Bien avant la montée en popularité du terme « culture » et la saisie très nette de la diversité des cultures comme fait des organisations complexes, celles-là sont apparues pluralistes au plan des savoirs et des corps de métiers. Plusieurs fonctions récentes, (par exemple, en gestion stratégique, en micro-économie, en ressources humaines, en relations publiques, etc.), correspondent à des savoirs, non seulement récents, mais encore, dans bien des cas, en pleine expansion scientifique et culturelle.

Une lecture superficielle de la documentation sur la culture des organisations laisse l'impression que seule compte la culture unitaire de l'organisation, (comme on dit « ça fait partie de la culture IBM », ou de la « culture du ministère de l'Éducation »), différenciée de la macroculture de la société globale et d'autres cultures d'organisations différentes dans un énvironnement commun. Comme le montre bien l'essai de Jean-Paul Ouellet, Robert Poupart et Jean-Jacques Simard sur les Centres locaux de services communautaires (CLSC), les organisations sont en même temps des cultures unitaires et une mosaïque de cultures plus microscopiques. Le CLSC X est à la fois une seule culture (différente du CLSC Y) et une composition (aisée ou difficile) de

plusieurs sous-cultures (médecine, sciences infirmières, travail social, gestion, etc.). Il s'agit donc d'une matrice culturelle où la plupart des acteurs sociaux s'identifient simultanément à deux niveaux: la culture d'ensemble, et une sous-culture d'ancrage. Dans certains cas, c'est plutôt à trois ensembles culturels que l'acteur est appelé à s'identifier :

1) l'organisation dans son *ensemble* (IBM, le ministère de l'Éducation) ;

2) une division *régionale* (IBM-Canada, le bureau régional de Sherbrooke du ministère de l'Éducation) ;

3) une équipe *locale* (correspondant souvent à une culture professionnelle ; par exemple, ingénieur pour IBM; animateur pédagogique pour le MEQ).

L'intégration dans l'identité, aussi bien individuelle que collective (organisationnelle et institutionnelle), de plusieurs perspectives de référence connaît des histoires assez diverses, où les succès harmonieux et les échecs coriaces sont significativement présents. Un scénario très répandu, c'est celui où une culture en équilibre est déstabilisée par l'arrivée de nouveaux apports, qu'elle parvient à assimiler à la longue. Elle se transforme dans le sens des nouveaux éléments, en même temps qu'elle réinterprète certains de ces éléments pour ne pas perdre son centre de gravité original et originel. Sur le terrain de la rencontre entre les cultures, comme sur celui des relations interpersonnelles, toutes les rencontres ne sont pas heureuses. Les tensions annoncent souvent des ruptures. Surtout si elles en arrivent à prendre la forme de cercles récurrents où les problèmes internes finissent par consommer plus d'énergie que le processus de production, quel qu'il soit !

Notices biographiques

Gilles COUTLÉE détient une double formation en philosophie et en gestion. Actuellement, il est professeur au département des communications de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et chercheur au Groupe de recherche sur l'éthique de l'environnement, de même qu'au Champ interdisciplinaire d'études sur la mort.

Gilles Coutlée s'intéresse beaucoup à l'écologie (en particulier à l'écologie des profondeurs), comme d'ailleurs à la théorie des organisations et des communications envisagée dans une perspective systémique. Il a codirigé avec Lucien Sfez, *Technologies et symboliques de la communication,* Presses de l'Université de Grenoble, 1990.

Eugène ENRIQUEZ a participé aux toutes premières interventions psychosociologiques pratiquées en France à la fin des années 50, ce qui l'a mené à fonder, en 1959, avec quelques collègues psychosociologues, l'A.R.I.P. (l'Association pour la recherche et l'intervention psychosociologique), dont il est toujours vice-président. Il est également professeur de sociologie à l'Université Paris 7 (Jussieu).

Outre la théorie des interventions psychosociologiques, il accorde beaucoup d'attention à diverses problématiques psychosociales: le travail de la mort dans les institutions, l'apport de la psychanalyse aux sciences humaines, les diverses fonctions de l'idéologie.

Il a publié deux ouvrages importants ces dernières années: *De la horde à l'État* (Gallimard, 1983) et *Psychanalyse et organisations (P.U.F.,* 1989).

Aline FORTIN, spécialiste en psychologie, possède un doctorat de l'Université de Montréal. Elle a été membre fondateur et consultante à l'Institut de formation par le groupe (IFG). Elle a acquis en outre une expérience de conseillère en administration et enseigné à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal avant de se tourner vers des rôles plus spécifiquement de gestion et occuper, pour cette même institution, le poste d'adjointe au vice-recteur à la planification, puis celui d'adjointe au vice-recteur aux études.

Aline Fortin est maintenant retournée à l'enseignement à la Faculté des sciences de l'éducation dans la section spécialisée en administration scolaire.

Roland FOUCHER possède un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Montréal; il enseigne au département des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal en organisation du travail, en comportement organisationnel et en gestion du personnel. Son implication pédagogique lui a permis d'élaborer du matériel didactique pour des cours dispensés tant à l'UQAM qu'à l'Université de Montréal et à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP); il contribue à la production de documents personnels destinés à être diffusés sous forme de recueil ou de volume.

Roland Foucher est l'auteur de plusieurs publications dont *L'absentéisme et le roulement du personnel, La gestion des services du personnel,* et un *Traité de gestion des ressources humaines* rédigé en collaboration.

Brian HOBBS, diplômé des sciences de l'administration de l'Université Laval (Ph.D.), a été consultant auprès de nombreuses entreprises, notamment en gestion de projets. Actuellement, il est professeur au département des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal, dont il a dirigé la maîtrise en gestion de projets (1985-1987), et où il donne des enseignements en gestion de projet, design organisationnel et culture organisationnelle.

Brian Hobbs a publié plusieurs essais sur la culture organisationnelle et le développement organisationnel.

Simone LANDRY est consultante en intervention psychosociologique et professeure au département des communications à l'Université du Québec à Montréal. Elle a effectué des études en psychologie sociale à l'Université de Montréal et à l'UQAM. Ses nombreuses activités de recherche touchent essentiellement la psychosociologie du groupe restreint, le leadership et les relations de pouvoir, ainsi que la situation des femmes en général et dans les organisations. Simone Landry cumule une longue expérience en tant que psychosociologue, particulièrement en ce qui touche l'intervention auprès des femmes. Elle a en outre publié une somme d'articles et de rapports de recherche pertinents à ses différents domaines d'intérêt.

Alain C. LAPOINTE possède un doctorat en administration, spécialisé en économie appliquée, de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC) et enseigne depuis plus de dix ans au département des sciences administratives de l'UQAM. Ses principaux champs d'intérêt concernent les relations gouvernement-entreprise, principalement le volet de la réglementation gouvernementale des activités économiques des entreprises, et l'évolution du contexte sociopolitique de l'entreprise à travers la problématique des nouvelles attentes sociales à l'endroit de l'entreprise.

Alain C. Lapointe est également l'auteur de plusieurs publications et communications, dont un essai publié dans *La psychologie industrielle au Québec :* « L'entreprise face aux pressions de son environnement politique ».

Jean-Paul OUELLET, formé en sociologie à l'Université Laval, est essentiellement un homme d'action. Les CLSC ont été jusqu'ici son terrain de prédilection. Il y a contribué surtout au niveau de la programmation et de la planification.

Il s'est également engagé dans de nombreuses actions communautaires, particulièrement dans le domaine des médias communautaires.

Ginette PARIS possède un doctorat de recherche en psychologie sociale et enseigne au département des communications à l'Université du Québec à Montréal. Elle est également membre du Groupe interdisciplinaire pour l'enseignement et la recherche sur les femmes (GIERF), de l'Institut canadien de recherche pour l'avancement des femmes (ICRAF), ainsi que membre d'honneur du Cercle Carl Jung de Montréal.

Ginette Paris s'intéresse particulièrement à la communication symbolique dans une perspective archétypologique, d'où son intérêt pour le polythéisme et la mythologie. Elle a d'ailleurs déjà publié plusieurs articles et ouvrages sur ces sujets dont *Le Réveil des dieux* (1980), *La Renaissance d'Aphrodite* (1985) et *Pagan Presence in Dayly Life : Dionysus, Hermès, Mnemosyne* (1980).

Robert POUPART détient un doctorat en psychologie sociale de l'Université de Montréal. Après quelques années à l'Institut de formation par le groupe, il s'engage dans le projet Multi-médias (éducation des adultes) du ministère de l'Éducation du Québec, à titre d'adjoint au directeur.

Robert Poupart est entré dans la carrière universitaire à la faculté de commerce de l'Université Laval, mais c'est au département des sciences administratives de l'UQAM qu'il a fait sa marque, en tant que directeur du Centre de recherches sur la gestion et du département. Il a écrit de nombreux essais sur le développement organisationnel et la culture dans les organisations.

Edgar H. SCHEIN possède un doctorat en psychologie sociale de l'Université Harvard et enseigne à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Il fut également le président — jusqu'en 1981 — du groupe d'études sur les organisations de cette même institution.

Ses principales activités de recherche concernent le développement des carrières de gestion et le processus de socialisation menant à l'étude de la culture organisationnelle. Ses travaux dans le domaine du développement organisationnel ont permis d'élaborer le concept du processus de consultation comme

manière d'envisager avec un client les différentes options de changement. Son ouvrage *Organizational Psychology* aida par ailleurs à définir davantage ce concept. Edgar H. Schein est aussi l'instigateur, avec Richard Beckhard et Warren Bennis, d'une importante série de publications sur le développement organisationnel (Addison-Wesley).

Jean-Jacques SIMARD est docteur en sciences sociales et professeur titulaire de sociologie à l'Université Laval de Québec, où ses principaux enseignements portent sur la théorie fondamentale, les sociétés postindustrielles à l'échelle mondiale et le Québec contemporain. Auteur de dizaines d'articles dans des revues scientifiques, préfacier ou collaborateur de plusieurs livres, il a en outre publié un ouvrage sur la Révolution tranquille québécoise et le développement régional qui s'intitule *La longue marche des technocrates.* Il fut aussi rédacteur de la principale revue multidisciplinaire consacrée au Québec et au Canada français, *Recherches sociographiques,* et dirige actuellement le GETIC de l'Université Laval, un centre d'études circumpolaires. À titre de directeur de recherches, il s'est intéressé notamment aux phénomènes de gestion et de développement des organisations.

Geneviève SOUCY détient une maîtrise en psychologie de l'Université du Québec à Montréal. Son mémoire était une traduction d'« Organizational Climat Description Questionnaire », utilisé dans le milieu scolaire. Elle a participé, en tant qu'assistante de recherche, à la rédaction de l'article sur le climat organisationnel de ce livre.

Depuis huit ans, elle est agent de projet pour Emploi et Immigration Canada, responsable de l'administration du programme de création d'emploi. Elle a aussi mis en œuvre un programme d'évaluation de la qualité des services dans les centres d'emploi.

James R. TAYLOR possède un doctorat en communication de l'Université de Pennsylvanie. Il a fondé, en 1971, la section Communication à l'Université de Montréal, devenue par la suite le département de communication où il enseigne toujours. Il possède également une expérience de conseiller scientifique du Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail (CCRIT) et de conseiller spécial auprès du sous-ministre, au ministère des Communications à Ottawa.

James R. Taylor est l'auteur de nombreux écrits sur la communication organisationnelle dont *The Mediation of Control : Essays on Media and Organization* et « The New Media and Organizational Change » dans *Communication in Canadian Society (B.* Singer, éd.), qui paraîtront prochainement, ainsi que *Une organisation n'est qu'un tissu de communications : essais théoriques* et *Une théorie tridimensionnelle de la communication organisationnelle* (Communication/Information 11)

Yvan TELLIER, docteur en psychologie de l'Université de Montréal, a également obtenu un M.B.A. à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de l'Université de Montréal. Il a acquis depuis vingt-cinq ans une vaste expérience dans le domaine de la consultation, en premier lieu comme président fondateur de l'Institut de formation par le groupe (IFG).

Il est également président d'Yvan Tellier et associés, une firme d'experts-conseils en gestion des ressources humaines. Depuis 1988, il est revenu à l'enseignement au département des sciences administratives à l'Université du Québec à Montréal. Yvan Tellier publie le présent ouvrage conjointement avec Roger Tessier.

Roger TESSIER possède un doctorat de l'Université de Montréal et enseigne depuis 1977 au département des communications à l'Université du Québec à Montréal. Il est également membre du comité scientifique du Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale (LAREHS).

Outre l'enseignement et la recherche, il partage son temps entre la publication d'articles et d'ouvrages spécialisés — principalement sur la fonction immunitaire des réseaux de soutien social et sur les fondements épistémologiques de l'intervention psychosociologique — et les nombreuses activités professionnel-les qui lui ont permis de cumuler une longue expérience, essentiellement à titre de consultant.

Le présent ouvrage, qu'il présente conjointement avec Yvan Tellier, renouvelle et enrichit une première édition publiée en 1973.

Achevé d'imprimer
en mars 1991 sur les presses
des Ateliers Graphiques Marc Veilleux Inc.
Cap-Saint-Ignace, Qué.