

**U.F.R Psychologie, Sciences de l'éducation
Département des sciences de l'éducation
Université de Provence**

**Mémoire de Master2 Evaluation
2006/2007**

**L'évaluation au pouvoir
De l'organisation matricielle à la « démocratie inventive »
Approche clinique du Cabinet Conseil Xanadu&CO**

**Sonia Jacquet
Directeur Marlis Krichewsky (consultant IFE) sous la
responsabilité administrative de Michel VIAL MdC, Hdr**

Mes sincères remerciements à ...

Michel Vial pour m'avoir permis de trouver un autre espace

Marlis Krichewsky pour le regard qu'elle y a apporté

Aux consultants de X&C. pour m'avoir permis d'interroger le leur.

« La question est, dit Alice, si vous avez le pouvoir de faire que les mots signifient autre chose que ce qu'ils veulent dire.

La question, riposta Humpty Dumpty, est de savoir qui sera le Maître...Un point c'est tout »

(Lewis Carroll)

« Dédale ne sort du labyrinthe qu'en ouvrant un autre espace »

(Lévy, 1997, p.228)

INTRODUCTION	6
1 SITUATION DANS LES PRATIQUES	9
1.1 L'ORGANISATION	9
1.1.1 <i>Les sciences de l'organisation : approches plurielles de l'organisation</i>	9
1.1.2 <i>L'organisation dans sa dimension structurelle</i>	11
Synthèse	12
1.2 A LA RENCONTRE DES CABINETS CONSEILS	13
1.2.1 <i>Premières réflexions</i>	15
1.2.2 <i>Une problématique s'affine</i>	16
1.3 UNE RENCONTRE PROMETTEUSE : LE CABINET XANADU&CO	17
Synthèse	18
2 LE POUVOIR : PIERRE ANGULAIRE OU NŒUD GORDIEN DES ORGANISATIONS ?	20
2.1 PETIT DETOURS	20
2.2 LE POUVOIR « ALLANT DE SOI » DE L'ORGANISATION	21
2.2.1 <i>Le pouvoir comme structure</i>	22
2.2.2 <i>Le pouvoir comme relation</i>	23
2.2.3 <i>Le pouvoir formel et informel</i>	24
2.2.4 <i>Le pouvoir « un allant de soi » ?</i>	25
Synthèse	26
2.3 LE « POUVOIR DESINVESTI » DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	27
2.3.1 <i>Un concept encore à définir</i>	27
2.3.2 <i>Utopie, idéologie ou vision?</i>	29
2.3.3 <i>Pouvoir et puissance</i>	30
2.3.4 <i>Perdurent les questions...</i>	31
Synthèse	32
2.4 LE « DE-POUVOIR » OU L'AUTONOMIE COMME PROJET (CASTORIADIS, 2000)	33
2.4.1 <i>De l'hétéronomie à l'autonomie</i>	33
2.4.2 <i>Articuler la praxis et la poïesis</i>	34
2.5 L'EVALUATION AU POUVOIR	35
2.5.1 <i>Espace transitionnel</i>	36
2.5.2 <i>Espace de travail des/sur les valeurs</i>	37
Synthèse	38
3 CHOIX ET MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE DE RECHERCHE	39
3.1 RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE	39
3.2 LA VISEE DE CE TRAVAIL	39
3.3 LA CLINIQUE DES SITUATIONS	40
3.4 DISPOSITIF D'ACTION SUR LE TERRAIN	41
3.4.1 <i>Le terrain de recherche</i>	41
3.4.2 <i>Calendrier de la recherche</i>	42
3.4.3 <i>L'observation</i>	42
3.4.4 <i>Les entretiens</i>	43

4	ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	45
4.1	LA PAROLE SINGULIERE	45
4.1.1	<i>Un projet : le collectif démocratique</i>	45
4.1.1.1	Le « chaud » au centre	48
4.1.1.2	Des valeurs travaillées	49
4.1.1.3	Un pouvoir mis en question	50
4.1.2	<i>Une structure horizontale , des acteurs autonomes</i>	51
4.1.3	<i>Projet utopique ou raisonné ?</i>	53
4.1.4	<i>Des limites entrevues par les consultants</i>	54
	Synthèse	55
4.2	L'OBSERVATION	56
4.2.1	<i>Un pouvoir collectif malmené</i>	57
4.2.2	<i>Les interstices lieu de résurgence du pouvoir</i>	59
4.2.3	<i>Le collectif : « trublion » troublé</i>	61
	Synthèse	62
4.3	UNE EXPERIENCE DE L'EVALUATION	64
4.3.1	<i>D'un stage à une demande d'évaluation</i>	64
4.3.1.1	Ebauche d'un dispositif d'évaluation	1
4.3.1.2	Quelques réflexions	68
4.3.2	<i>De la Praxis à la poïesis</i>	68
4.3.3	<i>Le pouvoir questionné</i>	71
4.3.4	<i>Vers une dynamique du pouvoir</i>	72
	Synthèse	73
5	RETOUR SUR MA POSTURE : UNE DRAMATIQUE D'USAGE DE SOI	75
5.1	DE LA METIS AU KAÏROS	75
5.2	UNE POSTURE « IMPOSSIBLE » : L'ACCOMPAGNEMENT	76
5.3	UN PROCESSUS INACHEVABLE : DISTANCIATION / IMPLICATION	78
5.4	UNE EXPERIENCE DE LA REFLEXIVITE	79
5.5	L'ALTERITE LA RENCONTRE D'UN AUTRE POSSIBLE	80
	CONCLUSION	82
	BIBLIOGRAPHIE	84
	ANNEXES	88

INTRODUCTION

A l'origine de ce travail :

- un intérêt très prononcé pour la thématique du pouvoir (ses soubassements, ses limites, motivations, lieux privilégiés d'expressions).

Que nous le combattions, l'acceptions, le subissions, l'interroignons, aucune relation ne semble devoir échapper au pouvoir, « la conscience collective se caractérise par le fait qu'elle est nécessairement toujours contraignante, coercitive : pour appartenir à une société, quelle qu'elle soit, il faut se plier aux manières collectives d'agir, de penser et de sentir propre à cette société, il faut les accepter et les pratiquer » (Rocher, 1970, p. 29).

Nous l'expérimentons dès notre plus jeune âge à travers l'éducation, le système scolaire qui nous en transmettent les normes jusqu'à notre vie professionnelle. Nous l'éprouvons dans chacun de nos actes, chacune de nos décisions. Nous l'intériorisons «comme si une norme acceptée volontairement ne produisait pas des effets de pouvoir » (Gauléjac, 2005, p. 69).

- un questionnement - initié par des rencontres avec certains auteurs (Meireu, P / Tisseron, A / Cyrulnik, B), certains éditeurs (ESF, Chroniques sociales, Ateliers), certaines lectures (Crozier, M – Bernoux, P / Levinas, E / Arendt, A / Jonas, H) - sur la place de l'homme dans la société, dans l'organisation du travail, et surtout sur la responsabilité de l'homme dans les relations qu'il entretient avec le pouvoir. Se pourrait-il que l'acteur puisse travailler un jour à être auteur d'une société qui le sollicite à l'extrême, le flatte en tant que consommateur et l'asservit dans un même mouvement? « Jamais on aura autant loué l'individu, mais jamais aucune société n'aura autant essayé de le prendre dans ses rets » (E, Enriquez, 2007, p.15).
- une attirance, non encore étayée, pour les formes émergentes d'organisations – organisations apprenantes, matricielles, éthiques, innovantes – se réclamant plus ou moins des notions d'intelligence collective comme initiatrices ou espaces possibles d'une réflexion sur le devenir de l'acteur professionnel en tant qu' « individu individué ? (créant) un sens pour sa vie en participant aux significations que crée sa société, en participant

à leur création, soit comme « auteur » soit comme « récepteur » de ces significations » (Castoriadis, C, 1996, p.63).

Ces réflexions orientent mon choix pour les sciences de l'éducation dans la perspective de mieux appréhender l'organisation et l'individu au sein de l'organisation. Car si « la raison est du côté de la connaissance. Cette dernière n'a pas à se soumettre à un principe d'efficacité mais à un principe de recherche du sens » (Gauléjac, V de, 2005, p.50).

La spécialisation en consultant chargé de mission en organisation découle de ce questionnement, avec pour motivation une meilleure compréhension des interventions de ces « professionnels du lien » (Fustier, 2000, p.115) et l'espoir, peut-être, qu'ils se donnent pour visée d'accompagner l'acteur dans la reconquête d'un pouvoir sur son devenir professionnel, en favorisant l'émergence d'« institutions dont l'intériorisation par les individus ne limite pas mais élargit leur capacité de devenir autonomes » (Castoriadis, C, 2000, p.186).

Avant de m'engager professionnellement dans les métiers du conseil, il me semble important de m'interroger sur les rapports qu'entretiennent les consultants - intervenant à des moments ponctuels et particuliers dans la vie de l'organisation, souvent vécus comme médiateurs, accompagnateurs, voire solutionneurs - avec la notion de pouvoir.

- Comment fonctionne un cabinet de consultants ?
- Entreprise commerciale ou plus que cela ?
- Y retrouve t-on les mêmes problématiques de pouvoir, de hiérarchie, de rentabilité que dans une entreprise traditionnelle ?
- Les consultants - analysant et accompagnant l'entreprise dans son changement structurel et organisationnel - ont-ils réfléchi et amorcé un changement au sein de leur propre organisation ?
- Enfin les consultants se positionnent- ils comme les promoteurs d'une nouvelle relation de l'homme / entreprise ? Accompagnement-ils les organisations vers des formes plus horizontales, plus novatrices de structures ? S'intéressent- ils à la notion d'intelligence collective comme visée vers laquelle tendre en terme de fonctionnement organisationnel?

Ce travail de recherche est l'occasion de rencontrer l'Autre, le consultant, mais également le « Je » en devenir, de confronter mes représentations et fantasmes à une réalité

terrain, de vivre les passerelles entre le monde théorique et le monde en exercice pratique et surtout d'éprouver cette capacité à se laisser altérer et à se construire.

Dans ce travail, nous proposons d'analyser le fonctionnement interne d'un cabinet de consultants ayant mis en place une forme d'organisation matricielle étayée aux notions d'intelligence collective.

De cette rencontre en situation qui « se laisse saisir dans le dispositif clinique à travers une parole adressée et une écoute prise dans les enjeux, à l'intérieur du cadre offert pour l'élaboration » (Giust-Desprairies, F,2003, p.19), nous tenterons de tracer les contours d'une telle organisation et d'en repérer les limites à travers le concept du pouvoir mis en tension avec la notion de « démocratie réinventée » (Lévy, P, 1997) parlée par l'intelligence collective et du « dé-pouvoir » - ou recouvrement de son pouvoir d'agir - proposé par C. Castoriadis.

Enfin nous essayerons de comprendre en quoi l'évaluation « au pouvoir » serait éventuellement à même d'accueillir un probable retour du « pouvoir refoulé » dans la perspective d'accompagner les acteurs dans la réappropriation de leur autonomie et les organisations vers une forme d'architecture horizontale qu'il reste, peut être, encore à inventer.

1 SITUATION DANS LES PRATIQUES

Ce travail s'attachant au fonctionnement d'un cabinet – en tant qu'organisation - de consultants intervenant eux-mêmes en organisation, il est nécessaire dans un premier temps de définir ce que recouvre cette notion d'organisation.

1.1 L'organisation

Le terme d'organisation est compris dans deux acceptions :

- « il peut désigner une unité sociologique orientée vers la production collective de biens, d'idées ou de services, donc un ensemble concret de personnes et de groupes mais aussi de moyens techniques ou matériels, de connaissances et d'expériences associées en vue de la réalisation d'objectifs communs, supposant la gestion et le traitement de problèmes d'action »
- mais aussi « il peut se comprendre comme une modalité particulière d'association entre les personnes et les groupes qui la composent, certes fondé sur un projet d'action et non sur un projet de vie, mais constituant néanmoins un lieu de relations personnelles et de travail, un système social et culturel, voire une communauté restreinte » (A, Lévy, 1997, p.148).

Ces deux acceptions coexistent et interagissent sans cesse dans la réalité. Elles correspondent à un mode d'approche différent selon que l'intérêt des chercheurs se porte sur les structures ou sur les relations inter humaines au sein de l'organisation.

1.1.1 Les sciences de l'organisation : approches plurielles de l'organisation

Les sciences de l'organisation s'étayaient tant aux connaissances théoriques et empiriques des travaux des sociologues, économistes, psychologues qu'aux pratiques formalisées sous formes de règles, procédures, outils.

Relativement récentes, elles répondent souvent à une demande pressante des entreprises de « rationaliser, d'ordonner et de contrôler » (Cabin, Ph, 2002, p.4).

Ce désir mécaniciste de rationalisation connaîtra ses chercheurs - économistes ou ingénieurs de formation - avec les travaux de F-W Taylor, Max Weber, H Fayol.

Il faut attendre le courant des psycho – sociologues avec, entre autres les travaux de R Sainsaulieu, E Enriquez, V de Gauléjac, Desjours et l'avènement des sciences humaines pour

appréhender l'organisation, non pas uniquement sous l'angle structurel, mais dans une perspective de recherche sur les relations qu'entretiennent les acteurs en son sein, dans une volonté de comprendre et d'analyser les comportements et les motivations humaines.

<p>Approches classiques</p>	<p>Le modèle bureaucratique de M Weber défend une organisation rationnelle du travail chapeauté par une hiérarchie basée sur la compétence.</p> <p>Thèse contemporaine à celle de F-W Taylor qui, au même moment veut imposer une organisation scientifique du travail basée sur la division et la répartition des tâches.</p>
	<p>Le modèle fonctionnaliste comprend la prise en compte de l'environnement. On réfléchit à un ajustement entre l'entreprise et son environnement. H. Mintzberg introduit la notion de but qu'ont à poursuivre les dirigeants.</p>
<p>Approches par l'analyse stratégique</p>	<p>L'analyse stratégique défendue par M Crozier et E Friedberg rejette l'idée d'un modèle universel de l'organisation.</p> <p>Deux conceptions fondamentales en émergent : l'idée du rôle central de la notion d'incertitude dans l'organisation (l'action collective comme objet de l'organisation toujours soumise à une masse d'incertitudes engendre des décisions à prendre qui structurent) et le fait que le pouvoir, créateur de règles, structure la relation entre les acteurs et aurait une fonction de stabilisateur.</p>
<p>Approches par l'identité et la culture</p>	<p>Par l'identité présentée par R Sainsaulieu dans laquelle l'expérience de la socialisation au sein de l'organisation joue un rôle central et rend compte de la création des règles par l'intériorisation des relations quotidiennes de pouvoir et d'expériences introduisant d'autres apprentissages collectifs qui permettent de définir les modèles relationnels qu'entretiennent les acteurs et de comprendre leurs réactions.</p> <p>Par la culture qui étudie le cadre de pensée, le système de valeurs et le système de règles régissant les groupes.</p>

Tableau 1 Approches de l'organisation

<p>L'École des conventions avec des chercheurs tels que L Thévenot, L Boltanski, cherche les voies de construction du social dans le choix de la règle d'accord dépassant les personnes « la coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se structurer » (Orléan, A, 1994). La régularisation des conduites collectives se ramène à une contrainte d'accord. On se focalise donc sur les compromis en n'étudiant plus les acteurs et leurs conflits mais ce qui les fait tenir ensemble.</p>	<p>La théorie de la traduction avec notamment B Latour et M Callon est issue des recherches croisées en sociologie des sciences et en l'innovation technique. Elle s'interroge à travers la notion de réseau sur comment constituer un collectif à partir d'acteurs hétérogènes et comment, dans un second temps, solidifier ce collectif afin de le rendre irréversible. Le pari consiste à impliquer tous les acteurs avec leurs langages spécifiques et tenter de créer un langage commun, ainsi le message devient un enjeu pour les récepteurs. La dynamique de l'organisation est fortement liée à cette capacité de traduction. Tout le courant de management par projet s'inscrit dans cette approche conçue comme approche heuristique. L'essentiel est la relation entre les acteurs, en effet « la production du social (...) passe par les processus de compositions des actions individuelles en situation et les règles produites » (Bernoux, Ph, 1990, p.48).</p>
--	---

Cf. Annexe tableau 2

1.1.2 L'organisation dans sa dimension structurelle

Toute organisation a une structure. La structure est l'organisation des éléments d'un système qui lui donne sa cohérence, sa forme mais aussi sa rigidité. La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités. Toute entreprise est amenée à se poser la question du choix de sa structure. Ce choix s'effectuera en fonction de ses spécificités, de son histoire, de sa culture, de sa taille et du contexte socio – économique – politique dans laquelle elle voit le jour.

La structure formelle de l'entreprise est généralement représentée par un organigramme qui met en évidence les différentes fonctions et leurs liaisons. Toutefois s'il montre le rôle de chacun dans l'entreprise, l'organigramme ne rend pas jamais complètement compte de la réalité du pouvoir dans l'entreprise. Aucune organisation ne peut fonctionner uniquement en s'appuyant sur les relations formelles symbolisées par l'organigramme. Les relations

informelles, souvent spontanées, pallient les insuffisances et souvent déséquilibrent la structure formelle.

De nombreux modèles de structures ont été révélés :

Hiérarchique qui repose sur le principe d'unicité de commandement : chaque salarié ne dépend que d'un seul supérieur. Cette structure est directement calquée sur la structure militaire. (Fayol, H)
Fonctionnelle qui s'appuie sur une spécialisation des fonctions. Préconisée par F-W Taylor, elle défend au contraire le principe de pluralité des supérieurs hiérarchiques pour un même salarié : l'autorité est divisée par fonction, ce qui peut poser des difficultés de coordination des activités
Hiérarchico-fonctionnelle combinant les deux précédentes, cette structure conduit à partager l'autorité entre des chefs opérationnels qui commandent et des chefs fonctionnels qui conseillent.
Divisionnelle où le découpage est fait par activités, produits, marchés. Ces structures décentralisées (par produit, secteur...) se caractérisent par une autonomie de chaque division de l'entreprise.
Matricielle qui combine les structures fonctionnelles et divisionnelles. La décentralisation implique un partage du pouvoir. Elle a pour but d'apporter une réponse rapide à un problème local. Préconisée par J-K Galbraith au début des années 70, la structure matricielle se voulait particulièrement adaptée au changement. Chaque salarié dépend simultanément d'un chef de produit et d'un responsable fonctionnel.

Tableau 3 Structure des organisations

Cf. : Annexe tableau 4

Synthèse

Deux entrées existent pour analyser l'organisation correspondant aux deux faces de l'organisation coexistant et interagissant entre elles. Ces deux entrées correspondent à un mode d'appréhension et d'analyse spécifique qui se traduit par des approches méthodologiques différentes selon que le chercheur s'intéresse :

- aux structures, aux différents modes d'agencements possibles, aux conséquences de ces agencements. L'analyse sera alors orientée vers la description (paradigme mécaniciste)
- ou aux processus mis en œuvre par les acteurs interagissant entre eux, engagés intellectuellement, affectivement et matériellement dans une histoire collective .« L'organisation est une réalité, sa substance ne s'évanouit pas dans la multiplicité de ses réalisations ; on peut et on doit en faire l'analyse, mais à condition de ne jamais la « réifier » (...) Une organisation n'est pas une chose mais « un processus d'action et de décisions »(Schwartz, Y, 2003, avant propos de B, Maggi). (paradigme biologiste)

Aborder l'organisation par ses structures ou ses processus correspond à un positionnement paradigmatique différent. «Ce n'est pas un point de vue panoptique au dessus de l'objet, c'est au contraire une façon d'aborder l'objet. Or il y a deux façons totalement hétérogènes, différentes d'entrer en contact avec l'objet à évaluer, de le rendre intelligible » (Vial, M, cahier des charges 2006/2007, p.4). Ces approches sont différentes bien que complémentaires et s'articulent dans une analyse globale de l'organisation. Toutefois il est à noter que nous oscillons sans cesse entre deux perspectives : soit les acteurs doivent s'adapter à l'organisation dans l'approche mécaniciste, soit l'organisation doit s'adapter aux acteurs dans l'approche biologiste. Comment dépasser cette oscillation et ouvrir un autre espace à l'intervention ? Car si le choix d'une organisation « en tant que siège de valeurs, énonçant des règles, associant l'effet propre des significations (herméneutiques) à ceux des forces sociales (énergétiques) à travers des visées, s'inscrit dans une durée et se pense tant en terme de processus qu'en terme de procédures » (Ardoino, J,1996, p.112) ce choix repose forcément sur des fondements politiques « j'entends par politique l'activité collective, réfléchi et lucide » (Castoriadis, C, 2000, p.121). L'intervention en organisation se doit d'appréhender les deux (processus et procédures) voire les dépasser. Alors « plaider pour l'organisation, c'est plaider pour une certaine idée de l'homme » (A, Lévy, 1997, avant propos)

1.2 A LA RENCONTRE DES CABINETS CONSEILS

Ce travail de recherche n'a pas pour but de travailler sur l'organisation en général, mais de réduire son corpus aux cabinets conseils conçus comme organisation, et plus précisément aux cabinets conseils revendiquant une forme d'organisation innovante.

La première démarche consiste donc à aller à la rencontre des cabinets conseils avec, par devers soi, un certain nombre de questions :

Comment les consultants intervenants en organisation appréhendent-ils celle-ci ? S'émancipent-ils du paradigme dominant, disjonctif, réducteur et réifiant à caractère mortifère « le grand paradigme d'occident formulé par Descartes » (Morin, E, 1991, p.211) alors que les « craquements se multiplient [...] mais le paradigme fossile ne craque toujours pas » (Morin, E, 1991, p.235) ?

Si l'on accepte que l'organisation dans sa forme, sa structure et son fonctionnement inter relationnel véhicule « une certaine idée de l'homme » (A, Lévy, 1997, avant propos), les

consultants, tant en interne qu'en intervention, travaillent-ils leur posture par rapport à cette visée politique de l'organisation ?

Accompagnent-ils les organisations vers des formes plus horizontales de structures désinvesties du pouvoir et de ses instances? S'intéressent-ils à la notion d'intelligence collective comme visée vers laquelle tendre en terme de structure d'organisation?

La perspective de ces diverses rencontres est de trouver LE cabinet qui pourrait correspondre aux critères définis et devenir le terrain de recherche à ce travail.

Dans le cadre de la pré enquête terrain, cinq consultants ont accepté d'être interviewés.

▶ ***Critères d'inclusion :***

Consultants travaillant dans un cabinet ou en structure associative donc intégrés dans une organisation délimitée.

▶ ***Critères d'exclusion :***

Consultants travaillant en indépendant sans être affiliés à aucune structure (y compris communauté de pratiques ou groupe d'analyses des pratiques)

▶ ***Outil de recueil de données***

L'entretien non directif est choisi comme outil qualitatif, très ouvert, permettant d'accueillir l'imprévu et empreint de la subjectivité nécessaire pour entrer dans les représentations des enquêtés. « L'entretien est à la fois une situation et un outil de recueil de données et / ou d'accueil des données » (Eymard, Ch., 1997, p.123)

L'intérêt est d'accéder à la parole de l'Autre.

La question inaugurale « présente à l'enquête l'orientation donnée à son discours. Elle doit être suffisamment précise pour indiquer le sujet ou le thème sur lequel l'entretien est mené» (Eymard, Ch., 2003, p.137). Elle se doit d'ouvrir des possibles de réflexions sur les formes d'organisations que se choisissent les cabinets de consultants, permettre d'explicitier dans quelle mesure ce choix est délibéré, résultant d'une nécessité économique ou d'une conformisation à une idée dominante.

La question inaugurale choisie est : « Dans le cadre d'un master évaluation, je m'intéresse au fonctionnement interne des cabinets de consultants comme organisation. En tant que spécialiste de l'intervention, pratiquant l'expertise ou l'accompagnement, estimez-vous appartenir à une organisation soumise aux mêmes règles, aux mêmes impératifs que

toute entreprise ? Comment analyseriez-vous votre organisation, votre place au sein de cette même organisation et les logiques éventuelles qui la sous-tendent ? »

1.2.1 Premières réflexions

Très vite la question ayant trait aux impératifs économiques est dépassée.

La rentabilité, la croissance sont perçues comme inhérentes au système, « le capitalisme est irréversible. Il est désormais l'économie et il a institué l'économie comme dimension inéliminable de l'existence humaine » (P, Lévy, 1997, p.137)

Toutefois, une période de récession économique, située dans les années 1995 à 2000, incite les consultants à conduire une réflexion sur les évolutions et les possibles de leurs métiers. Cette réflexion est menée individuellement ou collectivement au sein de cabinets mais également avec la constitution de communautés de pratiques et de groupes d'analyses des pratiques autour de deux axes principaux :

- Comment organiser la profession ?
- Comment participer aux mutations de l'organisation ?

Cette réflexion rencontre la préoccupation d'une partie de l'organisation (entreprises, PME, associations) qui, soumise à une pression de plus en plus grande du tissu financier, économique et sociétal, amorce un changement vers une autre conception de l'organisation en vue de s'émanciper du « pouvoir gestionnaire » (Gauléjac, 2005).

Confrontés aux turbulences de l'environnement économique et technologique et à la pression de la concurrence, les cabinets de consultants se réorganisent. Si l'interrogation formulée est « comment devenir plus réactif et plus compétitif dans un environnement qui se complexifie indéfiniment ? », derrière ce questionnement, semble se profiler une interrogation sur les évolutions possibles du secteur et le positionnement du consultant, conjointe à un questionnement sur la place (ou la non place) consentie à l'homme dans l'organisation. Une visée politique du métier se dessine. Le besoin, plus ou moins verbalisé, de se regrouper, de mutualiser les compétences, sans encore savoir nécessairement comment amorcer ce mouvement, se fait ressentir. La tentation d'une évolution vers des formes d'architectures réseaux ou matricielles est présente dans les discours et s'envisage comme l'un des possibles de l'organisation des cabinets mais ne semble pas réellement convaincre car sont analysées comme étant plus au service d'une logique de flexibilité et de rentabilité qu'au service d'une

réhabilitation de l'agir de l'individu au sein de l'organisation. Il y a par conséquent la conscience très vive d'une évolution nécessaire de posture mais une difficulté à conceptualiser le comment faire évoluer l'organisation et ses représentations et le comment articuler le désir de faire émerger une structure plus satisfaisante pour le sujet au travail avec le modèle hiérarchique dominant qui tend à réduire le sujet à sa seule fonction dans l'entreprise.

Émerge de ce questionnement une multitude de notions nouvelles - entreprise éthique, développement durable, entreprise citoyenne, responsabilité sociale, organisation apprenante – faisant le pari d'une intelligence économique prenant ces sources dans la notion d'intelligence collective. « Le véritable changement serait d'opérer une « révolution épistémologique », c'est à dire une remise en question radicale des façons de penser l'entreprise » (Gauléjac, 2005, p.106).

1.2.2 Une problématique s'affine

La discussion amorcée lors des entretiens m'amène à reconsidérer la pertinence de la question inaugurale et à recentrer mon intérêt sur les formes d'organisations vers lesquelles souhaitent évoluer les cabinets de conseils. « L'invention de nouveaux procédés de pensée et de négociation qui puissent faire émerger de véritables intelligences collectives se pose avec une urgence particulière » (Lévy, P, 1997, p.12). La notion d'intelligence collective s'inscrit dans un idéal de changement sociétal, or « on ne réinventera pas les instruments de la communication et de la pensée collective sans réinventer la démocratie, une démocratie partout distribuée, active, moléculaire » (Lévy, P, 1997, p.12).

Mais comment réinventer et réintroduire la démocratie au sein de l'organisation ?

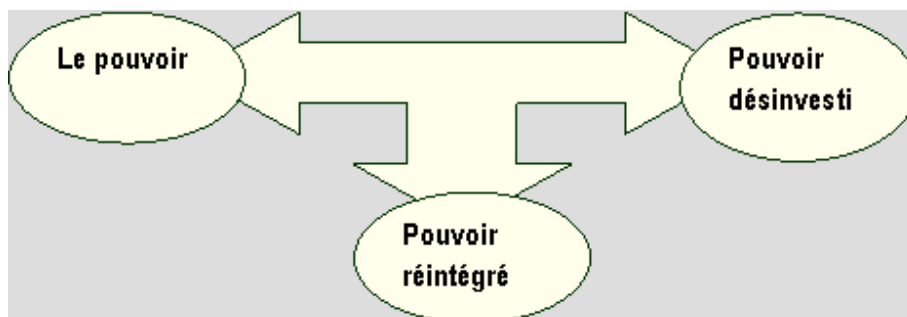
La problématique du pouvoir, tant aux travers des relations qu'entretiennent les organisations et les acteurs avec la notion de pouvoir, se pose comme étant au cœur de la transformation entre l'organisation traditionnellement structurée verticalement, dans laquelle le pouvoir est distribué hiérarchiquement et l'organisation horizontale pour laquelle une démocratie doit être « réinventée ».

Nous nous interrogeons alors sur la possibilité que l'évaluation, conçue comme une des formes de réappropriation d'un pouvoir social, trouve dans cette dynamique de réflexion, un terrain d'action particulièrement riche. L'évaluateur dans le rôle du tiers « le tiers, ce trublion qui

oblige à se détourner, qui sépare, amène à prendre des positions par rapport à lui, puis aux uns et aux autres, à se regarder soi-même différemment. Le tiers entraîne la différenciation, il est en quelque sorte l'amorce de la loi ». (Barus-Michel, J, 1987, p.26) accompagne alors les acteurs dans le recouvrement ou la construction de leur pouvoir d'agir professionnel.

En effet si l'on considère que l'évaluation s'inscrit dans une démarche praxéologique « Evaluer c'est vivre et faire vivre une problématique de sens dans la relation humaine : un questionnement ouvert, une heuristique articulant la transmission et l'appropriation des savoirs, le sens donné et le sens cherché » (Vial, M, 2001, p.93), l'intervenant s'y référant s'inscrit dans un projet de création ou ré appropriation de sens par les acteurs jusqu'alors désinvestis de cette possibilité.

Accompagner la recherche de sens dans l'action et pour l'action replace l'individu au cœur du questionnement, lui donne corps, contribue à le « dés-anonymiser », lui permet de se réapproprier son action et donc son pouvoir sur l'action et sur son projet.



1.3 Une rencontre prometteuse : le cabinet Xanadu&Co

Les entretiens, effectués lors de la pré enquête terrain, initient la rencontre avec le cabinet *Xanadu&Co* qui, à travers un fonctionnement collectif et dé-hiérarchisé, porte dans sa conception une certaine idée de l'organisation innovante.

Xanadu&Co associe 7 consultants indépendants, seniors qui se proposent d'apporter une offre de « conseil pragmatique et adaptée » (cabinet *Xanadu*). Créé en 2005, ce cabinet conseil se définit comme étant une réponse collective à une double contrainte :

- contrainte du marché qui veut qu'une organisation soit confrontée à des problématiques de plus en plus complexes pour des raisons macro ou micro économiques, commerciales, techniques, managériales, organisationnelles
- contrainte du point de vue du consultant indépendant qui trouve rapidement ses limites face à des institutions complexes.

Sous forme de SCM (société civile de moyens) évoluant vers une SARL (société anonyme à responsabilité limitée) le cabinet se propose de présenter une offre commune capable d'intégrer collectivement les savoir-faire, méthodologies et expériences et s'est constitué autour de valeurs et d'exigences communes :

- capacité à mobiliser les compétences nécessaires
- capacité à situer le cabinet dans une vision euro méditerranéenne du développement
- exigence du « penser global amont »
- coproduction entre consultant et organisation comme véritable garantie mutuelle de bonne fin

(Extraits du cahier des charges du cabinet *Xanadu&Co*)

Synthèse

Les axes de réflexions engagés et exprimés par les consultants rencontrés lors de la pré enquête terrain, m'amènent à reconsidérer mon questionnement initial.

Manifestement des formes émergentes d'organisations se cherchent. La tentation est grande d'une organisation horizontale et autonome « j'appelle autonome une société qui non seulement sait explicitement qu'elle a créé ses lois mais qui s'est instituée de manière à libérer son imaginaire radical et à être capable d'altérer ses institutions moyennant sa propre activité collective, réflexive et délibérative » (Castoriadis, C, 1996, p.183).

Les relations au(x) pouvoir(s) entretenues tant au niveau des organisations qu'au niveau des acteurs se posent comme étant au cœur de la difficile évolution d'une organisation traditionnellement structurée verticalement, dans laquelle le pouvoir est distribué hiérarchiquement vers une forme plus horizontale d'organisation pour laquelle une démocratie reste à être « réinventée ».

Or envisager une démocratie effective semble difficile sans le recouvrement par l'acteur de son autonomie, de son pouvoir d'agir professionnel articulé à sa réinscription en tant acteur

autonome dans le collectif (l'organisation) « Il ne peut pas y avoir d'autonomie individuelle s'il n'y a pas d'autonomie collective, ni de création de sens, pour sa vie par chaque individu qui ne s'inscrit dans le cadre d'une création collective de significations » (Castoriadis, C, 2000, p.63)

Porter l'évaluation au pouvoir en tant qu' «évaluer c'est estimer la valeur de sa pratique individuelle et collective, lui donner du sens dynamique (direction et signification) » (Barbier, R, 1986, p.63) n'est-ce pas contribuer à libérer un espace de création ou de réappropriation de sens, et donc de pouvoir pour / par les acteurs ?

Le cabinet *Xanadu&Co* revendiquant une forme d'organisation innovante – animée collectivement et déhiérarchisée - s'impose comme terrain de recherche où éprouver cette problématique du pouvoir et de ses résurgences.

2 LE POUVOIR : PIERRE ANGULAIRE OU NŒUD GORDIEN DES ORGANISATIONS ?

Etymologiquement le verbe « pouvoir », intervocalique, est analogique « d'avoir », « devoir » et signifie « avoir la possibilité » et « avoir la permission ». En latin vulgaire se crée *possio résultant d'une contamination de *possum et *potio issu de *potere. Peu à peu le verbe « pouvoir » se substantive dans un processus d'altération du verbe en nom. Le substantif « pouvoir » se charge en signification dérivée de *potentia « puissance » sans recueillir toutes les acceptions dont on joue avec le verbe. L'évolution vers le substantif évacue la notion de permission, tout juste retient-elle celle de droit. L'article contribue à définir un champ spécifique.

2.1 Petit détours

Alors que je m'interrogeais sur la thématique du pouvoir et l'angle sous lequel l'aborder, j'ai eu l'occasion, par l'intermédiaire d'une enseignante de français de demander à des élèves d'une classe de 4^{ème} et de 3^{ème} de rédiger deux / trois lignes sur la définition qu'ils donnaient au mot pouvoir. Outre l'intérêt de l'exercice – entrer dans les représentations des élèves de 13 / 14 ans de ce concept de pouvoir – j'espérais d'eux une clé, une amorce pour le travail que j'envisageais de faire. Si je livre ici ce corpus, c'est parce que le fil me fut offert par certains de ces élèves. (annexe4)

Cette petite enquête met à jour les fondamentaux du pouvoir :

- Le pouvoir est **politique** « le mot pouvoir est le plus souvent employé dans la politique »
- **L'autorité** est l'un des instruments du pouvoir « C'est un signe de riche ou d'autorité », « Etre le patron que ce soit d'une bande ou d'une entreprise c'est à dire qu'on a tout et qu'on commande sur tout »
- La **supériorité** est la marque que confère le pouvoir « Le mot pouvoir pour moi c'est qu'on peut dominer », « Etre puissant. Quelqu'un avec des pouvoirs c'est comme quelqu'un de supérieur »

- De cette supériorité découle le côté **magique** du pouvoir « Avoir des pouvoirs sur tout, faire ce que l'on veut », « On peut tout avoir en claquant des doigts pour moi le pouvoir est surnaturel »

En troisième les élèves introduisent la notion de **dérivation** possible du pouvoir et la dangerosité liée à cette dérive. « Chaque être est doté d'un pouvoir, bon ou pas et après avoir trop de pouvoir nous conduit à la peur de le perdre, cela conduit à l'éloignement puis à la perte »,

Mais le pouvoir c'est aussi le verbe « pouvoir » et là on assiste à une réappropriation du terme à l'échelle de l'individu comme pouvoir concernant ses capacités de faire, de vivre.

Deux élèves font le lien entre cette capacité de **pouvoir faire** et **le pouvoir comme un droit** inaliénable de l'individu « je » tout seul ne peut rien alors que « nous » peut quasiment tout faire, ce qu'il faudrait ce serait passer du solitaire au solidaire », « Le pouvoir pour moi est un droit (pouvoir agir comme il le souhaite tant que cela ne nuit pas à autrui et est autorisé par la loi) »

Ce sont ces deux dernières réflexions qui m'interpellent et que je décide d'explorer. Mon intention étant de comprendre, au niveau du fonctionnement de l'organisation, ce qu'il advient de ce droit et devoir – pressenti/désiré par ces jeunes et futurs acteurs sociaux.

2.2 Le pouvoir « allant de soi » de l'organisation

Le pouvoir se présente comme pénétrant et informant toute collectivité humaine pourvu qu'elle soit organisée : il constitue sous des modalités diverses la machine même de l'action sociale. « C'est moins le respect des règles que leur production qui constitue le ressort principal des organisations humaines. Cette activité de production des normes est constitutive de l'action collective » (Reynaud, J-D, 1998, p.261). « Si la sociologie politique se définit justement par l'étude du pouvoir, et que l'on admet que le pouvoir est dans toute relation sociale, toute sociologie est - au moins en partie - politique. [...] Mais d'autres branches communiquent, justement par cette interface essentielle du pouvoir. D'abord la sociologie des organisations ; les modèles que développe cette discipline ont une valeur heuristique générale [...]. Ainsi, par la combinaison de ces approches, l'analyse d'un pouvoir se fait parfois au niveau de la société politique, mais aussi au niveau de groupes intermédiaires ; l'organisation, l'entreprise, donc, mais aussi des groupes élémentaires plus ou moins structurés, objets de prédilection de la psychologie sociale » (Mercier, M, 1994, p.87)

2.2.1 Le pouvoir comme structure

Le pouvoir « a pour fonction d'assurer un ordre et un certain état d'équilibre social. Il pose d'emblée la question de la loi et de ses modalités d'intériorisation » (Enriquez, E, 2007, p.78). Symbolisé par l'organigramme, il a pour objectif de permettre l'efficacité de l'organisation. Le pouvoir, dévolu hiérarchiquement se veut toujours limité, attaché à la fonction et non à la personne. Les rapports sont réglementés, formalisés. Le supérieur hiérarchique joue le rôle de gardien des lois et des règles. Son pouvoir s'exerce à travers une série d'ordonnances toutes prêtes. « Avec l'apparition du pouvoir légal, on assiste à la première tentative de désacralisation du pouvoir. Le pouvoir est rationnel, limité, impersonnel, fonctionnel » (Enriquez, E, 2007, p.47). Rationnel car à priori lié à une compétence, limité car s'exerce à l'intérieur de frontières précises qui sont le monde de l'entreprise, impersonnel car l'on considère que ce sont les rôles sociaux qui sont en rapport et qui fonctionnent selon un mode de relation attendu, et enfin fonctionnel car ce pouvoir n'existe que par rapport aux objectifs que se donne l'organisation.

Ce type de pouvoir structurel semble avoir un rôle prédéfini : celui de se concentrer sur des problèmes de structure et d'allocation des tâches au sein de cette même structure. Le fonctionnement des groupes est, dans cette optique, abordé sous l'angle opérationnel (Cf. Taylor, F-W). L'autorité se situe donc à un niveau organisationnel. Tout est fait pour que disparaisse la question du pouvoir. « Cet essai de domination se présente masqué (c'est une compétence qui décide) sous des apparences rassurantes (la lutte des classes est dépassée). Il vise à une dépolitisation. Il instaure un nouveau sacré mais apprivoisé, le rationnel. Il débouche sur le conformisme et sur un monde poli et organisé. Le pouvoir se nie et se transforme en autorité, commandement, décision » (E, Enriquez, 2007, p.49)

Ce pouvoir comme structure s'affiche comme reposant sur une légitimité. Il est même essentiel que cette légitimité soit intériorisée comme telle par les acteurs.

Selon Weber, M (1971) trois types de légitimité sont référencées :

- légitimité de type rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale)
- légitimité de type traditionnel, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions, valables de tout temps, légitimant de fait ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle)

- légitimité de type charismatique reposant sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore émanant d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique).

2.2.2 Le pouvoir comme relation

Le pouvoir s'exerce donc à un niveau structurel et, est, en cela, facilement repérable et analysable puisque normé, codifié, délimité. Plus difficile à appréhender : sa dimension relationnelle, en effet « le pouvoir n'est pas le simple reflet et produit d'une structure d'autorité, qu'elle soit organisationnelle ou sociale, pas plus qu'il n'est un attribut, une propriété dont on pourrait s'approprier les moyens (...). C'est une relation qui en tant que telle est inséparable de l'interaction humaine et qu'aucun construit d'action collective ne peut faire disparaître sans supprimer son fondement : l'autonomie des individus »(Crozier, Friedberg, 1977, p.30). Tout un courant de la sociologie contemporaine défend l'idée que le pouvoir dans les organisations n'est pas un attribut propre à certains acteurs statutairement désignés, mais induit toute forme de relation grâce notamment aux « zones d'incertitudes » développées par les acteurs pour échapper – entre autres - aux sollicitations trop prégnantes d'une hiérarchie. Ces « zones d'incertitudes » deviennent sources de pouvoir informel et se développent autour de quatre items :

- la maîtrise d'un savoir ou savoir faire
- la relation que l'entreprise entretient avec son environnement
- la maîtrise des flux d'information
- la connaissance « des règles du jeu »

Pour J-D Reynaud (1993) les règles sont au cœur de l'action sociale et toujours un moyen de pouvoir. Schématiquement, l'entreprise possède les moyens de contraindre, dans ce cas l'exercice des règles relève de l'obligation ; mais les acteurs à l'intérieur de l'organisation s'aménagent des espaces de régulation et parfois de laisser faire. On pourrait même s'interroger sur la complicité implicite de l'organisation puisque « la règle ne peut être structurante que si son application peut être suspendue ou modulée, c'est à dire si elle reste fondamentalement incertaine. [...] l'interaction humaine qui conduit à grignoter ces conventions, normes, règles aussitôt qu'elles ont été créées en ré opacifiant le contexte et en recréant des espaces d'opportunisme. Une règle sans le rapport de force qui la soutient devient toujours à la longue une

forme vide» (Friedberg, E, 1997, p.158) et se demander jusqu'à quel point l'organisation n'aménage t-elle pas elle-même ces espaces interstitiels pour mieux asseoir son pouvoir ?

Toutefois si le pouvoir prédomine toute relation et dans une définition plus heuristique du pouvoir, si la relation de pouvoir est une relation réciproque - si deux parties en présence (individus, groupes sociaux...) n'ont rien à échanger, elles ne peuvent entrer a priori dans une relation de pouvoir, ce qui amène à dire qu'il n'y a pouvoir que si il y a relation - elle n'en demeure pas moins une relation déséquilibrée. Il y a échange mais celui-ci est dissymétrique.

2.2.3 Le pouvoir formel et informel

Ces deux champs - structurel et relationnel – de lieux d'expression du pouvoir s'articulent eux-mêmes aux deux formes – formel et informel - que revêt le pouvoir:

- le pouvoir formel = ensemble organisé de relation explicite : Pouvoir hiérarchique, pouvoir de l'information, pouvoir de l'expertise. « L'entreprise construit une structure de fonctionnement qui est toujours une structure de pouvoir et elle privilégie (...) certains fantasmes, certaines pulsions dans le but d'obtenir l'obéissance aux ordres ainsi que la conformité » (Enriquez, E, 1997, p.19)
- le pouvoir informel = toute relation implicite de pouvoir non légitimée par l'organisation en tant que tel : Pouvoir de l'information, de l'expérience « la position d'influence ne recoupe pas toujours, ni même souvent les attribution formelles d'autorité » (E, Enriquez, 1997, p.49).

Toutefois si le pouvoir informel « réintroduit un élément humain dans le mécanisme qui s'était voulu totalement formalisé [...] il ne remet pourtant pas en cause les principes de l'organisation bureaucratique. Il en est simultanément la contradiction et l'affirmation » (E, Enriquez, 2007, p.50).

Le pouvoir implicite ou informel est chargé d'une double fonction : se dissimuler et attacher l'autre. L'adjectif « implicite » est emprunté au latin classique **implicitus* «enveloppé», lui même comme une des formes du participe passé de **implicare* « impliquer ».

Comment mettre à jour ce pouvoir implicite ? Comment provoquer un événement qui fait apparaître le non-dit de l'organisation, qui oblige les forces et les intérêts en concurrence au sein d'une organisation, et jusque-là occultés, à se révéler, à mettre bas les masques ; qui permet de ranger les discours de façade pour révéler les véritables intentions, les véritables

points de vue, les véritables intérêts, les véritables alliances ? Le pouvoir implicite renvoie au foisonnement des pratiques, aux interactions et relations non prévues par la structure officielle et forme une réalité parallèle qui peut ou non s'opposer à la structure préexistante.

Il peut lui même se trouver perverti de sa fonction éventuelle de contre pouvoir lorsqu'il est récupéré par l'organisation qui en fait un outil d'asservissement supplémentaire. Il paraît s'engendrer alors selon un continuum qui va de l'acceptation d'un pouvoir hiérarchique visible aux notions, normes, règles que l'acteur, dans son contexte professionnel, a été amené à intérioriser de manière quasi naturelle. Lorsque l'on passe d'un pouvoir explicite, formel à un pouvoir implicite, on passe de la tentative ostensible à la tentative pernicieuse, indiscrète pour imposer une subordination de manière inaperçue, faire qu'elle aille de soi. Il semble en effet que l'acteur se mobilise tellement à combattre le pouvoir formel que l'exercice d'un pouvoir implicite est d'autant mieux vécu par celui-ci que ce pouvoir progresse de sa forme explicite à sa forme implicite « repos(ant) essentiellement non pas sur la coercition [...] mais sur l'intériorisation, par les individus socialement fabriqués, des significations instituées par la société considérée » (Castoriadis, C, 2000, p.160), « ainsi passe-t-on subrepticement du « vous » au « nous », un « nous » qui dissimule la dissymétrie des positions, la polarisation des valeurs, la manipulation du sens, un « nous » qui exige adhésion et dévouement sans condition » (Barus-Michel, J, 1987, p.62)

2.2.4 Le pouvoir « un allant de soi » ?

« Pouvoir suppose organisation. Les hommes ne peuvent atteindre leurs buts collectifs que grâce à l'exercice des relations de pouvoir [...] le pouvoir n'apparaît plus alors seulement comme une relation, mais comme un processus inséparable du processus d'organisation » (Crozier, M, 1994, p.37)

Est-il raisonnable de s'interroger sur une telle assertion ? Ou avons- nous, au contraire, tellement intériorisé le concept d'un pouvoir omniscient qu'il nous paraît absolument impossible de le remettre en cause ?

Pourtant le pouvoir, seul, en soi, n'existe pas. Faut-il alors considérer comme un fatum qu'il régit et interagisse toute relation humaine et organisationnelle ? Ne faudrait-il pas s'autoriser à revisiter le concept même de pouvoir en se situant « dans les épistémologies profanes, loin des paradigmes ordinaires dont nous avons hérité de notre formation parentale, scolaire,

professionnelle. Ces « convictions », ces allants de soi, ces « théories », souvent implicites, inconscientes ou même contradictoires » (Vial, 2005, La formation par la recherche p.1) ?

Synthèse

Le pouvoir dans ses champs structurels et relationnels semble vécu comme pierre angulaire de toute organisation et en être le « nœud gordien » (Morin, 1991, p.230). Légitimé et survalorisé dans l'organisation pyramidale, ou nié – refoulé- dans l'organisation horizontale, il n'en demeure pas moins au centre de toutes les préoccupations, peurs, fantasmes, désirs. « Le pouvoir étant demeuré sacré [...] il n'est pas apprivoisé. Il fait toujours peur et en même temps, il est profondément désiré » (Enriquez, E, 2007, p.20)

Chercheurs et praticiens ont réfléchi à comment mieux structurer l'organisation, comment décentraliser l'autorité, comment faire participer les acteurs, en faisant *comme si* il n'y avait plus de problème de pouvoirs, mais simplement des questions de savoirs faire, de compétences. La fonction de négation d'une telle approche est manifeste : elle transforme les rapports de pouvoir en rapport d'autorité, les relations humaines en rapports humains interpersonnels. Mais ce faisant n'alimente-t-elle pas le « refoulement des aspects inconscients et politiques » du pouvoir dans l'organisation, tout en renforçant « le processus de mystification et de domination » (Enriquez, E, 2007, p.79) ?

Le pouvoir formel, explicite, représenté cristallise toutes les énergies, refus, désirs, oppositions sourdes ou marquées, laissant au pouvoir informel toute latitude pour occuper la place.

Pouvons-nous nous autoriser à questionner la nécessité même d'un pouvoir présenté comme incontournable, régissant et interagissant toute relation humaine ? Pourrait-il se profiler une autre façon de penser l'organisation de demain ? En effet « le sujet humain est caractérisé par sa capacité réflexive et délibérative : capacité de penser le monde, de se penser dans le monde, d'avoir une activité raisonnante et calculatrice , mais aussi par sa capacité de mise en question de soi-même et de son environnement. Le sujet réflexif peut penser quelque chose de différent de ce qui existe. L'imaginaire ne s'oppose pas au réel, il en est une des formes d'expression » (Gauléjac, V de, 2005, p. 238)

2.3 Le « pouvoir désinvesti » de l'intelligence collective

Notion relativement récente en terme de recherche, la notion d'intelligence collective est essentiellement traitée en termes d'émergence des savoirs, voire de management (notamment avec le « knowledge management ») dans le but avoué ou non d'en comprendre les mécanismes afin de les maîtriser. « L'émergence de cette expression se situe au croisement de travaux relevant de l'essai philosophique et de la reprise au sein des sciences de l'ingénieur et sciences informatiques ; sa mobilisation dans les sciences humaines et sociales reste circonscrite, avec, semble-t-il, une écoute plus particulière en sciences de gestion, et dans certaines composantes des sciences de l'information et de la communication » (Mayère, 2006, p.31)

Cette mise en discussion ne relève pas de l'évidence. Une notion aux ancrages théoriques incertains peut favoriser une impression de convergence. Mais la discussion ne peut ignorer que les concepts et cadres d'analyses sont différenciés. Comme pour les communautés de pratiques dans les organisations, les chercheurs dans chaque champ disciplinaire mobilisent des cadres théoriques qui leur sont spécifiques. Le recours à des notions aux contours flous, faiblement articulés sur les cadres théoriques, accroît le risque des fausses évidences et des proximités trompeuses.

2.3.1 Un concept encore à définir

La question que nous nous posons est « lorsque les organisations intelligemment dirigées ne parviennent plus à faire face à la complexité des situations, comment passer à des organisations intelligentes ? ». En effet pour se repérer dans le flux informationnel, les entreprises tentent de constituer des espaces de savoirs qui leur permettraient d'être parcourues par des réseaux d'innovations. « Le réflexe de monter des réseaux vient plus vite que l'effort d'ouvrir des espaces lisses à la circulation des nouveaux nomades » (Lévy, P, 1997, p.48). L'organisation matricielle, par exemple, ou encore l'organisation réseau représente une partie des réponses organisationnelles à cette complexité que nous pensons pouvoir/devoir maîtriser ou circonscrire par un accroissement et une circulation plus fluide des savoirs.

Toutefois l'intelligence collective se veut aller au delà d'une simple réorganisation de l'existant, mais bien ouvrir un autre espace. L'évolution dans laquelle s'inscrit la notion

d'intelligence collective est celle de la maturation de ce que certains économistes proposent de désigner comme le développement d'un « capitalisme cognitif » (Bouillon, J-L, 2003) ou intelligence économique.

L'intelligence collective désigne les capacités cognitives mais aussi relationnelles, intuitives d'un groupe, résultant des interactions multiples entre les acteurs. « Depuis le développement de la métis [...] l'esprit humain se révèle capable de construire en permanence des représentations symbolisées du faire humain, et de transformer intentionnellement ces représentations pour « inventer » ou « créer » de nouveaux faire possibles » (Le Moigne, 1996, p.21). La synergie créée par cette collaboration fait émerger des facultés de représentations, de créations et d'apprentissages supérieures à celles des individus isolés. Il s'agit d'«une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Lévy, 1997, p.29). L'intelligence collective n'est donc pas la somme d'intelligences individuelles mais naît de la collaboration et de la coopération de plusieurs intelligences mobilisées autour d'une réflexion, projet, situation particulière commune. L'intelligence collective est une réponse à une injonction qui dépasse l'individu isolé.

Certaines conditions sont nécessaires à l'avènement d'une intelligence collective en organisation. L'organisation doit se vivre comme :

- une communauté d'intérêts guidée par des valeurs de :

libre appartenance ⇒ «Une forte implication subjective » (Lévy, P, 1997, p.19)
structure horizontale ⇒ « L'idéal de la démocratie n'est pas l'élection de représentants mais la plus grande participation du peuple à la vie de la cité » (Lévy, P, 1997, p.72)
gestion collective ⇒ « Une véritable socialisation des résolutions de problèmes plutôt que leur traitement par des instances séparées, en danger d'être rapidement concurrentes, engorgées, dépassées et coupées du terrain »(Lévy, P, 1997, p.69)

- un espace collaboratif comportant :

des outils de coopération permettant l'interaction entre tous les acteurs
un système d'information ouvert et accessible à tous ⇒ «Mieux l'information y circule, plus rapidement les décisions y sont évaluées » (Lévy, P, 1997, p.93)
un processus d'apprentissage permettant l'émergence d'une conscience commune « le savoir (comme) nouvelle infrastructure » Michel Serres.

L'intelligence collective favorise les connexions et coopérations transversales, « la relation d'échange sort du quotidien pour accéder à une altérité de projet partagé puis il y a

capitalisation et valorisation individuelle des missions, cette mutualisation et mise en perspective des conjonctures, sont autant d'opinions fondées sur les analyses d'hypothèses qui assurent le flux continu et intégratif, formel et sémiologique d'une relation au groupe » (Bertacchini, 2006, p.13). Ce qui contribue à sa mise en question et à une désorganisation permanente. Simple phase dans l'intelligence collective, l'organisation devient en fait auto organisation. « L'auto organisation est effectivement une méta organisation par rapport aux ordres d'organisations préexistants » (Morin, E, 2005, p.45)

A l'intérieur de l'organisation « le travail ne doit plus être considéré comme situation où sont fournies des compétences, mais comme situation d'interactions productrices de connaissances et de compétences, dynamique dont le moteur est la rencontre des projets, celui du travailleur avec celui de l'entreprise » (Raux, J-F, 1996, p.31). Rencontre de projets car convergence de visée entre l'organisation et les auteurs où « la notion de connaissance en rapport à une histoire où le sens émerge en interactivité » (Varela, F, 1996, p35). Le concept d'émergence est un concept central de l'intelligence collective qui ne se définit pas comme étant de l'ordre de la représentation mais de l'émergence et qui n'est pas sans rappeler le concept de « couplage » de Varela et du faire émerger sans qu'aucun des deux éléments ne contienne préalablement d'informations. Nous pouvons toutefois nous interroger sur le comment favoriser l'« émergence de l'intentionnalité collective » (Varela, F, 1996, p. 43).

2.3.2 Utopie, idéologie ou vision?

Sommes nous en présence d'une « nouvelle théorie [...] où s'agit-il principalement d'une idéologie dont il conviendrait alors d'identifier les filiations et la famille de référence mais dont il conviendrait aussi d'étudier les raisons qui suscite son adhésion ? » (Palmade, J, 1988, p.105)

Une des dimensions fondamentales liée à la notion d'intelligence collective, longuement développée dans le livre de Pierre Lévy, réside dans le caractère sur-politique de l'avènement des collectifs humains auto organisés dans le changement d'espace anthropologique que cela représenterait. Un « lâcher prise si radical qu'il nous semble inaccessible » (Mallet, J, 1996, p.53). Cette notion de lâcher prise est d'ailleurs principale, puisque l'intelligence collective serait par nature mouvante, déstructurante. L'adaptation y serait continue, mais aussi moléculaire, donc subjective. Ainsi, on atteindrait à une organisation sociale du collectif qui serait à chaque instant optimale pour chaque sujet car

constamment recalculée, redessinée de façon unique pour chaque membre. C'est le principe de la « coordination en temps réel » dont l'outil serait le cyberspace, en effet « le rôle de l'agora virtuelle [...] est ici de contribuer à produire un agencement collectif d'énonciation animé par des personnes vivantes » (Lévy, P, 1997, p.96).

L'intelligence collective, pensée par Lévy, se pare d'un certain nombre de vertus comme :

- la décentralisation du savoir et des pouvoirs « Un espace invisible des connaissances, des savoirs, des puissances de pensée au sein duquel éclosent et mutent des qualités d'être, des manières de faire société. Non des organigrammes du pouvoir, ni les frontières des disciplines, ni les statistiques des marchands mais l'espace qualitatif, dynamique, vivant, de l'humanité en train de s'inventer en introduisant son monde » (Lévy, P, 1998, p.12 et 13)
- l'autonomie des individus valorisés en tant que créateurs de sens « Elle suscite un lien immanent, émergeant de la relation de chacun à tous [...] Les membres des collectifs moléculaires communiquent transversalement, réciproquement, hors catégories, sans passer par la voie hiérarchique, pliant et repliant, cousant et recousant, compliquant à loisir le grand tissu métamorphique des cités calmes » (p.63)
- l'expansion d'un espace intersubjectif dégagé des contraintes économiques et étatiques « La démocratie en temps réel organise non pas la vision d'un pouvoir sur la société et les personnes, non pas le spectacle du pouvoir, mais la communication de la communauté avec elle-même, la connaissance de soi du collectif. Ce faisant elle supprime la justification du pouvoir » (p.79)
- l'interactivité constante entre les individus et leur environnement (technique, économique, écologique) dont les modifications sont perçues et contrôlées en temps réel « Dans ce type de collectif, les gens peuvent obéir à des règles, suivre des traditions, respecter des codes. Et cependant les termes organisateurs ne sont pas fixés, réifiés ni déposés hors du groupe car ils sont portés par la communauté prise en corps » (Lévy, P, 1998, p.60)
- la désagrégation des structures massives ou « molaires » au profit de petites entités autonomes
- l'émergence d'une nouvelle éthique

Le risque d'un tel discours est d'être « idéologique, c'est qu'il se présente comme un discours d'idées et qu'il peut être confondu avec, d'une part, le discours des scientifiques, et d'autre part, le discours des praticiens. Et dans les deux cas, c'est une espèce d'écran. Il empêche de prendre connaissance du travail sur les idées, qui se fait, et dans le milieu scientifique, et dans les autres pratiques» (Vial, 1996, p.129).

2.3.3 Pouvoir et puissance

Pour ce faire le concept de pouvoir - constamment opposé à celui de puissance - n'est évoqué que pour être proscrit, vilipendé, nié. En effet si « la puissance rend possible, le pouvoir

bloque. La puissance libère, le pouvoir subordonne. La puissance accumule de l'énergie, le pouvoir la dilapide » (Lévy, P, 1997, p.98). Et encore « le pouvoir se mesure à sa capacité de limiter la puissance, à son potentiel de destruction. Le pouvoir fait peur. Le pouvoir fait grand bruit, empêchant le collectif nombreux de communiquer avec lui-même. Il ne s'instaure et ne se maintient qu'en appauvrissant autour de lui les qualités d'être. Les justes s'écartent du pouvoir (p.41) / Pour se maintenir ce pouvoir n'a de cesse d'empêcher l'émergence d'une Intelligence collective qui amènerait la communauté à se passer de lui (p.89) / Pour devenir puissant un groupe humain doit désormais désinvestir les hiérarchies, en lui et hors de lui » (Lévy, P, p.93). Pour la compréhension de cette opposition, nous pouvons juste regretter que Lévy ne définisse pas plus ce qu'il entend par « puissance » et sur les moyens mis en œuvre pour que l'homme retrouve cette puissance d'agir tout en s'affranchissant du pouvoir.

Poser « l'abandon de la perspective du pouvoir » (Lévy, 1997, p. 239) comme condition nécessaire au fonctionnement ou à l'avènement d'une intelligence collective n'est-ce pas condamner par avance la réalisation d'une idée séduisante par ailleurs ? Ne devons-nous pas malgré tout dépasser le côté strictement militant de discours de Lévy car finalement « n'est-ce pas la fonction excentrique de l'imagination (la possibilité du « nulle part ») qui implique tous les paradoxes de l'utopie ? En outre, cette excentricité de l'imagination utopique n'est-elle pas le remède à la pathologie de la pensée idéologique, qui se trouve précisément aveugle et étroite en raison de son incapacité à concevoir un « nulle part » (Ricœur, P, 1997, p.38)

Enfin poser « l'abandon de la perspective du pouvoir » (Lévy, P, 1997, p.239) n'est ce pas favoriser le « retour du refoulé » (Enriquez) par tous les interstices laissés vacants?

2.3.4 Perdurent les questions...

Une telle organisation est – elle possible ?

A priori aucune entreprise ne fonctionne sur la base de l'auto-organisation. Les entreprises possèdent toutes des lignes hiérarchiques, des lieux de décisions ou des instances de pilotage centralisées. Comment alors articuler la notion d'intelligence collective dans l'organisation avec les logiques de structure pyramidale auxquelles elle se réfère traditionnellement ? Une solution pourrait être de nommer un agent régulateur, « rien n'interdit de le faire en principe. Mais on retombe alors dans les modèles de pilotage hiérarchique de l'action, qui reprend le pas sur l'interaction spontanée des agents. On s'éloigne donc des modèles d'intelligence

collective » (Dortier, 2006, p.75). L'intérêt collectif peut-il évoluer en parallèle à l'intérêt individuel ou assistons-nous à une primauté de l'un sur l'autre ? Comment pallier la dérivation (ou le retour) vers une intelligence collective pyramidale ?

Le postulat affiché de l'intelligence collective est que « pour devenir puissant un groupe humain doit désormais désinvestir les hiérarchies, en lui et hors de lui » (Lévy, 1997, p 93). Autrement dit comment passer d'une architecture pyramidale à une horizontalité ? Et l'horizontalité « suppose (t-elle) l'abandon de la perspective du pouvoir » (Lévy, 1997, p. 239)? Peut-on évacuer purement et simplement la notion de pouvoir dans l'organisation ou celui-ci étant inhérent à la nature et au fonctionnement des relations ne profite-t-il pas de tout interstice pour réapparaître ?

Synthèse

P Lévy pose comme condition préalable et non négociable à l'émergence d'une intelligence collective en organisation l'abandon de toute forme de pouvoir. Le discours, sans concession, oscille sans cesse entre idéologie et utopie. «L'idéologie et l'utopie opèrent toutes deux à trois niveaux. Là où l'idéologie apparaît comme une distorsion, l'utopie se présente comme une fantasmagorie irréalisable. Là où l'idéologie est légitimation, l'utopie est une alternative au pouvoir en place. La fonction positive de l'idéologie est de préserver l'identité d'une personne ou d'un groupe ; le rôle positif de l'utopie consiste à explorer le possible, « les possibilités latérales du réel ». Idéologie et utopie illustrent ainsi les deux versants de l'imagination-conservation et invention. » (Ricoeur, 1997, p.396).

Si le modèle pyramidal «tend à substituer au pouvoir l'autorité (ou même le commandement ou la décision) », le modèle horizontal, lui, « tend à remplacer le pouvoir par la fraternité. (Enriquez, E, 2007, p.76). Entre pouvoir convoqué et pouvoir révoqué n'y a-t-il aucune place pour une voie médiane ? Mais peut-être le discours idéologique et/ou utopique est nécessaire par sa radicalité même pour s'autoriser à envisager un autre possible de l'organisation.

Toutefois poser la disparition pure et simple de tout pouvoir, n'est-ce pas se couper de toute possibilité de voir émerger l'organisation horizontale car «ce faisant, ils empêchent l'analyse des phénomènes de domination et peuvent favoriser la consolidation d'un pouvoir établi ou occulte » (Enriquez, E, 2007, p.76). Enfin le risque n'est-il pas que le pouvoir « refoulé » ne réapparaisse dans tout interstice laissé vacant et ce faisant qu'il entraîne la dérivation de l'organisation horizontale naissante ?

2.4 Le « dé-pouvoir » ou l'autonomie comme projet (Castoriadis, 2000)

Plutôt que poser l'abandon de la perspective du pouvoir comme projet, C. Castoriadis parle le « dé-pouvoir » conçu comme la capacité des individus à se libérer d'un pouvoir omniscient en recouvrant leur capacité à gouverner « Si [les citoyens] ne sont pas capables de gouverner c'est que toute la vie politique vise précisément à le leur désapprendre, à les convaincre qu'il y a des experts à qui il faut confier les affaires. Il y a donc une contre éducation politique. Alors que les gens devraient s'habituer à exercer toutes sortes de responsabilités et à prendre des initiatives, ils s'habituent à suivre ou à voter pour des options que d'autres leur présentent. Et comme les gens sont loin d'être idiots, le résultat, c'est qu'ils y croient de moins en moins et qu'ils deviennent cyniques [...] Les institutions actuelles repoussent, éloignent, dissuadent les gens de participer » (Castoriadis, C, 1998, p.22/23). Aujourd'hui, explique-t-il, les progrès de la raison servent deux projets qui s'entremêlent, interagissent tout en s'opposant :

- Le projet d'autonomie comme « activité d'auto institution explicite et lucide » (Castoriadis, Gérard, 2000, p.69) qui « désigne l'ouverture, la mise en question de soi liée à la capacité de la société et des individus à remettre en cause les lois, l'institution et les significations de la société » (Castoriadis, Gérard, 2000, p.61)
- Le projet capitaliste « démentiel, d'une expansion illimitée [...] qui depuis longtemps a cessé de concerner seulement les forces productives et l'économie pour devenir un projet global » (Castoriadis, Gérard, 2000, p.140) comme projet illimité mais ne pouvant survivre s'il n'était alimenté par les comportements mêmes qui caractérisent le projet d'autonomie.

Comment s'émanciper de cette double contrainte ? En passant, suggère Castoriadis, de l'hétéronomie à l'autonomie.

2.4.1 De l'hétéronomie à l'autonomie

« La société étaye l'hétéronomie en rationalisant la représentation d'une origine extra sociale de l'institution ». Cette origine extra sociale est issue d'un ordre divin ou naturel. On cultive la

représentation d'une société solidement établie et on n'encourage aucunement sa reprise en main par chacun des acteurs « le problème [...] est en fin de compte que la société se reconnaisse comme source de sa propre autorité et qu'elle s'auto institue explicitement» (Castoriadis, Gérard, 2000, p.50). Or derrière cette idée de passer d'une hétéronomie auto instituée à une autonomie à recouvrir se niche le constat que toute société, toute organisation, toute institution est créée par l'homme, relève donc du domaine de l'humain et peut être changée. Il s'agit pour les acteurs de comprendre que la société leur appartient, qu'elle ne fonctionne que par leur participation plus ou moins active et que chacun peut donc travailler à se la réapproprier. « Dans l'autonomie, les humains choisissent pleinement les institutions dont ils veulent se doter pour faire fonctionner leur société, ils les contrôlent totalement, et peuvent les changer à tout moment» (Castoriadis, Gérard, 2000, p.54). Chacun de nous doit cesser de considérer la politique comme un domaine séparé et spécialisé, et doit apprendre à la voir «comme un travail concernant tous les membres de la collectivité concernée, présupposant l'égalité de tous et visant à la rendre effective » (Castoriadis, C, 1996, p.123).

Et pour ce faire :

2.4.2 Articuler la praxis et la poïesis

...dans une démarche dans laquelle, pour chaque individu, la pensée et l'action se complètent et s'enrichissent mutuellement « non plus seulement interpréter le monde, mais le transformer» (Castoriadis, Gérard, 2000, p.131) permettant de «s'interroger sur la loi et ses fondements et ne pas rester fasciné par cette interrogation, mais faire et instituer» (Castoriadis, Gérard, 2000, p.131)

Ce projet d'une société autonome existe depuis qu'on a commencé à parler de démocratie et « la tradition du projet d'autonomie se confond avec la tradition démocratique » (Castoriadis, Gérard, 2000, p.94). Bien sûr, la démocratie d'aujourd'hui est très loin du projet d'autonomie : elle doit être étendue, approfondie, Castoriadis parle de « radicalisation de la problématique démocratique » (Castoriadis, Gérard, 2000, p.92). Mais même s'il est certain que ce projet politique est fort loin d'être réalisé, mais il n'est pas pour autant une pure vue de l'esprit. Car la démocratie existante est une société autonome *en puissance*, et cela, point décisif, parce qu'elle est déjà partiellement en actes » (Castoriadis, Gérard, p.109).

Se pourrait-il que l'évaluation au pouvoir crée les conditions d'une accélération de ce recouvrement de son autonomie par l'acteur et par là de son pouvoir d'agir ?

2.5 L'évaluation au pouvoir

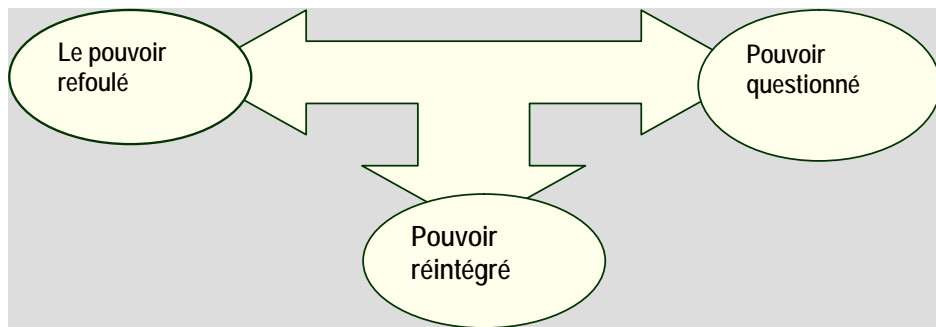
Si l'on considère (Vial, M, 2001) que :

- l'évaluation est une pratique sociale et est régie par une conduite psychosociale.
- l'évaluation est un procès d'information

il paraît possible d'avancer que l'évaluation est un projet, « le projet, c'est avoir la faculté incessante d'aspirer à un ailleurs et à un autrement, parce que nous sommes une forme qui se crée au fur et à mesure qu'elle avance » (Vial, 2001, p. 177). En tant que projet, l'évaluation pourrait se présenter comme l'espace, le lieu, et le temps indispensable à la régulation du pouvoir et de ses instances mais également comme projet de réappropriation d'un pouvoir social et professionnel par les acteurs eux-mêmes, portant l'évaluation « au pouvoir ».

L'évaluateur se présente alors comme le tiers, « l'analysant qui repère les ruptures entre les lois symboliques à l'œuvre parce que c'est dans les ruptures que la majoration, le changement, le saut qualitatif se réalisent » (Vial, M, 2001, p.158) et accompagne les acteurs de l'organisation dans la création et/ou le recouvrement de leur pouvoir sur leurs projets professionnels. En accompagnant la création d'un collectif « étayé sur les incertitudes inhérentes aux problèmes à résoudre » (F, Friedberg, E, 1997, p.261) et si toute « toute structure d'action collective, donc tout système d'action concret, se constitue comme un système de pouvoir », travailler avec les acteurs à redonner sens et pouvoir à leur action inverse la tendance d'un pouvoir vécu comme préexistant et intériorisé au bénéfice d'un pouvoir créé par/et pour chacun des acteurs. L'action collective (en pervertissant quelque peu la pensée de Friedberg qui la considère comme constituante et constituée uniquement dans le but de créer un pouvoir comme espace de coopération) devient « phénomène, effet et fait de pouvoir en tant que construit humain, elle aménage, régularise, « apprivoise » et crée du pouvoir » (Friedberg, E, 1997, p.261).

L'évaluation permet de rentrer « dans une relation dialectique, dialogique et « dia » ici ne veut pas dire deux, ça veut dire « au travers » et c'est au travers du tiers. (...) Le tiers ensuite, c'est l'acceptation de l'Autre, de l'altérité (...) C'est ce qu'on appelle le travail de l'allier/délier. Un travail de triangulation, voilà pourquoi on parle de tiers, de séparation et de différenciation qui permet au sujet humain d'advenir » (Vial, 2007).



2.5.1 Espace transitionnel

L'évaluation « se situe en ce lieu où deux aires de jeu se chevauchent » celle du projet des acteurs de l'organisation et celle de l'évaluateur « le corollaire sera donc que là où le jeu n'est pas possible, le travail (de l'évaluateur) vise à amener (l'acteur) d'un état où il n'est pas capable de jouer à un état où il est capable de le faire » (Winnicott, D-W, 2005, p.85) Il semble qu'à ce niveau se joue la responsabilité de l'accompagnant devenant « responsable même de la responsabilité d'autrui » (Levinas, E, 1982, p. 96). C'est à lui qu'il revient de créer les conditions susceptibles de favoriser chez l'autre (les autres) l'élucidation de ce cadre, parce que le degré de responsabilité de l'autre (des autres), est intimement lié à son degré d'élucidation, de conscientisation de l'environnement dans lequel il peut se trouver, se projeter, poser des actes. Le travail de l'évaluateur consiste donc à poser ce cadre à l'intérieur du dispositif d'évaluation, cet « espace potentiel (qui) se laisse difficilement circonscrire dans une nouvelle topique ? ». Pourtant les limites des deux seuls espaces sur lesquels nous pouvons avoir prise et que nous cherchons à contrôler – l'externe et l'interne – lui désignent sa place absente, en creux » (Pontalis, J-B, 2005, avant propos Winnicott).

L'évaluation comme espace où trouver, accueillir, reconnaître le retour du pouvoir fait figure de transition dans cet espace intermédiaire, créé entre la réalité intérieure et la réalité extérieure. Cet espace, ni tout à fait illusoire, ni tout à fait réel est comme le lieu de rencontre entre les deux réalités (celle d'un pouvoir nié et celle d'un pouvoir ressurgissant) qui interfèrent l'une avec l'autre. Et l'espace transitionnel en favorisant l'atténuation de la dissociation entre le dedans et le dehors est l'acteur principal qui peut être évalué. « L'objet transitionnel est le symbole de la rupture en action, alors même qu'il semble dénier cette rupture et représenter une jonction » (Roulot, D, 2004, p.12)

2.5.2 Espace de travail des/sur les valeurs

Parce que «évaluer, c'est communiquer son rapport à la valeur, exprimer la valeur, parler de ce qui importe, dans ce que nous faisons et non pas rendre des comptes pour rester conforme» (Vial, 2004, p.3), l'évaluation comme espace de travail des et sur les valeurs est un espace d'élaboration collective où discuter, négocier, éprouver collectivement son projet sur l'organisation.

Nous distinguons trois niveaux qui agissent et interagissent :

- un espace de communication, de problématisation possible pour et par les acteurs dont « le sens est ici un travail et non pas une simple émergence de la forme vue qui serait déjà là et dont on prendrait conscience. Le sens est dans ce qu'en veut faire le sujet comme être au monde, pas dans le monde » (Vial, 2001, p.79)
- un espace d'évaluation du projet organisationnel en lui-même.«Evaluer c'est vivre et faire vivre une problématique de sens dans la relation humaine : un questionnement ouvert, une heuristique articulant la transmission et l'appropriation des savoirs, le sens donné et le sens cherché » (Vial, 2001, p.93)
- un espace en soi pour l'acteur de « problématique du pouvoir » (Vial, 2001, p.11) car « l'évaluation n'est plus seulement au service de l'action, l'évaluation détermine l'action »

L'évaluation se conçoit alors comme lieu d'expression de pouvoir dans lequel et par lequel chaque acteur (re)devient en capacité de développer son agir professionnel, donc son pouvoir d'agir. En faisant débattre les acteurs entre eux jusqu'à ce qu'il y ait processus, l'évaluateur leur fait construire et intérioriser leurs normes. Ce qui est visé, est non pas la mise à plat mais de comprendre la hiérarchisation, l'essentiel pour les acteurs en présence. D'emblée s'ouvre une compréhension sur l'ordre des valeurs qui caractérise ce qui différencie cette organisation des autres. L'évaluateur, l'accompagnateur s'interroge sur le modèle de pensée des acteurs avec lequel il travaille. Il se doit de prendre les situations comme elles sont et d'en dégager des significations.

L'évaluation permet alors, à chacun, dans ce cadre, de travailler son rapport au pouvoir - et ce faisant de s'interroger sur cette relation particulière et unique que chacun entretient avec le pouvoir et les représentations, fantasmes, désirs qui lui sont corollaires – dans la perspective d'augmenter ainsi sa prise de puissance par rapport à l'action individuelle et à son inscription dans une action collective.

L'évaluation est cet espace qui autorise cette mise en liens entre cette puissance individuelle développée et celle des autres acteurs du collectif. Il ne s'agit pas pour l'évaluation de rendre le pouvoir sécable mais au contraire de travailler son rapport au pouvoir en travaillant sur les valeurs qui renvoient forcément à la notion de toute puissance. « Le pouvoir n'est jamais pris, on est toujours entrain de le prendre ce qui n'est pas préjudiciable en soi : ce qui est préjudiciable c'est de croire qu'on l'a » (Vial, M. cours du 04/12/2006).

Synthèse

Mettre en place un dispositif d'évaluation avec les acteurs de l'organisation permet de promouvoir une réflexion collective favorisant l'explicitation des nœuds susceptibles de provoquer une dérivation de l'organisation tendant à l'horizontalité. « En effet de nombreux freins viennent s'opposer à toutes sortes de mises en lien potentielles : et c'est presque toujours autour des enjeux de pouvoir (enjeux matériels et image de soi) qu'ils apparaissent, renforcés aussi et souvent par les référentiels fondateurs de notre vision du monde » (Mallet, J, 1996, p.49)

L'évaluation « au pouvoir » serait-elle à même de trouver, de reconnaître et d'accueillir le probable « retour du refoulé » dans une organisation matricielle et/ ou réseaux et d'accompagner cette même organisation vers une horizontalité où le pouvoir dévoilé pourrait être enfin assumé ? Là serait la vraie prise de pouvoir des acteurs par l'évaluation, « la vraie transgression (étant) la création d'un monde nouveau, d'un moi dynamique. On comprend pourquoi Bataille a pu écrire [...] : « la transgression n'est pas la négation de l'interdit, mais elle le dépasse et le complète » (Enriquez, 2007, p.27). Or tout porte à imaginer que l'évaluation comme travail sur / des valeur - car « évaluer, c'est donner de la valeur, formuler un jugement sur le service rendu. C'est mettre en œuvre la subjectivité des protagonistes dans une confrontation sur le sens de l'action, des significations construites les uns par les autres » (Gauléjac, V de, 2005, p.124) - soit cet espace de réappropriation du pouvoir des acteurs à travers le recouvrement de leur autonomie et donc de leur projet sur l'organisation. « Le projet, c'est avoir la faculté incessante d'aspirer à un ailleurs et à un autrement, parce que nous sommes une forme qui se crée au fur et à mesure qu'elle avance » (Vial, 2001, p.177). Travailler grâce à l'évaluation sur ses valeurs consiste à travailler par là même notre implication - ce par quoi nous tenons à l'existence. « Nos implications structurent tout aussi bien nos pratiques ». (Vial, M., 2001, p 184)

3 CHOIX ET MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE DE RECHERCHE

3.1 Rappel de la problématique

Dans une organisation qui se revendique comme ayant « désinvesti les hiérarchies, en lui et hors de lui » (Lévy, 1997, p 93) - « nous avons pris la décision stratégique, je dirais, qu'il n'y ait pas de relations hiérarchiques » (Charles 1) – assistons-nous à des résurgences du pouvoir ?

Et le cas échéant l'évaluation au pouvoir pourrait-elle être un des possibles pour accompagner l'organisation vers une forme horizontale plus aboutie ?

3.2 La visée de ce travail

Pour éprouver cette problématique, il fallait, de l'intérieur, dans une posture d'apprenti chercheur, étudier et analyser une organisation horizontale afin d'en éprouver les contours et limites et définir, en quoi, dans son fonctionnement et système relationnel nous pouvions trouver des traces de pouvoirs résurgents et comment, au besoin, reconnaître, accueillir et accompagner cette résurgence.

Pour mener à bien cette recherche, deux conditions étaient primordiales.

Trouver :

- un cabinet réunissant plusieurs consultants de préférence d'expérience égale en terme d'ancienneté afin de minorer les relations de pouvoir émanant d'une expérience professionnelle déséquilibrée.
- un cabinet revendiquant statutairement une structure matricielle, terrain propice dans son fonctionnement à l'émergence d'une intelligence collective. Dans une structure matricielle, les projets dictent la hiérarchie : une hiérarchie est dite fonctionnelle, l'autre est exécutive ou opérationnelle. Le type de matrice prédéfinie s'appelle organisation par projet. Dans la perspective matricielle, les projets sont affectés dans la dimension verticale et les postes significatifs sont affectés dans la dimension horizontale. Chaque mission requiert un couple différenciation - intégration qui lui est propre. La coordination verticale a pour objectif d'optimiser l'utilisation des moyens dévolus à

chaque fonction. La coordination horizontale assure le bon enchaînement des différentes fonctions. L'organisation matricielle est celle qui pousse le plus loin la vision organique des structures. Elle remet en cause le principe d'unicité de la hiérarchie. Son efficacité dépend de la compréhension et de l'acceptation par les individus de cette règle du jeu.

Le cabinet *Xanadu&Co* répond à ces deux impératifs.

3.3 La clinique des situations

J'ai longuement hésité quant à la méthode de recherche entre la méthode de l'ethnos se donnant pour visée d'« exhiber comment les groupes sociaux règlent les rapports quotidiens de leurs membres » (Eymard, Ch., 2004, p.102) et la clinique des situations s'intéressant « à l'activité d'un sujet dans un agir professionnel » (Eymard, Ch., 2004, p.94). Toutefois cette dernière s'attachant à la fois au « penser », au « dire » et au « faire », à mettre à jour les « concepts pour agir », « les significations sociales communes » me paraît peut-être plus pertinente que l'ethnos s'attardant plus sur les « habitus », « rituels », « marquages ».

L'approche clinique des situations « en déconstruisant les systèmes d'explications, ouvre à l'émergence de contenus refoulés et niés » (Giust-Desprairies, 2003, p.30), dans sa dimension de « comprendre comment l'activité fait l'histoire » (Schwartz, Y. 2000) accompagne donc cette recherche.

Outre ses spécificités de mettre à jour, de rendre intelligible, la clinique me permet de croiser des outils tels que les entretiens (dans le but d'engager un travail où l'autre serait partenaire) l'observation directe et l'observation participante. « Les séquences étudiées comportent donc *des actions* réalisées, conscientisées, prescriptibles ou non ; ces actions s'agencent dans *des actes* (c'est l'agir organisationnel, l'organisation signifiante des actions) et l'activité propre au sujet qui traverse le tout. Toute activité est incarnée dans un sujet-corps phénoménologique et est dépendante d'un imaginaire social, signe d'une vie psychique dont on ne peut faire l'impasse. La clinique des situations travaille à rendre intelligible ce qui dans l'agir se fait à la frange de la conscience, du « spontané », du non réfléchi. » (Eymard, Thuillier, Vial, 2004, p.87).

Les ingrédients de situations que nous nous proposons de confronter sont donc « à la fois le penser, le dire et le faire » (Eymard, 2004, p.94)

Je reconnais toutefois, dans le choix effectué, le jeu de ma subjectivité. En effet je ressens une certaine réticence à « s’immiscer » (p.102), « être au milieu de » sans me faire reconnaître. Par ailleurs la clinique dans la valeur qu’elle accorde « au sujet en mouvement, aux capacités de l’individu à s’approprier et à former des significations, comme l’attachement à l’idée d’une création continue de soi » (Giust-Desprairies, 2003, p.18) me séduit comme « position éthique qui détermine secondairement une position épistémologique » (p.18).

3.4 Dispositif d’action sur le terrain

3.4.1 Le terrain de recherche

Le terrain de recherche croise le terrain de stage.

J’entre dans le cabinet *Xanadu&Co* comme étudiante stagiaire avec une commande du cabinet énoncée qui est de « *Formaliser, évaluer et harmoniser les méthodologies* ». La posture sollicitée et en tout cas proposée est une posture d’accompagnateur car « accompagner (...) c’est accompagner la question de l’énigme d’autrui, c’est-à-dire essentiellement ne pas en donner réponse qui étoufferait la question (...) le professionnel supporte le poids de l’énigme dans ce travail d’accompagnement qui exclut qu’il y réponde. » (Fustier, 2000, p. 119 et 124). L’accompagnement suppose une reconnaissance de l’altérité et au-delà l’acceptation de laisser jouer cette altérité.

Cette commande à réaliser au sein du cabinet facilite ma mission d’apprenti chercheur en me permettant de m’installer légitimement au sein de cette organisation afin d’en étudier, de l’intérieur tant la structure que la nature des relations qui se jouent entre consultants. « La démarche théorique n’est pas d’isoler des modes de fonctionnements, des systèmes de représentations, des pratiques sociales en tant que telles, mais plutôt de construire différents niveaux de réalité significative et d’examiner les points de rencontre dans leurs agencements ou leurs décalages » (Giust-Desprairies, 2003, p.19).

Travailler sur, avec et pour les consultants ouvre à l’exploration de l’organisation comme lieu externe/interne. « L’accès aux processus d’intériorisation des valeurs, des idéologies, des représentations qui structurent les organisations est, en effet, accès aux significations dans leur effectivité » (Giust-Desprairies, 2003, p.28).

Deux matériaux de recueil de données sont privilégiés : les entretiens et l’observation - qui d’extérieure va très vite devenir, à la demande des consultants, participante.

3.4.2 Calendrier de la recherche

Dans un premier temps je privilégie l'observation « être dedans, dans la société et dans la culture c'est entrer dans un état de conscience qui privilégie l'absorption au détriment de la réflexion [...] « je » cesse de parler à son autre « je », c'est à dire à ce « lui » qu'il dit « même », il se tient à l'écoute » (Caratini, S, p.77). Stagiaire pour la première fois dans un cabinet conseil, il m'importe, avant de mettre quelque grille d'observation en place, de m'imprégner de la structure, d'en appréhender le langage, les codes, les limites, les possibles. Ce temps que je prends m'est nécessaire tant pour travailler ma confiance en moi que la confiance des gens pour qui et auprès de qui j'interviens. Tout en étant consciente du travail de distanciation que sous-entend tout travail de recherche, je sais que je dois laisser à la relation le temps d'advenir pour dépasser le statut « d'étrangère » qui risque d'être un frein tant pour l'observation que pour les entretiens.« L'observation est une médiation. Elle opère comme une reconnaissance [...] avec le temps, si le chercheur est capable de « lâcher » ses références culturelles et prendre le risque de l'errance, l'autre grille pourra s'inscrire dans les interstices du discours » (Caratini, S, p.95).

Travailler sur le pouvoir dans une organisation qui revendique ne pas y être assujettie demande d'avancer précautionneusement pour ne pas effaroucher l'Autre, pour éviter que les consultants ne donnent à voir que ce qui leur paraît utile ou respectable ou acceptable.

Cette relation devient d'autant plus importante à construire que je souhaite aller au bout de cette expérience consistant à mettre en place une évaluation de l'organisation avec les auteurs.

La grille d'observation est donc réfléchie et mise en œuvre dans un second temps, une fois mon implantation effective.

Les entretiens, eux, commencent deux mois plus tard. Et viennent croiser l'analyse effectuée à partir des grilles d'observations dans la perspective d'affiner ma réflexion voire de la réorienter.

3.4.3 L'observation

L'observation, dans la perspective d'étudier les résurgences possibles du pouvoir et de ses instances, a pour visée de mettre à jour les glissements de pratiques, de postures, dont le professionnel n'a bien souvent pas conscience. « En effet la posture se joue in situ, elle ne se décrète pas. » (Eymard, Ch., 2005).

L'observation « tente d'enregistrer de façon précise et systématique, objectivement les activités auxquelles se livrent les gens dans leur cadre normal » (Moscovici, 1984, p.17) mais elle-même est sous-tendue par un faisceau de questions :

- en quoi l'organisation horizontale contribue-t-elle au processus d'émergence de la décision ou impacte-t-elle directement la prise de décision ?
- qu'est-ce qui relève de la réflexion collective et de la décision collective ?
- en quoi l'intelligence collective convoquée peut-elle ou pas induire une redistribution du pouvoir ?
- en quoi l'intelligence collective crée-t-elle de la valeur ?
- les résurgences du pouvoir (leurs formes, lieux, enjeux)

Les lieux privilégiés de l'observation sont :

- les réunions de CODIR (comité de direction) qui déterminent la stratégie politique du cabinet
- les réunions commerciales (COCO) qui déterminent la stratégie commerciale du cabinet

Ces lieux sont envisagés :

- comme espace de l'organisation où tous les consultants sont convoqués.
- comme temps où les décisions impliquant l'ensemble des consultants sont prises

3.4.4 Les entretiens

Les entretiens sont conduits individuellement avec trois des sept associés.

La question inaugurale est, selon la personne ou le moment « Comment définiriez-vous votre organisation dans sa structure et son mode de fonctionnement ? » ou encore « En quoi estimez-vous être dans une organisation innovante ? » mais aussi « Travaillant sur le concept de pouvoir hiérarchique confronté à la notion de pouvoir désinvesti dans l'organisation horizontale, je m'interroge sur la capacité de l'acteur en situation au sein de l'organisation à articuler les deux »

L'intention est de rendre intelligible « le système d'organisation [...] que porte la personne » (Eymard, Ch., p.86) toujours par rapport à la thématique du pouvoir.

- s'approcher de l'histoire professionnelle du consultant, l'entendre, pour percevoir sa dynamique identitaire
- vouloir repérer ses représentations car le « sujet est porteur d'une dimension structurale mais aussi traversé par des logiques et des contradictions sociales, et comme capacité émergente à faire du sens » (Giust-Desprairies, 2003, p.26)
- vouloir in fine, saisir ce qui se fait à la limite de la conscience, du non réfléchi, en s'attachant au discours du consultant dans son agir professionnel.

Si les représentations et expériences s'offrent au regard de l'autre, elles peuvent se discuter, s'exploiter, se réfléchir. Nous sommes alors vraiment dans un rapport d'interaction.

Le premier travail concernant l'information recueillie est la retranscription telle quelle puis ce faisant, une analyse à chaud du discours et des impressions ressenties lors de l'interview. Nous sommes donc déjà dans une forme d'interprétation puisque toutes les thématiques sans lien direct avec le pouvoir n'ont pas été traitées.

Lors des entretiens nous sommes dans du déclaratif, des paroles prononcées dans l'instant, non structurées, non représentatives de ce que chaque consultant dirait s'il disposait d'un temps de réflexion - la thématique de l'entretien n'ayant pas été présentée au préalable. Nous sommes sur la perception du faire et non sur le faire lui-même.

Le degré de conscientisation est variable. Nous parlons donc bien de l'idée que le consultant se fait de son organisation, de son rapport au pouvoir, de ce qu'il en dit et en laisse transparaître.

4 ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Les informations recueillies renseignent non sur les personnes elles-mêmes mais sur ce que les consultants observés ou interviewés perçoivent et analysent de leur organisation et des rapports de pouvoirs qu'ils pensent entretenir ou pas à l'intérieur du cabinet *Xanadu&Co*.

4.1 La parole singulière

Le dispositif proposé découle du choix de la posture d'accompagnateur. Il s'agit ici d'écouter pour comprendre, de faciliter, de faire émerger la parole, de parier sur les possibles de l'autre, de questionner et faire question.

La méthodologie fait appel en priorité aux techniques d'entretiens non directifs comme étant « un apport considérable dans la recherche des systèmes de valeurs, des modes de représentations, des perceptions spécifiques à un groupe ou une culture. La richesse des informations recueillies fait de l'entrevue non directive une méthode d'intérêt indéniable » (Pourtois, Desmet, 1997, p 134).

Tout au long des entretiens l'opposition est nette entre l'organisation que les consultants mettent en place et les formes plus classiques d'organisations « dans un cabinet normal ...dans une organisation normale enfin classique...dans une organisation traditionnelle etc. etc. ». Toutefois les consultants ne semblent pas se définir à contrario contre les formes d'organisations existantes qu'ils condamneraient mais les évoquent plutôt pour m'aider dans la compréhension de leur organisation. Sentiment qu'ils ne se définissent *jamais contre* mais *toujours pour* un projet.

4.1.1 Un projet : le collectif démocratique

L'intention initiale d'analyser une organisation de type matricielle, se trouve débordée par la définition même que les consultants donnent de leur organisation qui n'existe pour eux que parce que projet. « parce que on est dans un projet qui nous y mène [...]...on ne pourrait pas faire autrement ça serait pas du tout le même projet quoi » (Jedediah8). Ce projet en amont de toute réalisation et bien qu'individuel « ça c'est ma démarche personnelle, je dis ça au départ parce que c'est moi au départ mais un Charles est exactement dans le

même type de réflexion» (Jédediah6) est déjà vécu comme construction collective, un «vouloir ensemble, mais aussi de sentir ensemble, d'éprouver la même nécessité de transformer un rêve ou un fantasme en réalité quotidienne et de se donner les moyens adéquats pour y parvenir » (Enriquez, 1992 p.101). Ce projet d'une organisation matricielle et démocratique s'inscrit dans le cheminement expérientiel des consultants. Une longue pratique des diverses formes d'organisation existantes les conduit, les pousse à réfléchir aux formes que pourrait prendre une structure qu'ils pourraient investir avec ce qu'ils sont et ce qui les fait « ...parce qu'on est dans un projet qui nous y mène, c'est pas que des bonnes intentions autrement dit, il y a certaines bonnes intentions, des capacités à le faire, d'accord mais c'est pas que ça c'est aussi qu'à un moment faut... » (Jedediah8). « Cette signification imaginaire centrale constitue une force liante, un principe d'ordonnement déterminant pour le fonctionnement groupal [...] assure une cohérence suffisante entre les projets, les objectifs, les volontés d'agir, les conduites professionnelles » (Giust-Desprairies, 2003, p.22).

Le collectif est l'invariant d'une association quelle qu'elle soit. Qui dit collectif, dans cette acception, dit plusieurs individus considérés comme formant un ensemble caractérisé par des traits, des comportements communs. Nous sommes bien dans un collectif puisque le cabinet regroupe 7 consultants. Le collectif est pensé, vécu, intériorisé. Tout au long des entretiens le « nous », le « on », le « ensemble » introduisent le discours, le « je » est relégué à l'apparition anecdotique.

- un collectif associatif pensé en amont réunissant 7 consultants associés « indépendant et associé » (Susanne2), « un jeu d'égal à égal [...] parce que sinon ce n'est pas une association, donc là il y avait déjà cette idée là qui faisait que bon, comment dire ...même si je peux être un type comme ça je m'étais dit que l'association d'alter ego... ça demandait, nous obligeait... à nous interroger la dessus...» (Jedediah3)
- un collectif d'associés indépendants exigeant « une structure de démocratie interne obligatoire » (Jedediah) sans hiérarchie puisque « il y a une bonne partie qui ne veulent pas entendre parler de hiérarchie ...personne ne veut entendre parler de hiérarchie parce qu'on a d'autres... parce qu'on a d'autres envies quoi » (Charles10) d'autant plus que « comme on a dit pas de salariés, on a dit des associés et donc pas de hiérarchie....donc de fait le fait qu'il n'y ait pas de salarié, il ne peut pas y avoir de

hiérarchie ..dans le code du travail c'est le salariat qui permet ...et comme on avait dit qu'on voulait être égalitaire puisque chacun apportait son département enfin ça s'appelait pas comme ça au départ, le fait qu'on soit égalitaire est redevenu un élément central et d'ailleurs on s'était interrogé sur notre organisation comment on fait alors ? » (Jedediah), « il n'y a pas de liens de subordination entre nous, ça c'est clair, on est bien sur le statut d'associé, pas sur le statut de salarié » (Susanne22)

- un collectif d'associés indépendants et égalitaires en droits et devoirs « Si tu veux ça tu te mets en situation obligatoirement de chercher une association....comme dire...égalitaire c'est le premier mot qu'on a employé quand on a dit ça ; donc dès l'entrée on s'est contraint à ce cahier des charges » (Jedediah6) avec un seul modèle de gouvernance accepté ou acceptable « une démocratie interne obligatoire » (Jedediah6).
- un collectif d'associés indépendants, égalitaires et autonomes « là donc ça c'est structurant, enfin structurel plutôt dans notre histoire c'est que... on peut pas faire autrement si on veut vraiment des seniors et des gens qui portent le bébé, qui font ce qu'ils ont à faire dans leur domaine voire qui apportent de leur domaine ce qu'il faut pour le collectif ; il nous faut des gens à égalité de dignité moi j'emploie souvent ce terme là euh ils font donc des gens capables de » (Jedediah)

Se choisir, ou plutôt s'imposer comme modèle de gouvernance « une démocratie interne obligatoire » représente en soi un défi. En effet l'entreprise, même innovante est rarement le lieu d'expression d'une démocratie « l'entreprise c'est vraiment le terreau pour les luttes de pouvoir »(Susanne24). Mais de quelle démocratie parlons-nous ? Démocratie autoritaire, directe, semi directe, libérale, parlementaire, représentative, politique ? Une littérature abondante s'intéresse au concept de démocratie, et pourrait faire l'objet d'un travail à part entière. Toutefois si nous ne devons retenir qu'une définition nous choisirions Castoriadis qui parle la « véritable » démocratie comme « une société autoréflexive, et qui s'auto institue, qui peut toujours remettre en question ses institutions et ses significations, vit précisément dans l'épreuve de la mortalité virtuelle de toute signification instituée » (Castoriadis, 1996, p.66).

4.1.1.1 Le « chaud » au centre

Quel est le liant de ce projet ? Indéniablement pour les consultants interviewés « l'homme ». Cette conception de l'homme au centre de tout traverse l'organisation de toute part. Elle est présente :

- en interne, dans les relations qu'entretiennent les consultants entre eux « tu vois la relation humaine a toujours été essentielle pour moi, aujourd'hui tout le reste je m'en branle...je les aime tous » (Charles16).

Pour vivre cette « aventure humaine », les critères de sélections des associés n'ont pas été « nécessairement la technique ou le savoir faire » (Jedediah8), « on n'a pas constitué la dream team quoi, en disant je vais prendre le meilleur de ci, le meilleur de ça, on a pris ceux avec qui on avait envie de bosser » (Charles12). « Le fait qu'on ait procédé comme ça ça a mis le chaud au centre de nos relations [...] plutôt le chaud t'es un mec bien tu es une femme bien et donc on s'entend bien et ça c'est l'essentiel » (Jedediah8)

- en externe comme fil conducteur de toute intervention « moi je trouve que l'organisation matricielle c'est celle qui permet de donner le plus de place à l'individu »(Charles21) et ce malgré les différences de personnalités assumées « sur un plan sociologique, sur un plan politique, il n'y a pas de point commun ; alors le seul point commun c'est la valeur accordée par chacun de nous à l'homme à la relation professionnelle...je crois que c'est ça » (Charles17)

Plus surprenant, cet impératif de placer l'homme au centre de l'organisation est vécu comme l'essence même du métier de conseil «en plus dans ce métier c'est comme ça...la valeur humaine au minimum c'est le tiers de ce que nous sommes professionnellement» (Jedediah14).

Le discours pourrait paraître entendu - avec le conseil nous sommes effectivement dans/sur de l'humain – allant de soi « ce discours qui vise à emporter l'adhésion, à séduire ou convaincre au lieu de donner à voir: Le discours des allant-de-soi fonctionne sur des apparences de raisonnement logique. En effet, quand il fait appel à des énoncés présentés comme des arguments, on ne peut parler de raisonnement car on se contente d'asséner des énoncés déclarés valides ou plus exactement dont on ne se préoccupe même pas de la validité, en les donnant comme *naturels* » (Vial, 199 ?) – ce sont traditionnellement les valeurs humanistes qui s'affichent en premier - s'il

ne s'articulait pas avec un travail en profondeur sur les valeurs qui sous tendent ce projet d'organisation.

4.1.1.2 Des valeurs travaillées

La notion de « valeurs » parcourt les interviews.

Qu'elle soit clairement exprimée « dans un groupe qui est puissant dans son système de valeurs » (Jedediah) / « mais on n'a jamais été en désaccord sur les fondamentaux après c'est plutôt sur le « comment » on fait que sur le « pourquoi » on fait. Moi tant qu'on discute sur le « comment » ça ne me gêne pas, on n'a jamais été en difficulté ni sur les valeurs, ni sur la stratégie » (Susanne12) ou sous entendue « je pense que c'est purement humain tu vois ...cette fille quand je l'écoutais... tu vois par exemple je sais pas ...dans cette configuration là ça compte beaucoup, ça compte beaucoup et c'est très bien, mais tu vois il me semble qu'il ne faut pas l'oublier ça parce que sinon on peut très vite dénaturer notre truc »(Charles) elle est toujours présente. Toutefois les valeurs ne sont pas immanentes mais au contraire la résultante d'un long travail. Il a fallu les reconnaître, les apprécier, les éprouver, les hiérarchiser puisqu'elles se devaient d'être le soubassement du projet. En effet «travailler les valeurs permet d'élaborer le projet d'évaluation. C'est mettre en question la dimension éthique, politique et imaginaire du projet : les visées qui orientent le sujet social» (Vial, 2001).

Il nous faut d'abord débattre de la notion même de « valeurs » pour ne pas tomber dans la confusion avec les convictions ou ce qui relève du sentiment intime, des croyances, ou encore des vertus, de la morale. Les valeurs se présentent comme étant l'interface entre le professionnel et le privé. Travailler ses valeurs revient à articuler cette interface. « c'est à dire que chacun est capable de faire des arbitrages entre ses désirs et ses objectifs »(Charles), en effet « je crois que tous les modèles sont bien foutus, sont bien conçus...mais de toute façon à un moment donné, après, c'est ce qu'en font les hommes quoi, c'est tout ; tu joues le jeu, tu joues pas le jeu, tu peux mettre de l'huile dans les rouages ou mettre des grains de sable c'est tout...à ce moment là tu rends le système pervers ; nous on connaît pas » (Charles25).

Tout professionnel se fantasme, se représente sa professionnalité sous une image à laquelle il s'identifie. Le processus d'identification est en lien direct avec les valeurs que les gens portent « la représentation de chacun, dans le milieu professionnel, c'est à dire que chacun est capable de faire des arbitrages entre ses désirs et ses objectifs', c'est à dire que

peut-être il y en a qui irait bien au conflit certaines fois mais qui ne le font pas parce qu'on passe avant.. les représentations personnelles dans le milieu de travail peut être »(Charles27)

L'analyse des entretiens, mise en lien avec les registres de pensée (Vial, 2005), fait apparaître une hiérarchie de valeurs, avec une prédominance de la pensée humaniste et archaïque.

Registres de pensée	Valeurs professionnelles	Valeurs constituantes voire constituées pour/par <i>Xanadu&Co</i>
La pensée humaniste	Respect de l'autre et de soi	« le respect individuel des personnes...profond » (Jedediah14)
La pensée magique dite archaïque	Qualité, sécurité, bien être	« mis le chaud au centre de nos relations » « c'est extraordinaire » « c'est exceptionnel »
La pensée stratégique, pensée managériale	Autonomie et motivation	« qu'on s'engage plus que d'autres »(Charles12) « qui est donc autonome à tout point de vue sur le plan professionnel, technique, commercial tout ça quoi »(Jedediah6)
La pragmatique ou pensée par projets	Changement permanent et plasticité du sujet	
La pensée par objectifs	Efficacité et dynamisme	

L'élaboration de valeurs communes demande du temps. Ce temps de maturation, les associés de *Xanadu&Co* le considèrent comme indispensable pour la pérennité de leur structure et se l'accordent « on prend le temps pour discuter, réfléchir, sur nos métiers comment on travaille et tout ça en fait et tout ça c'est pourquoi parce qu'on a mis l'homme au centre » (Jedediah8) « parce que si on n'avait pas fait tout ce chemin tout ça aurait explosé en plein vol bien avant... » (Jedediah8).

4.1.1.3 Un pouvoir mis en question

Dans une aventure collective qui se veut démocratique et égalitaire, la question du pouvoir se pose avec une acuité particulière. Travailler son rapport au pouvoir implique le reconnaître agir en soi « je me regarde faire et là je me dis non tu laisses là tu dois déléguer [...] alors culturellement je suis un peu armé pour ça, mais je modifie mes comportements

qui très traditionnellement auraient été de prise de pouvoirs donc c'est une vraie question»(Jedediah4). Pour mieux le circonscrire «à mon avis les gens qui sont capables de ça c'est ceux qui n'ont plus de problèmes avec le pouvoir, pour être capable de ça, il ne faut plus avoir de problème avec le pouvoir, donc,il faut, ou l'avoir exercé ou avoir tranché dans le vif [...] quand on a un peu exercé le pouvoir au sens de le supporter, de supporter cette charge là et qu'on n'a plus de problème avec ça parce qu'on l'a fait et bien on est un peu plus à même, à mon avis, de le regarder autrement ».

Mais peut-on ne plus avoir de problèmes avec le pouvoir ? Ou plutôt lorsque l'on reconnaît en soi ce désir de l'exercer comment atteindre cette « capacité à ne pas l'exercer » (Jedediah6). Que le pouvoir comme motivation, dynamique de vie professionnelle, se dépasse, nous pouvons le comprendre dans un processus de maturation individuel «maintenant j'ai d'autres priorités ...aujourd'hui je n'en souffre pas, ils font des efforts et je fais des efforts pour les accepter parce que je pense que l'harmonie du groupe passe avant les petites histoires » (Charles27) mais que se passe-t-il avec des acteurs reconnaissant en eux ce désir de pouvoir et n'ayant pas encore eu l'occasion de l'exercer ? Comment le reconnaître, l'accueillir, l'appréhender ? Suffit-il pour s'en prémunir de penser que structurellement aucun espace possible n'a été laissé à de telle résurgence ?

4.1.2 Une structure horizontale , des acteurs autonomes

Ce « projet particulier » (Jedediah8) initie et conditionne la structure. Toute organisation a une structure. La structure est l'organisation des éléments d'un système qui lui donne sa cohérence, sa forme mais aussi sa rigidité. La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités. Toute entreprise est amenée à se poser la question du choix de sa structure. Ce choix s'effectue en fonction de ses spécificités, de son histoire, de sa culture, de sa taille et du contexte socio-économico-politique dans laquelle elle voit le jour. « Comme ça au départ, le fait qu'on soit égalitaire est redevenu un élément central et d'ailleurs on s'était interrogé sur notre organisation comment on fait alors ? »(Jedediah8).

Pour une structure deux éclairages se croisent et se complètent :

- « je pense qu'on a typiquement...on a la structure d'une organisation matricielle. La structure puisqu'on a une organisation par département et une organisation transversale par fonctions supports » (Charles1)
- « parce que là c'est les actionnaires qui sont à égalité et les actionnaires ne sont pas censés être producteurs donc on a créé en fait des structures qui sont comment dire informelles parce du coup on est dans l'informel parce que ce n'est pas l'assemblée générale qui doit décider de qu'est ce que tu produis et comment tu le produis parce que finalement quand on fait un Codir on fait une assemblée générale puisqu'on est tous actionnaires égalitaires c'est bizarre quoi donc on a créé et on a dû reconstituer un système de décisions [...] décisions opérationnelles donc on a du reconstituer ce que nous on appelle codir qui en réalité est une assemblée générale masquée mais on n'y apparaît pas en tant qu'actionnaires mais en tant que producteurs [...] pour prendre nos décisions de manière collective [...] là je ne te parle que de structure » (Jedediah8)

La structure horizontale

- est imposée en amont par le désir des consultants réunis dans « cette aventure », «il y en a une bonne partie qui ne veulent pas entendre parler de hiérarchie ...personne ne veut entendre parler de hiérarchie parce qu'on a d'autres envies quoi ...chacun pour ses raisons » (Charles11)
- se trouve renforcée par le projet lui même «si on les veut capables et à égalité et ben... il faut créer les conditions de cette égalité quoi.... » (Jedediah)
- est légitimée par une décision collective « il y a le fait que nous avons pris la décision ... euh stratégique je dirai qu'il n'y ait pas de relations hiérarchiques dans la maison ce qui veut donc dire que toutes les relations sont des relations sont de type fonctionnel » (Charles4).

L'autonomie des acteurs au sein d'une telle structure est fondamentale. Toutefois si celle-ci est présentée comme fonctionnelle ou organisationnelle – un consultant autonome, un senior « c'est quelqu'un qui est capable d'aller conquérir son propre marché qui assume sa relation client, qui assure sa propre gestion qui est donc autonome à tout point de vue sur le plan professionnel, technique, commercial tout ça quoi » (Jedediah6) - nous pouvons

nous interroger sur cette autonomie présentée finalement comme un pré requis pour participer à ce collectif et les capacités de celui-ci à favoriser l'émergence d'une autonomie. D'une autonomie que nous « posons comme fin pour chacun d'entre nous, à l'égard de nous-mêmes et à l'égard de tous les autres (sans l'autonomie des autres il n'y a pas de collectivité autonome – et hors d'une telle collectivité je ne peux pas être effectivement autonome » (Castoriadis, C, p.81). Une autonomie qui nous conduirait à devenir des « citoyens capables de gouverner et d'être gouvernés ».

4.1.3 Projet utopique ou raisonné ?

Cette « aventure humaine », comme toute aventure recèle en elle une dimension extraordinaire « c'est miraculeux ce qui se passe...c'est miraculeux...pas de conflit, pas d'histoire...pas de machin » (Charles14), « c'est un peu exceptionnel tu vois » (Jedediah8) et exerce une certaine fascination tant sur les consultants auteurs de l'organisation que sur des personnes plus extérieures comme la stagiaire - apprentie/chercheuse que je suis.

Toutefois nous ne sommes pas déconnectés d'une logique économique. En effet le pragmatisme entrepreneurial fait que cette aventure s'inscrit dans une logique de marché en se présentant comme :

- un projet concurrentiel « là c'est une logique concurrentielle, la logique concurrentielle c'est ...nous a conduit à nous dire...et c'est marrant c'est là que ça se croise avec ce qui est objectif...Sur le marché associe 10 seniors et si tu les salarises ou 10 seniors tu les salarises ça te fait une boîte avec un coût de structure absolument énorme, intenable...intenable ou alors il faut avoir les crocs qui rayent le parquet quoi...donc ça nous a conduit à dire, structurellement, pas de salariés donc chacun fait sa vie » (Jedediah10).
- un pari sur la reconnaissance d'une exigence professionnelle « il y a plein de trucs sur lesquels on a bossé : le respect du client, la coproduction, la transparence, là il y a pleins de valeurs professionnelles dans ce métier, moi je pense que nos exigences professionnelles sont dans le haut du panier professionnel tu vois ? On n'y arrive pas toujours mais on sait qu'on doit le faire [...]et puis je pense que,comment dire, il y a quand même un truc qui est un peu fondamental c'est pas la recherche du profit maximum qui est notre moteur quoi, **on préfère faire de belles choses** je pense que ça on

le partage pas mal [...] alors c'est curieux parce je pense, qu'à terme, c'est comme ça qu'on va gagner...sur le marché, c'est le retour des choses ça » (Jedediah18)

Mais aussi

- un confort à l'échelle individuelle « alors je me suis dit, pourquoi pas c'est vrai que c'est sympa, ça permet de ne pas être seule et puis surtout de pouvoir croiser des clients » (Susanne2), de bénéficier d' « un cadre qui me permet de bien fonctionner....mais bon ça c'est quelque chose que j'ai très bien analysé dans ma vie de toute façon mon besoin de liberté mais d'avoir un cadre qui sécurise, à côté, sur lequel je puisse m'appuyer » (Susanne12)

4.1.4 Des limites entrevues par les consultants

Opérationnelles :

- « quand il y a un appel d'offres qui tombe où il y a 2 / 3 métiers qui sont représentés de manière équilibrée là c'est un peu compliqué car on ne sait pas qui s'empare de l'affaire...euh ça c'est la conséquence de notre non hiérarchie... »(Charles8) contredit par Susanne qui elle affirme « oui il y a toujours un chef de projet...le chef de projet c'est toujours celui qui a la priorité la compétence la plus repérable par rapport à l'appel d'offres....de fait c'est lui qui va porter » «(Susanne20)

Fonctionnelles :

- « mais ce qui est ennuyeux c'est qu'aujourd'hui le chef du département se confond avec les associés donc c'est pour ça qu'on a une structure, enfin une structure, pas une structure mais une matrice de compétences une matrice de rôles, qui est aujourd'hui surdimensionnée par rapport à l'effectif, si on était 15 ça pourrait jouer ça ...facilement ...parce qu'on pourrait très bien dire...mais implicitement ça introduirait une notion de hiérarchie » (Charles8)

Structurelles :

- « Oui jusqu'à 12 ou 15 personnes c'est le bon étayage au delà non au delà il faut franchiser tu vois au delà il faut penser comment tu modélises quoi....oui je pense qu'après on entre dans ...je suis pas spécialiste de l'organisation mais au delà de 15

personnes tu changes de monde quoi...peut-être que d'ici là on se dira que non c'est possible tu vois ? mais c'est pas sûr. Je pense qu'il y a une taille humaine nécessaire, en tout cas dans notre expérience, ça ne veut pas dire que c'est toujours vrai....il me semble que dans ce qui fait que ça peut marcher chez nous il y a le fait que ça reste à taille humaine quoi... c'est encore jouable quoi, un peut sortir, deux peuvent entrer, on reste dans une...le rapport de personne peut rester au centre quoi »(Jedediah10)

La non hiérarchie :

- « Donc ça c'est la limite du système. C'est le coût de la transaction c'est un coup de transaction tu vois ...bon, il se trouve que naturellement les uns et les autres nous ont reconnus *Jedediah* et moi comme leader, donc ça va y'a pas de souci, ça les gêne pas etc. mais suppose qu'il y ait un que ça gêne » (Charles10)

L'amour :

- « Mais c'est miraculeux parce qu'on s'aime sinon...on se fout sur la gueule. Je crois que c'est la vraie limite de Xanadu » (Charles16)

Synthèse

Très vite lors des entretiens je comprends que, venue pour observer une organisation, je me trouve face à une « aventure humaine », un projet. Ce projet bien que prenant racine dans un désir individuel est déjà pensé en amont comme construction collective, un «vouloir ensemble, mais aussi de sentir ensemble, d'éprouver la même nécessité de transformer un rêve ou un fantasme en réalité quotidienne et de se donner les moyens adéquats pour y parvenir » (Enriquez, 1992 p.101).

L'ambition des consultants est de fonder un collectif démocratique - dans lequel toute notion hiérarchique est évacuée – s'organisant autour de l'homme et de l'idée que chacun se fait de l'homme comme centre de l'organisation.

- collectif non pas conçu comme « une collection d'individus, mais une communauté d'appartenance inachevée dont l'histoire définit aussi le cognitif collectif. Il est difficile, de même, de concevoir qu'un collectif soit seulement fondé sur des mécanismes individuels communs à tous et qu'une « théorie collective de la cognition » ne puisse finalement être que l'extension « d'une théorie individuelle » (Clot, Y, 1999, p.30).
- démocratique : un collectif d'associés indépendants, égalitaires en droit et devoirs et

autonomes. Car « dans sa véritable signification, la démocratie consiste en ceci que la société ne s'arrête pas à une conception de ce qu'est le juste, l'égal ou le libre, donnée une fois pour toutes mais s'institue de telle sorte que les questions de la liberté de la justice, de l'équité et de l'égalité puissent toujours être reposées dans le cadre du fonctionnement « normal » de la société » (Castoriadis, C, 1996, p.162)

Pour ce faire, un travail sur les valeurs et le rapport au pouvoir est considéré comme nécessaire, chacun étant conscient que « le pouvoir n'est pas une chose, il est une relation circulaire [...] La grille de lecture structurelle ne permet pas d'analyser les relations de pouvoir dans la mesure où elle ne reprend pas leur dynamique » (Barus-Michel, J, 1987, p.30). Si ce « projet [...] est un enjeu idéologique » (Boutinet, 1990, p.175) parce qu'il concerne des valeurs et l'organisation de l'entreprise, il dépend en grande partie des consultants ayant pour la plupart des projets individuels qu'ils cherchent à réaliser dans le cadre du projet collectif.

Toutefois si le projet visé ressort clairement lors des entretiens en terme d'intentions, peu d'informations filtrent sur la réalisation effective et sur le problème de mise en œuvre d'un tel projet. Les interrogations ou problèmes abordés sont toujours d'ordre structurel notamment sur les évolutions possibles du cabinet en terme d'effectifs ou d'ordre organisationnel - généralement sur les réponses collectives aux appels d'offre - mais aucune difficulté d'ordre relationnel n'est évoquée. La notion de pouvoir questionne certes mais plutôt au niveau individuel sans résurgence apparente dans le collectif.

L'observation, en croisant les entretiens s'attache plus au projet programme.

4.2 L'observation

L'observation, dans la perspective d'étudier les résurgences possibles du pouvoir et de ses instances, a pour visée de mettre à jour les glissements de pratiques, de postures, dont le professionnel n'a bien souvent pas conscience. « En effet la posture se joue in situ, elle ne se décrète pas. » (Eymard, Ch., 2005).

Sous-tendue par un faisceau de questions - en quoi l'organisation horizontale contribue au processus d'émergence de la décision ou impacte directement la prise de décision ? qu'est-ce qui relève de la réflexion collective et de la décision collective ? en quoi la réflexion collective

crée-t-elle de la valeur ? qu'elles sont les formes de résurgences du pouvoir ? – l'observation se déroule durant :

- les réunions de CODIR (comité de direction)
- les réunions de COCO (réunions commerciales)

et se centre très vite sur l'étude des relations entre consultants dans cet environnement précis car « les pouvoirs dans l'institution sont multiples. Certains se recoupent, d'autres se contredisent, d'autres s'exercent dans une relative autonomie. On ne peut prétendre mener une analyse du pouvoir en général, on peut en revanche en interroger certains et atteindre des liaisons, des interdépendances qui peuvent suffire à donner une idée des mécanismes du pouvoir dans une institution » (Friedberg, E, 1997, p. 99).

Dans le cadre de mon stage j'assiste à l'ensemble des réunions régissant la vie du cabinet. Ma présence, légitimée par le travail réalisé sur les méthodologies et leur possible harmonisation semble naturelle aux consultants.

Toute la difficulté de l'observation réside dans le fait de travailler sur de l'informel. Les critères de la grille d'observation sont mis en place mais j'entrevois trop tardivement qu'ils ne rendent pas compte des ambiances, regards échangés lors des réunions, sourires, plaisanteries, grimaces et autres expressions chargées de significations sur les relations de pouvoir/ non pouvoir que les consultants entretiennent entre eux. Mon inexpérience fait que je me suis cantonnée à du quantifiable, essayant de répertorier ce qui relevait du pouvoir formel ou du pouvoir informel et que je n'ai pas osé faire évoluer la grille.

Il ressort toutefois de cette observation un certain nombre d'éléments :

4.2.1 Un pouvoir collectif malmené

« Dans une organisation classique qu'on aurait un rattachement hiérarchique et un rattachement fonctionnel, c'est à dire un élément quelconque du maillage serait hiérarchiquement rattaché à son responsable de département » (Charles4), dans une organisation horizontale, il faut créer l'égalité et donc partager le pouvoir « si tu crées pas cette égalité là, si tu ne permets pas le partage du pouvoir, l'exercice du pouvoir collectif alors on sait comment ça finit, ça finit avec un patron ou deux [...] moi je crois que l'air de

rien la première façon de créer les conditions de ce partage du pouvoir ça a été le fait que dès le départ nous avons privilégié l'association de personnes entre elles »(Jedediah6et8)

Pour répartir, distribuer le pouvoir au collectif il faut transformer les relations hiérarchiques en relations fonctionnelles et d'animations. On parle alors de fonctions mais de fonctions assumées pour tous, vidées de leur contenu strictement décisionnel mais axées essentiellement sur l'animation et les besoins opérationnels. Nous nous retrouvons donc avec une structure où s'entrecroisent les fonctions de :

- gérance : « on a naturellement pris deux co gérants mais ...mais parce que à l'évidence même ...même la question officielle de la gestion de la boîte ne pouvait être que co quelque chose pas tous mais co quelque chose donc ça a donné deux gérants » (Jedediah)
- d'animation de délégations « pour que ce machin fonctionne et comme dans n'importe quelle autre entreprise on avait besoin de quelqu'un qui s'occupe de la production, quelqu'un qui s'occupe du commercial, quelqu'un qui s'occupe de la communication, quelqu'un qui s'occupe de la gestion ça c'est les quatre fonctions qui font que tu fais tourner un cabinet » (Jedediah)
- d'animation de départements « on est autant que de départements pour le moment [...] les départements il y en a 6 aujourd'hui, organisation, stratégie, RH, développement commercial, SI, développement Web donc on mis les départements en face des associés » (Charles)

Toute décision est prise en réunion de Codir et validée par l'ensemble des consultants.

Toutefois « absence de hiérarchie ne veut pas dire absence de leaders, évidemment qu'il y a des leaders et la question c'est là [...] le fait qu'un des leaders ne soit pas hiérarchique ça fonctionne [...] alors qu'un leader peut arriver à la même chose tant qu'il est reconnu comme leader [...] si tu n'es pas patron tu es simplement reconnu comme leader et bien il faut que tu fasses les choses comme ça c'est-à-dire avec le temps nécessaire pour convaincre » (Charles10). Le leader doit s'efforcer « d'être en situation d'animation et pas forcément de décisions alors là on peut être sûr que dans les domaines où tu es très compétent ce que tu dis pèse plus que ce que dit l'autre mais bon n'empêche » (Jedediah8), «tant que ça ne pose pas de problèmes aux autres » (Charles12).

Mais les leaders sont-ils les plus à même d'évaluer les résurgences possibles d'un pouvoir refoulé et son impact sur les acteurs ?

Le danger est que l'interstice, le « non-lieu » (Augé), « l'espace d'incertitude » (Crozier Friedberg) traditionnellement consacré à l'expression d'une liberté, l'espace d'un contre pouvoir, la zone privilégiée de l'innovation devient dans l'organisation « intelligente », démocratique, déhiérarchisée, le lieu de résurgence de pouvoirs non contrôlés, non contrôlables : le lieu de « l'autre scène » mise à jour par Freud « l'essence du refoulement consiste en ce qu'une tendance donnée est empêchée par le gardien de pénétrer de l'inconscient dans le pré conscient. Et c'est ce gardien qui nous apparaît sous la forme d'une résistance... » (Freud, S, 2005, p.356)

- celui du retour du refoulé « car s'il est une loi, constamment vérifiée, bien qu'habituellement méconnue dans les sciences sociales, c'est celle qui énonce que le succès ouvre nécessairement sur l'échec, car il ne peut y avoir de société sans opposition, de culture sans contre culture, de logique sans affectivité » (Enriquez, E, 1997, p.47)
- celui de l'« apparition de l'inverse » car « tout se passe comme si une certaine forme sociale ne pouvait exister sans faire naître en son sein ce qui la condamne » (Enriquez, E, 1997, p.47).

Si l'on considère que toute forme d'organisation est soumise aux incertitudes inhérentes aux problèmes à résoudre, « toute structure d'action collective, donc tout système d'action concret, se constitue comme un système de pouvoir. Elle est phénomène, effet et fait de pouvoir en tant que construit humain, elle aménage, régularise, « apprivoise » et crée du pouvoir pour permettre aux acteurs de coopérer dans leurs entreprises [...] il (le pouvoir) est la médiation commune en même temps qu'autonome des objectifs et enjeux différents des auteurs concernés qui gardent une relative autonomie les uns à l'égard des autres » (Friedberg, E, 1997, p.261).

4.2.2 Les interstices lieu de résurgence du pouvoir

L'interstice, espace marginal opposé à l'espace majeur a pour fonction de permettre la transformation parce qu'il accueille momentanément et localement ce que l'organisation ne sait pas intégrer à son propre mouvement. L'interstice « conjugue une puissance antagonique (disjonctive) et une puissance constituante (affirmative). C'est donc un contre-pouvoir qui se détermine au sein même de la réalité à laquelle il s'affronte (...) L'expérience interstitielle nous éloigne de la conception classique des contre-pouvoirs qui tirent leur énergie (et leur raison d'être) du rapport en

négatif qu'ils entretiennent avec leur contexte institutionnel. Rien de tel dans le travail interstitiel ; sa force, il la tient des processus qu'il est susceptible d'amorcer. Sa montée en puissance se réalise et se module en fonction de l'intensité (vécue, éprouvée) de ses créations et de ses expérimentations. L'expérience interstitielle est une forme de radicalité et de subversion essentiellement « positive », directement indexée sur la dynamique qu'elle est capable d'impulser » (Nicolas-Le Strat, 2006, p.6).

Or le risque qu'encourt l'organisation horizontale, basée sur le partage égalitaire du pouvoir, est de vider celui-ci d'une partie de sa dynamique conquérante et de permettre dans le même temps, par un jeu de tectonique, la résurgence du (des) pouvoir(s) dans tous les interstices laissés vacants. La question qui se pose alors est : Comment assurer la pérennité d'une structure horizontale tout en intégrant la notion de pouvoir ? «Ce n'est que lorsque les membres des organisations ne se refuseront pas à faire un constat lucide, aussi difficile soit-il, à traiter l'organisation comme lieu à la fois de vie et de mort, le pouvoir comme garant du fonctionnement, grâce et malgré ses aspects interditeurs, qu'émergeront peut-être des modalités de structures dans lesquelles la règle ne sera pas la norme, le pouvoir, l'imposition, et où la vie de l'organisation ne sera pas le but de la vie de chacun » (Enriquez, E, 1997, p.51)

En effet l'observation réalisée lors des réunions montre moult tentatives de résurgence de pouvoir dans un cadre pourtant normé et balisé pour y minorer voire supprimer de tels retours :

- le temps de parole - bien que théoriquement régulé par un « maître du temps » nommé en début de séance qui a pour fonction de veiller à la juste répartition de celle-ci est très souvent occupé, voire capté par Charles et Jedediah.
- les décisions concernant la politique et les axes de travail du cabinet sont remportées majoritairement par Susanne, Charles et Jedediah - les trois fondateurs du cabinet.
- les choix concernant les appels d'offre soumis à la discussion sont effectués en amont essentiellement par Jedediah et dès lors présentés en réunion comme cohérents avec la politique du cabinet. La cohérence ou l'intérêt de cette pré sélection n'est jamais remise en cause par le collectif.

L'interstice se niche ici dans la représentation, construite collectivement, que les consultants se font des deux leaders : « mais c'est vrai de fait qu'il y a cette forme de pouvoir qui est un pouvoir à la fois de compétence, à la fois d'être présent, le pouvoir d'être là et la personnalité aussi, la personnalité des gens. Puis ce sont aussi les plus anciens et ceux qui ont le plus d'expérience dans les métiers du conseil. Parce que Charles il avait une

boite...nous on est tous arrivé là...donc il y a aussi cette forme de pouvoir des gens qui ont l'habitude, les compétences, le réseau, des savoirs faire méthodologiques» (Susanne12)
Cette sensation de pouvoir semble être également fortement renforcée par la localisation du siège social du cabinet « donc ça aussi, on est chez lui, d'une certaine façon, même si on paie, on est chez lui, sur son territoire, donc du coup il a le pouvoir d'être sur un territoire qui lui appartient » (Susanne10)

Interstices que les deux leaders exploitent ou tentent inconsciemment d'élargir, en bousculant les règles (temps de parole – autonomie de chacun face à son marché – décisions prises collégialement en se gardant des rapports d'influence) qu'ils ont eux-mêmes mis en place. L'interstice joue donc aux niveaux des représentations et des influences exercées.

4.2.3 Le collectif : « trublion » troublé

« Le tiers, ce trublion qui oblige à se détourner, qui sépare, amène à prendre des positions par rapport à lui, puis aux uns et aux autres, à se regarder soi même différemment. Le tiers entraîne la différenciation, il est en quelque sorte l'amorce de la loi ». (Barus-Michel, J,1987, p.26). Le collectif même démocratique, même avec la distribution du pouvoir doit travailler à une synergie pour représenter ce tiers qui ne se substitue pas au sujet. Le collectif devrait être dans le sujet, il n'est pas au-dessus. « La collectivité ne peut exister que comme instituée. Ses institutions sont à chaque fois sa création propre, mais presque toujours une fois créées elles apparaissent à la collectivité comme données [...] l'autre qui a donné la loi n'est personne d'autre que la société instituante elle-même, laquelle doit pour des raisons très profondes occulter ce fait. J'appelle autonome une société qui non seulement sait explicitement qu'elle a créé ses lois mais qui s'est instituée de manière à libérer son imaginaire radical et à être capable d'altérer ses institutions moyennant sa propre activité collective, réflexive et délibérative » (Castoriadis, C, p.183).

Or si le phénomène de régulation est évoquée « mais co quelque chose, donc, ça a donné deux gérants, donc ça fait un niveau de régulation au moins à deux, déjà entre nous on s'auto régule et on régule notre propre relation aux autres donc ça c'est déjà formidable » (Jedediah8), elle ne l'est qu'au niveau de la gérance, de la co-gérance animée par les reconnus leaders du collectif. Et pourtant l'espace de rencontre existe lors des différentes réunions, mais cela est-il suffisant comme conditions à l'émergence d'un tiers qui

jouerait un rôle effectif de « trublion »? Une dynamique collective de remise en cause de l'organisation est-elle réellement présente en dehors du travail de réflexion que mènent les deux co gérants sur la structure et son évolution ? Quelles pourraient être les conditions de cette dynamique ?

L'observation montre qu'aux réunions de Codir, les leaders remportent la majorité des décisions concernant la politique du cabinet et ce avec l'assentiment implicite voire la non implication aux débats de certains consultants « parce que je m'engage à hauteur de ce que j'ai envie »(Susanne2). La participation est plus forte aux réunions commerciales, souvent houleuses. Ce qui peut s'expliquer en terme de positionnement de chacun sur un marché qu'il connaît et maîtrise. Mais là encore pas vraiment de synergie collective. Nous constatons que seul Raymond s'oppose ouvertement à certaines propositions. Peut-être se l'autorise-t-il car responsable du département commercial ?

Toutefois il est intéressant de souligner que les réunions commerciales sortent souvent du cadre imparti par l'ordre du jour et deviennent parfois espace de parole où certains problèmes sont soumis à discussion. Est-ce dû au fait qu'elles ne soient pas animées par les leaders et donc vécues comme moins formelles ? Cet espace de questionnement qui s'ouvre, où un tiers régulateur pourrait prendre corps n'est-il pas ce qui crée la dynamique du cabinet ? En effet le vrai danger, la vraie crise qui guette une telle structure, ne réside-t-elle justement pas dans le fait qu'ils cesseraient de « se mettre vraiment en question » (Barus-Michel, J, p. 64) ?

Synthèse

L'observation vient croiser et compléter les entretiens et s'attache au projet programme du cabinet Xanadu&Co en essayant de le confronter au projet visé. Si le projet visé, essentiellement dévoilé, lors des entretiens est validé par l'ensemble des consultants comme construction collective, l'observation souligne quelques dérives. La structure horizontale, désirée, revendiquée, protégée, commence à être déséquilibrée par l'émergence de deux leaders exploitant chaque interstice vacant pour légitimer cette prise de pouvoir. Celle-ci s'étaye à l'implication importante des leaders - tant organisationnelle que décisionnelle - et les amène à porter ce collectif. Toutefois cette prise de pouvoir ne semble pas, pour l'instant, être vécue comme un danger par les autres associés. La dérive, qui reste possible, est que cette prise de pouvoir s'institutionnalise et remette en question la « démocratie obligatoire » que revendique le cabinet au niveau de son fonctionnement. « La démocratie consiste en ceci

que la société ne s'arrête pas à une conception de ce qu'est le juste, l'égal ou le libre, donnée une fois pour toutes mais s'institue de telle sorte que les questions de la liberté de la justice, de l'équité et de l'égalité puissent toujours être reposées dans le cadre du fonctionnement « normal » de la société » (Castoriadis, C, 1996, p.162). Institutionnaliser cette prise de pouvoir reviendrait à figer la structure tant structurelle qu'organisationnelle or « une société démocratique doit savoir qu'il n'y a pas de significations assurées, qu'elle vit sur le chaos, qu'elle est elle-même un chaos qui doit se donner sa forme, jamais fixée une fois pour toute » (Castoriadis, C, 1996, p.178). Cette prise de conscience repose sur un travail incessant de remise en question de la structure et de son organisation, mission qui repose essentiellement sur la capacité du collectif à jouer le rôle du tiers « ce trublion qui oblige à se détourner, qui sépare, amène à prendre des positions par rapport à lui, puis aux uns et aux autres, à se regarder soi-même différemment. Le tiers entraîne la différenciation, il est en quelque sorte l'amorce de la loi ». (Barus-Michel, J, 1987, p.26). La question se pose de savoir comment le collectif peut travailler à créer, inventer une synergie qui lui permette de jouer ce rôle et le jouant de devenir contre pouvoir au pouvoir résurgent. Faire nombre ne suffit pas, le projet du collectif est à la fois de garantir les structures et l'autonomie de chacun, la liberté de chacun au sein de la structure. « La méta loi d'une société autonome ne peut être que celle-ci : tu obéiras à la loi mais tu peux la mettre en question » (Castoriadis, C, 2000, p.185) alors que le rôle des leaders serait « de hiérarchiser l'effort et donc de maintenir des statuts en l'état, et pour mieux ce faire, de les prétendre naturels » (Barus Michel, J, 1987, p.28) .

Or comment travailler à créer une synergie collective tout en y intégrant le rôle des deux leaders ?

Le recours à l'évaluation comme espace

- où travailler la « problématique du pouvoir » (Vial, M, p.11)
- où articuler « donc relier sans toutefois les confondre, sans les fusionner, sans les unifier pour autant, des éléments reconnus explicitement séparés et hétérogènes entre eux, comme étant l'antithèse de la confusion ou d'une compacité excluant la distinction » (Ardoino, J, 1998, p.27) - en l'occurrence le pouvoir résurgent et l'idéal initial de pouvoir également distribué, de les travailler en tension « de les mettre en dialectique, voire d'arriver à une dialogie » (Vial, M, 2001, p.17)

Tel pourrait être le projet de l'évaluation (et des acteurs à travers l'évaluation), de chercher « à approfondir les relations entre praxis et projet », l'évaluation comme « intention d'une

transformation du réel, guidée par une représentation du sens de cette transformation, en prenant en compte les conditions réelles » (Boutinet, P, 1990, p. 146). Enfin l'évaluation comme permettant de travailler cette relation entre projet visé et projet programme, de les réconcilier, non dans une tentative utopique d'atteindre l'harmonie mais comme un espace où appréhender, accueillir les difficultés que ne manqueront pas de provoquer ces résurgences de pouvoir soit par le conflit, soit par la dérivation du projet de cette organisation. L'évaluation en effet «est une activité pratico poïétique [...] je l'appelle poïétique car elle est créatrice [...] je l'appelle pratique, car j'appelle praxis l'activité lucide dont l'objet est l'autonomie humaine et pour laquelle le seul « moyen » d'atteindre cette fin est cette autonomie elle même » (Castoriadis, 2000, p.179)

4.3 Une expérience de l'évaluation

4.3.1 D'un stage à une demande d'évaluation

Ma mission officielle au sein du cabinet est de *Formaliser, harmoniser et évaluer les méthodologies* de chacun. Ce travail est conduit dans un premier temps individuellement avec chacun des consultants puis à l'issue de ces premiers entretiens, et suite à une réunion collective, nous décidons de constituer des groupes de travail composés de deux ou trois consultants sur le modèle des groupes d'analyses des pratiques où je jouerai le rôle du tiers - médiateur, toujours dans le but d'accompagner l'émergence des savoirs. «Les confrontations participent à une distanciation, condition indispensable à une réflexion sur les pratiques. Se confronter à l'altérité c'est apprendre sur soi et de l'Autre » (Donnay, 2006, p.15). En effet pouvoir parler et distinguer sa professionnalité de celle des autres est indispensable au processus de formalisation des méthodologies. Conscientiser la diversité des pratiques et en découvrir la richesse peut être un moteur pour ne pas entrer inconsciemment dans l'industrialisation des méthodologies.

Entrer dans l'organisation par les méthodologies m'interrogea en début de mission. Mais finalement je crois que l'angle d'approche importe peu, et que les problématiques peuvent jaillir quelle que soit l'entrée initiale.

En l'occurrence, ce travail sur les méthodologies met à jour d'autres problématiques que j'évoque lors de ma restitution de stage.

2.2. Les observations des grands témoins

2.2.1 Les méthodologies de X&CO

Cf. PowerPoint de Sonia (sur le serveur dans «Xanadu&Co » > « Xanadu&Co » > « Gouvernance » > « Projets »)

Sonia a utilisé la méthode de l'entretien d'explicitation de Vermersch pour ses entretiens. Elle évoque l'articulation (complexe) du « Singuliers » et du « Co » et la nécessité des échanges sur ces questions entre les consultants.

Au delà des problématiques spécifiques à chacun (quant à la formalisation de sa ou ses méthodologies) des problématiques globales apparaissent :

- La méthodologie porte le positionnement interne de chacun au sein de *Xanadu&Co* : nécessité d'articulation, possibilité d'harmonisation...
- L'approche méthodologique est aussi un support possible à l'entretien de synergies internes à *Xanadu&Co*
- Un travail commun sur ces questions est indispensable sur le plan commercial : comment se et nous vendre ?
- La transmission des méthodologies entre les consultants est une question essentielle : enjeu de déploiement externe et de cohérence interne.

Extrait du compte rendu de ma restitution de stage rédigée par *Xanadu&Co*

Ce qui interpelle le plus les consultants est cette problématique de positionnement au sein du cabinet, qu'ils analysent en terme de posture voire d'implication et moi en terme de résurgence de pouvoirs. Et à l'occasion de leur séminaire annuel de juillet ils me demandent d'animer - pour moi d'évaluer - leur séance autour de cette thématique du positionnement au sein de la structure.

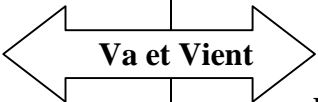
4.3.1.1 Ebauche d'un dispositif d'évaluation

Dispositif est un bien grand mot pour une unique séance, mais...

Le projet initial de ma recherche étant de mettre à jour les probables résurgences de pouvoir au sein de l'organisation, deux modèles d'évaluation avaient déjà été sollicités dans le cadre de cette recherche.

- l'évaluation gestion se réclamant du structuralisme ayant pour mission de révéler les structures sous jacentes et les interstices y afférents comme lieux probables de résurgence du pouvoir, à travers notamment l'observation
- l'évaluation problématisation, avec la pensée complexe et l'herméneutique qui, notamment au travers des entretiens permet d'étudier et d'interpréter les articulations implicites ou explicites des enjeux du pouvoir dans l'organisation horizontale.

Tout au long de ma recherche passer de l'un à l'autre de ces modèles me permet d'avoir une vision globale des résurgences du pouvoir. Et donc d'arriver au séminaire de fin d'année avec une relative connaissance de l'organisation et de son fonctionnement formel et informel.

	
<p>Evaluation gestion</p> <p>= Priorité aux procédures L'évaluation pour la décision</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la reproduction des règles = évaluateur / révélateur ▪ l'intervention et la prise de décision = évaluateur / auditeur – médiateur - consultant ▪ la mise à jour des dispositifs = évaluateur / architecte 	<p>Evaluation problématisation</p> <p>= Priorité aux auteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation comme articulation des contraires ▪ Evaluation comme interprétation
<ul style="list-style-type: none"> • Structuralisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité • Herméneutique
<p>→ fait suite à l'intuition d'introduire la notion de système ou structure comme architecture sociale « La structure ainsi pensée et donnée à voir exhibée, explique, par le jeu interne de ses forces (...) le fonctionnement de l'objet étudié, les modifications qu'elle opère sur cet objet. La structure traite l'énergie (ou l'actant) qui la remplit, elle est créatrice de mouvement, d'évolution : elle est productive » (Bonnio - Vial, 1997, p.149)</p> <p>→ se donne comme objectif de mettre en évidence les structures inconscientes par la compréhension et l'explicitation de leurs réalisations sensibles et d'expliquer le phénomène à partir de la place qu'il occupe dans la structure. « Il suppose une convergence des représentations personnelles qui explique l'émergence de comportements communs » (Cardinet cité par Bonnio - Vial, 1997, p.151)</p> <p>→ le danger est la tentation une fois la structure « révélée » de tomber dans un dogmatisme qui véhiculerait et répliquerait à l'infini une soi disant vérité. Mettre à jour la logique d'une structure ne suffit pas car cela reviendrait à la figer.</p>	<p>→ Le travail herméneutique évoque l'image d'une spirale, la possibilité d'une dynamique. Il invite à un approfondissement sans en garantir toutefois le succès. Tenter de : découvrir le sens / en évaluer sa portée / dégager ses implications pratiques</p> <p>→ Engage à une humilité nécessaire pour accepter les « conflits d'interprétation » (Ricœur) qui pavent le chemin.</p> <p>→ La complexité : Comment ne pas être séduit par un terme qui renvoie étymologiquement à la notion de « tisser ensemble », de relier des éléments séparés et pourtant en inter dépendance ?</p> <p>Le concept de reliance qui est au cœur de la complexité (reliance à soi, aux autres, au monde, aux autres disciplines) constitue un enjeu social capital.</p>

D'après Vial, M, 2001 : Modèles d'évaluation sollicités

Mon intervention lors du séminaire se résume à créer les conditions propices à un espace de paroles dans l'optique de travailler en partant du ressenti de chacun. Je propose comme thématique de départ aux échanges : « *Xanadu&Co* : hier, aujourd'hui et demain » que les consultants sont libres de /ou ne pas exploiter. Nous commençons par un tour de table amorcé de telle sorte que les leaders ne pourront s'exprimer qu'en dernier. A travers cet espace de parole il s'agit pour moi « de permettre aux hommes de reconquérir ce qui leur a été volé (ou masqué) : l'évaluation de leurs actes, la compréhension du système économique et social, la culture dont ils sont les protagonistes, le langage dont ils sont les énonciateurs. Et pour cela, leur fournir

le lieu et l'occasion de pouvoir parler de ce qui les intéresse et d'expérimenter la puissance de leur pensée » (Enriquez, 1997, p.156)

Tour de table des ressentis de chacun vis-à-vis de X&Co

- **Susanne** : *Satisfaite*. S&Co lui apporte beaucoup en termes de méthodologie, d'échanges, de marchés, d'affichage « Co »... Regrette son *éloignement géographique* par rapport au siège.
- **Carter** : Rejoint Susanne en ce qu'il regrette un certain manque de disponibilité de sa part mais estime avoir beaucoup appris et *se dirige de plus en plus vers le conseil*. Les binômes et la mise en relation directe fonctionnent contrairement aux appels d'offres qui sont une source de découragement après plusieurs réponses négatives... Concernant son activité de conseil dans X&Co, Carter *y croit et sait qu'il va devoir faire un choix rapidement*.
- **Emilie** : Emballée par ses associés. Apporte son énergie autant que possible. Mais manque de disponibilité car *réalise la plus grande partie de son CA en AMOA*. Elle le regrette, mais le marché local est structuré de telle sorte qu'elle vend peu de conseil, et ne pense pas que cela va changer. C'est pourquoi elle pourra accompagner, être une « brique », mais n'imagine pas pouvoir amener des marchés à X&Co. Elle a un *problème de positionnement de son offre sur des marchés où elle entre en AMOA et pas en conseil*: dans ce cas elle vend Bzz et non X&Co. Ce n'est pas un problème de loyauté mais de structure de son activité. Elle ne peut pas abandonner ce qui la fait vivre pour un « potentiel ». Elle voudrait faire davantage mais trouve difficilement sa place concrètement... Les échanges au sein de X&Co lui apportent beaucoup. Dernier souhait : que l'on parle davantage du site web !
- **Raymond** : X&Co lui apporte beaucoup en termes de valeurs partagées, d'affaires, de compétences et *c'est son avenir. Il y croit* donc. Il a rejoint la structure parce que ce n'était pas un réseau, mais aussi parce qu'elle n'avait pas de patrons, même si de fait 2 leaders ont émergé. S'excuse de ne pas s'être investi davantage dans X&Co ces derniers mois, sa propre structure lui a pris trop de temps et il a eu des soucis... ce n'est pas une question de choix ou priorité entre l'une et l'autre des structures : la survie de C. était en jeu. Il souhaite dégager du temps spécifiquement pour X&Co et séparer physiquement les locaux C et X&Co est un moyen pour se discipliner. *Dès septembre il souhaite consacrer une demie à une journée par semaine à X&Co en venant au bureau spécialement pour cela*. Il pense que X&Co n'est pas une ruche et que ses membres ne sont pas assez ensemble.
- **Charles** : Selon lui, le *problème essentiel de positionnement de chacun est celui du métier*. 3 cas : certains font exclusivement du conseil, d'autres sont en transition vers cette activité, pour d'autres enfin le conseil restera une activité « d'appoint ». D'où des niveaux d'implication différents. Cette hétérogénéité des situations vient du fait qu'on a privilégié les valeurs et les individus par rapport au métier. Par rapport à cet état de fait, il estime que *tout le monde n'a pas vocation à être leader mais qu'il faut avoir comme objectif de ne pas être un frein*. Si au début il ne savait pas pourquoi il intégrait X&Co, aujourd'hui il le sait !
- **Berstein** : Angoissé de nature, *le conseil l'inquiète*, après avoir été salarié pendant 25 ans... Pas de problème de valeurs. Il se sent souvent coupable de ne pas être assez présent, de ne pas apporter assez... X&Co est une contrainte mais lui apporte beaucoup. *Regrette son éloignement géographique* par rapport au siège (mais très content quand il est là). Contraintes familiales et déplacements professionnels fréquents. N'arrive pas à prospecter, à décrocher son téléphone... Le problème de X&Co pour lui est le *manque de respect des routines et procédures*.
- **Jedediah** : Il *croit en X&Co* (on s'en doutait !). Il assume sa position de leader et estime que le groupe est formidable humainement et professionnellement. Donne et reçoit beaucoup. *Son objectif est de renforcer et pérenniser X&Co pour en sortir d'ici 6 à 8 ans*. Au-delà des personnes il croit fondamentalement au système X&Co. Pour lui non plus, *le fond de l'affaire n'est pas un problème de valeurs. C'est une question d'engagement de chacun sur la partie conseil de son activité, qui doit relever de S&Co*. Il faut se fixer des objectifs et s'investir pour les atteindre.

Extrait du compte rendu du séminaire du 13/07/2007 (les italiques sont de l'auteur du compte rendu)

4.3.1.2 Quelques réflexions

Des axes de réflexions émergent :

- Si l'apport du collectif à chacun des consultants est sensiblement identifié et souligné (échanges / binômes productifs / affaires / compétences diverses / plus de facilité à conquérir le marché / affichage, visibilité extérieure / « potentiel » de développement / avenir) l'apport du consultant singulier au collectif reste beaucoup plus incertain.
- Si les forces sont présentes (loyauté / valeurs partagées / individu avant tout) des difficultés apparaissent (éloignement géographique freinant une présence physique / manque de disponibilité / appels d'offre difficiles à remporter / une place pas toujours trouvée en interne / investissement inégal / positionnement difficile / implications inégales)
- Un imprévu \Rightarrow l'émergence de leaders qui s'affirment et se légitiment a contrario par leur degré d'implication. La prise de pouvoir semble imminente, renforcée par la culpabilité qu'éprouvent certains du fait de leur peu de disponibilité et dont le discours même entremêlé d'excuses laisse place à un pouvoir résurgent.
- Se pose alors insidieusement la question des valeurs non pas en terme de réflexion autour des valeurs mais en terme de loyauté aux valeurs. Et nous assistons au phénomène explicité par C.Castoriadis comme quoi «la collectivité ne peut exister que comme instituée. Ses institutions sont à chaque fois sa création propre, mais presque toujours une fois créées elles apparaissent à la collectivité comme données [...] l'autre qui a donné la loi n'est personne d'autre que la société instituante elle même, laquelle doit pour des raisons très profondes occulter ce fait» (Castoriadis, C, p.183).

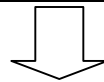
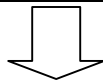
Le travail que nous accomplissons ensemble s'achève sur la hiérarchisation de ses problématiques mises à jour. Il est intéressant de remarquer que la priorité est donnée à l'émergence de leaders et la dérive toujours possible vers une posture de dirigeants informels.

4.3.2 De la Praxis à la poïesis

Avec le cabinet Xanadu&Co, et selon la définition même qu'en donnent les fondateurs, nous sommes, avant tout, dans un projet. Or un projet se présente comme concept comportant deux versants :

- le projet visé ou praxis (les orientations éthiques et politiques, les valeurs) « Alors notre idée de départ car c'est vraiment l'idée de départ c'est qu'on va faire un cabinet multi gnagna mais avec des seniors, des gens qui sont capables de porter leur activité totalement. Si tu veux ça tu te mets en situation obligatoirement de chercher une association....comment dire...égalitaire c'est le premier mot qu'on a employé quand on a dit ça donc on a ... dès l'entrée on s'est contraint à ce cahier des charges là donc ça c'est structurant, enfin structurel plutôt dans notre histoire » (Jedediah6)
- le projet programmatique ou poïesis (série d'actions cohérentes dans lesquelles se réalisent les visées). «mais tu vois maintenant c'est cadré...enfin c'est pas cadré mais je veux dire...rentrer dans quelque chose d'existant » (Susanne4)

Dans la Praxis / projet visé	Dans la Poïesis/ projet programme
<p>- Les consultants élaborent ensemble du sens. Ils se rencontrent et s'engagent sur la base de leur non maîtrise du sens et de l'imprévisibilité de ce qui peut advenir de leur engagement et rencontre. « ça tu te mets en situation obligatoirement de chercher une association....comme dire...égalitaire c'est le premier mot qu'on a employé quand on a dit ça donc on a dès l'entrée on s'est contraint à ce cahier des charges là donc ça c'est structurant, enfin structurel plutôt dans notre histoire c'est que... »</p> <p>- L'action même si elle tente de l'être, n'est jamais maîtresse du sens.</p> <p>- Conception d'une relation entre « pairs », des sujets singuliers qui sont engagés dans un processus d'auto transformation et d'apprentissage. « chacun à une complémentarité mais il n'y a pas de pouvoir ni de hiérarchie c'est plus « avec » aujourd'hui avec les associés mais demain on incorporerait...enfin je crois que c'est beaucoup dû au statut, on n'est pas salarié quoi, on est associé »</p> <p>- Mouvement perpétuel sous-tendu par le désir : l'effet devient cause à son tour de sa propre cause</p> <p>- Les consultants/sujets sont en relation, le désir de l'un interpelle celui de l'autre. Ils sont en questionnement, ils font avec l'inconnu et la création.</p> <p>- Interaction entre consultants</p>	<p>- Les consultants sont maîtres du sens, ils doivent assurer la prévisibilité et la réversibilité de leurs tâches de production, dominer les fins qu'ils ont définies et maîtriser les moyens requis pour les atteindre « mais tu vois maintenant c'est cadré...enfin c'est pas cadré mais je veux dire...revenir dans quelque chose d'existant » (Susanne4)</p> <p>- Le processus de fabrication peut toujours recommencer à zéro et le produit être rejeté s'il n'est pas conforme au modèle.</p> <p>- Conception d'une relation mécanique avec pour effet de bloquer le processus d'auto transformation et d'ouverture au monde du sujet.</p> <p>- Le sujet à fabriquer et son éducateur sont tout deux achevés.</p> <p>- Pas d'interaction entre acteurs</p> <p>- Les pratiques sont les moyens d'une fin programmée « c'est qu'en fait c'est lui qui est un peu de garant des méthodologies, de l'établissement des propositions de travailsi tu veux ...du savoir dans ce métier, me semble t-il se trouve qu'aujourd'hui chez nous c'est plutôt concentré chez le délégué de production alors »</p> <p>- le partage est minoré : l'un décide de la tâche, l'autre l'exécute « l'intérêt d'une hiérarchie c'est qu'à un moment donnée ça tranche »</p>



Logique du reste	Logique du contrôle
Idée de « valeur » au sens philosophique. Suppose, ne sait pas	Se définit par sa rigueur, son exactitude, sa connaissance logique. Essentiellement technique
Relation du monde à soi	Programmation des actions.
La signifiante	La cohérence
Reflète l'intériorité de la personne	Postule la maîtrise
Projet de société	Projet de budget, d'un financier, d'un comptable
S'évalue, s'explique	Contrôle de sa programmation, de son déroulement, s'explique

D'après Imbert, Ardoino, Vial

L'agir doit être orienté par des visées éthiques, politiques et sociales et le fabriqué n'est pas une fin, ni un moyen pour une fin, mais une ressource disponible parmi d'autres. Ainsi, ces deux visions des choses se rejoignent, se situent dans la pensée par projet où les

acteurs sont dans l'effort pour rendre intelligible leur cheminement, réinventent tous les jours leurs pratiques parce qu'ils vivent un projet.

La difficulté que semble rencontrer le cabinet *Xanadu&Co* est d'articuler les deux versants de ce même projet, de «reconnaître, à distinguer, ce qui est inséparable, en fait, pour pouvoir réarticuler ce qui est mentalement représenté comme disjoint » (Morin, E cité par Ardoino, 1984, p. 8) et d'entrer dans une dynamique d'articulation des contraires, dans un travail de dialectisation où tous les modèles et modes de pensée seraient articulés et hiérarchisés non pas une fois pour toute mais momentanément car «une société démocratique doit savoir qu'il n'y a pas de significations assurées, qu'elle vit sur le chaos, qu'elle est elle même un chaos qui doit se donner sa forme, jamais fixée une fois pour toute » (Castoriadis, C, 2000, p.66)

Le retour du pouvoir se situe peut être dans cette difficulté à articuler les deux versants car « là où le projet est l'âme d'une démarche ou d'un mouvement, on veut, de façon paroxystique en faire un outil.» (Ardoino, J, 1987, p.102). Travailler à cette articulation permettrait d'accepter et d'appréhender ce retour du pouvoir aussi que la nécessaire souffrance que les leaders auraient à assumer s'ils se dessaisissaient de leurs pratiques et renouaient avec une praxis : être tout à fois acteurs et auteurs, se confronter au risque du changement (le leur et celui des autres) et concourir ainsi à l'autonomisation de chacun. « Dans la praxis, l'autonomie des autres n'est pas une fin mais qu'elle est, sans jeu de mots, un commencement » (Imbert, F, 1992, p.154) sans omettre pour autant la question des moyens

4.3.3 Le pouvoir questionné

L'évaluation se comprend à la fois comme espace d'accueil et de mise en question des interrogations surgissant des interstices pour les renvoyer aux acteurs de l'organisation en les y intégrant, travaillant par là à un maintien de l'équilibre entre forces opposées entre un pouvoir non désiré et le « retour du refoulé ». L'évaluation est alors pouvoir car espace de pouvoir questionné de ce même pouvoir résurgent, en effet « une boucle de régulation ne peut se comprendre et se concevoir qu'en tant que pouvoir » (Bonniol – Vial, 1997, p.357).

L'évaluation, cette mise en question possible, joue son rôle de régulateur par la problématisation et « le questionnement (...) (qui) apporte des éléments temporaires, régulables qui permettent de poser d'autres questions, il ne fabrique pas du savoir mais participe du processus de la

connaissance » (Vial, 2001, p.123) et répond (ou plutôt autorise, car c'est là la seule réponse de l'évaluation, d'autoriser le questionnement, de le rendre possible) en questionnant le questionnement qui émane de tout interstice ; en effet « l'expérience interstitielle est (...) une mise en questionnement et un questionnement qui se diffracte selon plusieurs points de vue, à différents niveaux de réalité – un questionnement qui procède par l'intérieur et de l'intérieur » (Nicolas-Le Strat, 2006, p.3). Questionner c'est permettre à la régulation de s'amorcer « car réguler c'est articuler, c'est faire un va et vient, passer de l'un à l'autre, et vice versa, mettre en boucles, faire jouer. C'est assumer les problèmes en les problématisant, c'est transformer les contradictions en paradoxes fertiles ou en synthèses interrogatives (...) La régulation c'est la grande fonction de l'évaluation (...) la promesse, la promesse... » (Bonniol - Vial, 1997, p. 357-358).

4.3.4 Vers une dynamique du pouvoir

L'évaluateur en accompagnant la création et la fécondation par les acteurs de cet espace transitionnel, accompagne collatéralement l'organisation vers une forme de changement qui « implique toujours le niveau immédiatement supérieur : pour passer par exemple, de l'immobilité au mouvement, il faut faire un pas en dehors du cadre théorique de l'immobilité (...) toute tentative qui vise à passer outre à cet axiome fondamental de la théorie des types logiques aboutit à la confusion paradoxale » (Watzlawick, 1975, p.25) et, pourquoi ne pas rêver le changement jusqu'à atteindre la structure horizontale pérenne. Et à travers elle la possibilité d'accompagner la synergie du collectif, « contenir et impulser » (Vial, 2007), « s'ajuster à l'autre mais aussi parier sur ses possibles » (Vial, 2007) comme projet de l'évaluation au pouvoir : nous serions alors dans « un partenariat à condition de définir de façon précise le partenariat et d'arrêter de le confondre avec la coopération (...) qui est dans le guidage. Le partenariat ici c'est quand on a besoin de l'autre mais qu'on n'a pas les mêmes objectifs. Chacun a besoin que l'autre atteigne ses objectifs pour atteindre les siens. Si les objectifs sont communs, ce n'est pas du partenariat, c'est de la coopération. Donc, l'accompagné a ses objectifs, l'accompagnateur a les siens » (Vial, 2007).

L'évaluation travaille ainsi :

- à associer les sujets « à des prises de décisions sur des objets de désir et d'intérêt dont ils savent qu'ils les concernent, tant au niveau de l'intime que du social, que des individus peuvent exercer

leur pouvoir de décision, dont on sait que s'il ne s'exerce pas, s'il n'est pas lui-même processus, il s'étirole et même disparaît » (Herbert Suffrin, 1996, p.210)

- à « créer des institutions qui, intériorisées par les individus, facilitent le plus possible leur accession à leur autonomie individuelle et leur possibilité de participative effective à tout pouvoir explicite existant dans la société » (Castoriadis, 1988, p.352)

La synergie collective ainsi créée participe aux processus intervenant dans un système ouvert, en évolution et dynamique « hétérogène plus qu'homogène, faite d'autant de ruptures que de continuité et permettant, seule, la maturation. » (Ardoino, Berger).

Synthèse

Cette possibilité offerte par le cabinet de m'essayer aux prémises d'une évaluation est pour moi un moment magnifique. Soutenue par la bienveillance de chacun des consultants, j'ai bien conscience que je n'ai fait qu'effleurer un processus, avec maladresse parfois, mais avec grande joie.

Cette première approche permet toutefois de révéler et hiérarchiser un certain nombre de problématiques. L'émergence de leaders et la possible dérive d'institutionnalisation de cette situation est l'une de ces problématiques. Or comme nous le soulignons précédemment, le vrai danger, la vraie crise qui guette une telle organisation, ne réside-t-elle justement pas dans le fait qu'elle cesserait de « se mettre vraiment en question » (Barus-Michel, J, p. 64) ?

Cette séance nous a permis de travailler les représentations, de révéler les écarts entre hier et aujourd'hui pour appréhender le demain du cabinet. L'essentiel finalement ne résidant pas dans l'émergence de pouvoirs mais la conscientisation autour de cette émergence. L'évaluation au pouvoir, remet le pouvoir au centre et se faisant permet d'en faire l'objet autour duquel discuter, s'éprouver, se construire en travaillant son propre rapport au pouvoir, le sien et celui des autres. Et ainsi « l'intervention redevient explicitement ce qu'elle n'a sans doute jamais cessé d'être : un travail éducatif » (Ardoino, J, 1980, p.46).

Articuler le projet visé et le projet programme du cabinet permet de mettre en jeu l'individu et le collectif, de les inciter à débattre du sens car « si faire quelque chose peut garder un sens, sur ce dernier versant, ce sera celui de se faire soi-même, individuellement ou collectivement » (Ardoino, 1996, p.109). Le point d'achoppement entre les deux versants du projet paraît être cette résurgence de pouvoir qui peut amener l'organisation du côté du conflit d'intérêts, de

valeurs, ou vers une lente dérivation vers l'organisation semi pyramidale. Le pouvoir va de pair avec la possibilité de représenter le collectif face à l'individuel. Dans une organisation horizontale chacun est censé représenter le collectif vis à vis de chacun mais la dérive n'est jamais loin.

5 RETOUR SUR MA POSTURE : UNE DRAMATIQUE D'USAGE DE SOI

« Dramatique d'usage de soi (...) dans la mesure où toute activité de travail est toujours « une dramatique d'usage de soi » et une négociation entre l'usage de soi par soi et l'usage de soi par les autres » (Schwartz, 1997)

5.1 De la Mètis au Kairos

Je me présente sur le terrain comme étudiante

Un cabinet conseil me propose de réaliser une commande en tant qu'intervenante stagiaire.

Mais je suis également apprentie chercheuse dans le cadre de la formation suivie en Sciences de l'éducation

Anciennement professionnelle du livre.

Et je l'espère prochainement consultante.

Autant de rôles qui doivent s'articuler. Autant de « Je » à jouer en situation.

Mais comme le décrit le cahier des charges du Master « ce parcours professionnel *prépare* à l'exercice des rôles » (Vial, 2006, Cahiers des charges).

Or comment convoquer nos ressources, les mettre en actes ? Là se jouent certainement la Mètis et le Kairos dans un processus tout d'abord inconscient, puis que nous apprenons peu à peu à entrevoir, à appréhender et donc peut-être à solliciter.

Le Kairos comme cette capacité à saisir le moment, la rencontre qui va ouvrir à un terrain de recherche car « le Kairos c'est l'occasion, le moment opportun, qui passe et il faut savoir le saisir [...] C'est-à-dire que l'intelligence du Kairos c'est aussi l'intelligence de la décision, de ce qui se joue à l'instant, de ce qui est décisif, de ce qui relève de la destinée de l'intervention. C'est une pensée qui est pleinement consciente et qui peut être incorporée à tel point, qu'elle disparaît de la conscience, ce qui assure son efficacité ».

La Mètis comme ressource qui nous permet d'avancer, d'aller vers ce terrain source de tous les désirs et de toutes les angoisses avec cette intention de l'éprouver, car il ne s'agit pas uniquement de confronter ses représentations et fantasmes à une réalité du terrain, de vivre les passerelles entre le monde théorique et le monde en exercice pratique mais bien de s'éprouver

sur le terrain en s'étayant à un référentiel théorique en construction, d'éprouver ses limites, ses résistances, ses défenses, sa capacité à se laisser altérer et à se construire. En effet « une des premières caractéristiques de la pensée Métis, c'est que c'est une intelligence engagée dans la pratique, qui se confronte à des obstacles pour les dominer et qui vise l'efficacité. Sa particularité est de se donner pour autre que ce que l'on est [...] c'est-à-dire la capacité à revêtir toutes les formes, sans rester prisonnier d'aucune, dans une intention précise ».

Pressentir que le terrain va au delà d'un terrain de recherche mais s'ouvre également comme un espace d'apprentissage car « l'apprentissage constitue un processus dialectique dans lequel l'expérience et la théorie sont en interaction constante....L'expérience donne à la théorie son élan vital et son énergie ; la théorie fournit une direction à l'expérience » (Mayen & Mayeux, 2003, p.18).

5.2 Une posture « impossible » : l'accompagnement

Sur le terrain une posture à tenir.

Longtemps j'ai cru que l'on me sommat de choisir entre deux postures, deux positions paradigmatiques alors que l'on ne me demandait que de les différencier et de travailler la qualité de mes relations à l'autre paradigme. « Or il y a deux façons totalement hétérogènes, différentes d'entrer en contact avec l'objet à évaluer, de le rendre intelligible : pour le surveiller ou pour le questionner, pour le contrôler ou pour mettre en relief ce qui importe, pour vérifier la conformité du sens donné ou pour chercher du sens » (Vial, Cahier des charges, p4).

Mécaniciste	Biologique
Le contrôle du faisable, l'instrumentation, l'autocontrôle, la régularisation, la rationalisation des actions, la planification, le béhaviorisme, le guidage	La promotion des possibles, la convivialité, l'autoquestionnement, la mise en scène de l'activité, la régulation, l'anticipation, le constructivisme, l'accompagnement

Difficile de s'émanciper d'un fonctionnement mécaniciste bien qu'étant intellectuellement convaincue de l'importance d'évoluer vers un paradigme biologiste dont je ressens la force d'émancipation et d'autonomisation pour l'Autre comme pour soi que permet l'évolution vers un tel paradigme. Par ailleurs fortement empreinte par une culture humaniste (mettant au premier plan de ses préoccupations le développement des qualités essentielles de

l'être humain - dénonçant ce qui l'asservit ou le dégrade – combattant le monopole de la diffusion du savoir que s'octroient certaines institutions - introduisant la notion du « libre arbitre ») je choisis de travailler essentiellement la posture d'accompagnateur car « refuser l'obstacle et le risque, retenir sa demande, écarter son désir, c'est rétrécir son monde personnel et se retirer des objets » (Cifali, M, 2005, p.110).

Très outillée conceptuellement, je me rends vite compte de la difficulté de tenir une telle posture sur le terrain et de la responsabilité qu'implique un tel choix. En effet c'est à l'accompagnant qu'il revient de créer les conditions susceptibles de favoriser chez l'autre l'élucidation, parce que le degré de responsabilité de l'autre, est intimement lié à son degré d'élucidation, de conscientisation de l'environnement dans lequel il peut se trouver, se projeter, poser des actes. A ce niveau se joue la responsabilité de l'accompagnant devenant « responsable même de la responsabilité d'autrui » (E. Levinas, 1990, p. 96).

Tenir la posture, l'assumer car « assumer ne signifie pas ici fondre dans une harmonie retrouvée. La notion de posture au contraire de la pose, implique l'idée d'équilibre instable, sans cesse cherché. Assumer est arrivé à vivre (bien) que l'Unité est justement impossible » (Vial, p.110) fut une lutte avec moi-même de chaque instant.

L'accompagnement ne se décrète pas. C'est une posture à travailler sans cesse. A réinventer dans chaque situation, avec chacun des acteurs. Trouver l'équilibre. Ne pas tomber dans le guidage ou dans la fusion. « Un des effets attendus de l'accompagnement, ce n'est pas de se lier l'autre à soi pour en faire sa chose (lier) comme dans le guidage, c'est de faire que l'accompagné puisse se re-liaer, c'est-à-dire se lier autrement qu'avant à la culture dans laquelle il est. L'objet du travail c'est le sens de la vie, le sens du travail, c'est la qualité d'être humain, c'est la reliance, son inscription au monde. On est dans une relation éducative où ce qui est attendu c'est l'émancipation de l'autre » (Vial, M, 2007 Rencontre Ariane Sud)

Travailler notre paradigme ne suffit pas pour nous prévenir de toutes les dérivations possibles. L'accompagnement c'est avant tout prendre le risque que l'Autre prenne son chemin, et ce faisant nous mette en danger. L'accompagnement, l'« ac » suppose que l'altérité nous travaille, et ce faisant taille une brèche dans l'individu total que nous sommes, même si nous nous en défendons. L'accompagnement c'est accepter que l'autre joue notre « je », avec notre « je », nous le décentre, nous le donne voir, nous le construise aussi.

Si l'accompagnement ne se décrète pas, il se travaille et il se vit ...difficilement.

L'Autre, l'acteur, la situation nous force à relativiser nos savoirs conceptuels. Rien n'est aussi évident que dans les livres. La première leçon de l'accompagnement est l'humilité, non comme négation de soi mais comme distanciation nécessaire. Réservez nos jugements de valeurs vis à vis de ceux qui pratiquent le guidage car la tentation est grande d'y tomber soi-même « d'où l'utilité d'être formé à reconnaître le contrôle comme attitude, comme logique d'action pour s'en servir de repère : l'accompagnement en est la logique contraire. L'accompagnement est emblématique de la logique du reste de l'évaluation, de la promotion des possibles de l'autre, articulée avec la logique de contrôle de l'institution » (Vial, Logiques d'évaluation et accompagnement professionnel, doc PDF).

L'honnêteté me semble indispensable pour une pratique de l'accompagnement. Nous sommes responsables de l'accompagnement que nous pratiquons. L'Autre ne peut en aucun cas partager cette responsabilité.

D'où l'importance, éprouvée, de travailler sa relation à la distanciation / implication.

5.3 Un processus inachevable : Distanciation / implication

Tenir une distance critique, « nous distancer à nous-mêmes, nous regarder de l'extérieur, nous objectiver » (Morin, 2005, p.62) alors que la problématique nous passionne et nous travaille, que les acteurs terrain s'individualisent tous les jours davantage et se chargent d'une épaisseur affective demande une vigilance continue. « Reconnaître notre subjectivité » (Morin, 2005, p.62) devient alors la première tâche à laquelle je m'attelle. Accepter sa subjectivité comme constitutive de son processus de professionnalisation dans le but de développer en soi « un principe auto critique et auto réflexif ; (qui) à travers ces deux traits, porte déjà en lui même sa propre potentialité épistémologique » (Morin, p.62) est, à mon sens, une étape indispensable dont il serait une erreur de vouloir faire l'économie. Ardoino (1992) souligne qu'« il serait donc vain de vouloir libérer les sciences de l'homme de la (ou des) subjectivité(s) qui sont censées les altérer, au risque de masquer le fait que toute connaissance affecte la situation sur laquelle elle porte, puisqu'une situation comprend les perceptions, les représentations et les connaissances que les acteurs peuvent, plus ou moins consciemment en avoir. » (p. 2) et ajoute « s'il pouvait y avoir volonté, intentionnalité et désir, ce serait justement de ne pas être impliqué, mais, dans cette situation particulière, on n'y échapperait pas pour autant » (p. 4)

Le processus de distanciation demande du temps.

Du temps, aussi pour effectuer un travail sur soi comme nécessaire pour dépasser la tension entre distanciation et implication par rapport à l'objet d'étude mais surtout par rapport au terrain et aux acteurs – partenaires - collaborateurs de notre recherche.

5.4 Une expérience de la réflexivité

« Le travail sur soi épistémologique est une expérience de la réflexivité, une condition pour la recherche, une condition pour l'évaluation, une condition pour la professionnalisation ...c'est d'abord essentiellement mettre en travail son système de références, l'ensemble des savoirs de toute nature avec lesquels nous abordons la vie....c'est savoir que nous portons une vision du monde qui affecte notre relation aux autres ». (Vial, 2005, p 1)

Travailler une attitude réflexive implique d'amorcer des réflexions d'ordre épistémologique, théorique et éthique susceptibles de permettre d'une part, de mieux fonder cette notion d'accompagnement et d'autre part, de faciliter l'élucidation des situations complexes auxquelles « accompagnés » et « accompagnant » sont confrontés. «La position du professionnel doit être de tolérer pour son propre compte l'ambiguïté de sa position. Il doit maintenir ensemble et accepter d'être à la fois créé (par l'imaginaire des personnes prises en charge) et trouvé (ayant une réalité propre, une identité qui résiste à n'être que le dépositaire de fantasmes)»(Fustier, 2000, p.136).

- Apprendre à travailler avec plutôt que contre
- Eprouver ses capacités de recevoir l'autre sans filtre, sans attente particulière
- Faire le deuil du tout

Il me semble que travailler sa réflexivité c'est aussi pouvoir adopter une posture tierce en situation qui nous permettrait de regarder jouer le personnage professionnel, l'analyser avec sa personne / personnelle comme constituant indissociable de sa personne professionnelle et retourner cette réflexion pour qu'elle soit intégrée, en situation, par le personnage professionnel.

La surprise réside dans la difficulté à tenir la posture de chercheur en y intégrant l'objectivité requise.

5.5 L'altérité la rencontre d'un Autre possible

La recherche nous permet de rencontrer non seulement l'Autre, l'acteur en situation, mais également l'Autre que nous serons dans un futur professionnel. L'Autre nous-même, que nous sommes en train de construire, d'éprouver, d'étayer sur le terrain.

En effet nous n'arrivons pas sur le terrain avec une problématique qui nous serait étrangère, tombée du ciel, en l'occurrence le pouvoir et ses résurgences. Cette problématique nous l'avons cherchée, accueillie, défendue. Elle s'ancre profondément et résonne en nous, où elle s'est tissée, déployée, gonflée à nos représentations, affects, projections, peurs, désirs. Car «on ne travaille que les questions qui nous travaillent» (Morin, cité par Eymard, Thuillier, Vial, 2004, p.16).

Si avec Nicole Mencacci nous postulons que le Kairos précède la Métis, et que le Kairos « suppose, contrairement à la pensée Métis, un débat de soi avec des valeurs identitaires, philosophiques et éthiques, elle suppose donc une évaluation agie» (Mencacci, N, 2007, Caféval), nous comprenons que le choix du terrain comme expérience où appréhender son autre soi-même dans l'altérité ne procède pas du hasard mais bien d'une construction de soi comme futur professionnel. Comme possibilité de confronter notre système de valeurs à d'autres afin d'en éprouver les limites et ceci au delà d'un raisonnement strictement théorique.

Le choix d'un terrain c'est peut-être quelque part la possibilité de renouer avec son pouvoir d'agir et d'éprouver à travers ce travail théorique qu'est la rédaction d'un mémoire, ce travail distancié, forcément distancié qui jouerait le rôle de cet allier/déliant.

Je conçois très vite le terrain comme le premier espace d'auto évaluation, de travail sur soi, ses limites et ses frontières, en effet « supporter l'altérité, c'est supporter un minimum de désintégration, de non intégrité, d'identité fêlée. Supporter que le semblable soit autre, que soi-même on devienne autre (...) c'est accepter pour soi un changement qui nous échappe » (Sibony, D, 1988, p.219). Arriver à penser le « moi » à travers l'altérité en tant qu'expérience relationnelle et différentielle

La question de l'identité personnelle et professionnelle se trouve reformulée dans la perspective ouverte par l'altérité. Ainsi le « je »-« tu » qui se retrouve dans ce rapport de communication se définit et se constitue à travers le dialogue, l'écoute, l'échange, le respect de l'individu et de ses choix. « La professionnalisation, ici, c'est d'abord l'acceptation de la posture de l'autre. Un intervenant professionnalisé en évaluation, c'est quelqu'un qui sait où sont ses limites, et

s'il a fait ses choix, s'il a pris position, il admet qu'un autre puisse en avoir fait d'autres. » (Vial, cahiers des charges, p.4)

Concevoir le terrain comme le lieu où s'éprouver dans le conflit comme dans le lien. Accepter que tout n'y soit pas idéal et accepter que le lien puisse se défaire.

Qu'il y ait une fin.

CONCLUSION

Ce mémoire est une contribution modeste à toutes les réflexions engagées sur concept de « pouvoir » ; confronté dans ce travail à la notion de « pouvoir désinvesti » parlé dans l'organisation horizontale, avec, pour fil conducteur, les résurgences de pouvoirs et l'évaluation comme espace propice où accueillir ces résurgences et les transformer en dynamique dont l'ensemble du collectif serait bénéficiaire.

Le pouvoir - et les relations que chacun des acteurs entretient avec ce concept - est une composante importante d'un système structurel et/ou relationnel. Toute organisation comme « instance refoulante qui peut devenir répressive dès qu'elle se sent en danger ; qui s'efforce de donner l'illusion d'un moi sans faille, de capter les forces de vie » (Amado, G, 1999, p.82) est actuellement confrontée à des problématiques de souffrance au travail, de démotivation, de désinvestissement, de crise du management ou de crise du sens.

Et si tout, finalement, ne parlait que de pouvoir.

Cette recherche au travers des interviews et des rencontres a été émaillée de réflexions présentant le pouvoir comme pivot de toute relation, s'articulant autour des notions de négociations, échanges, espaces d'incertitudes, conflits... « Allant de soi » de l'organisation, le pouvoir est difficile à questionner, sans parler de le remettre en question.

Et pourtant ...

Le pari, dans lequel je m'engage, est que l'évaluation, au travers de « deux concepts clés [...] projet et complexité et des syntagmes qui apparaissent, encore mal distingués, interpénétrés, flous mais productifs : « l'évaluation - interprétation », pensée dans la dialectique ; « l'évaluation complexe » dans l'herméneutique » (Bonniol -Vial, 1997, p. 348) pourrait être un espace de création d'un pouvoir dynamique. Cette dynamique ne peut cependant émerger qu'avec la contribution active des / et pour les acteurs de l'organisation travaillant à ré apprivoiser et se réapproprier leur pouvoir d'agir. Devenir autonome car « c'est l'erreur de la sociologie des organisations de s'être contentée d'une émergence de l'acteur pour une réinvention du sujet affiché » (Ardoino, 1996, p.109), et, ce faisant, de conscientiser et d'évaluer le rapport que chacun d'entre nous entretient au pouvoir.

Le chemin est long. Et pourtant il existe. Le prendre signifie accepter le risque de travailler sur soi, ses valeurs, son rapport à la puissance et au pouvoir, mais ne pas s'y engager nous ferme définitivement la perspective de permettre au « "Je" » de devenir une subjectivité

réfléchissante, capable de délibération et de volonté » (Castoriadis, C, 2000, p. p177). Et bien que les « scénarios individuels ne s'organisent pas toujours aussi bien que les imaginaires de clans se développent et qu'il n'est pas toujours évident pour les groupes d'accepter de prendre conscience des contenus qu'ils ont déniés » (Enriquez, E préface Giust Desprairie, 2003) se réconcilier avec la notion de pouvoir, contribuer à une vision dynamique du pouvoir, n'est ce pas déjà s'engager sur une voie de reconquête de son propre pouvoir d'agir ?

L'évaluateur dont la fonction est de « délier, plutôt que lier, d'approcher au plus près de la vérité de chacun et l'aider à se défaire de faux savoirs » (Lévy, A, 1999, p.95) et, parce qu'il se garde de projeter ses propres valeurs sur l'organisation - en effet « ce n'est pas à lui (intervenant) de mettre en cause les pouvoirs, c'est au groupes sociaux réels, aux groupes sociaux existants ou émergents » (Enriquez cité par Sévigny, R, 1999, p.126) – l'évaluateur « peut alors apporter non seulement des analyses mais aussi des actions » (Manoukian, F, p.108) en accompagnant les acteurs dans la création d'autres possibles et peut être accélérant ainsi la création d'une « démocratie inventive » (Rocard, M. 1999, p.128)

Le cabinet Xanadu&Co, comme « structure coopérative – qui favoriserait la réalisation de soi et la communication, la fluidité entre instances psychiques, la pulsion de vie et la conflictualité – autorisation d'une articulation « non pathologique » entre personnalité et organisation » (Amado, G, 1999, p.83) tente avec plus ou moins de succès d'évoluer, de faire évoluer, de développer ou de préserver une autre architecture de fonctionnement que l'architecture pyramidale prédominante. Se rêvant comme horizontale, ayant pour moteur la dynamique générée par un collectif démocratique, le cabinet symbolise une possible société en devenir. En effet « celui qui sait déjà ne peut aller au-delà d'un horizon connu. J'ai voulu que l'expérience conduise où elle menait, non la mener à quelque fin donnée d'avance » (Bataille, 1978, p.5).

BIBLIOGRAPHIE

- Amado, G (1999) La scène imaginaire de l'organisation. *Le goût de l'altérité*. Sous la direction Enriquez. Paris : Desclée de Brouwer
- Ardoino, J (1980) L'intervention : imaginaire du changement ou changement de l'imaginaire ? *L'intervention institutionnelle*. Paris : Payot
- Ardoino, J. (1984) Pédagogie de projet ou projet éducatif ? *Pour* n° 94, pp. 5-13.
- Ardoino, J. (1987) Finalement, il n'est, jamais, de pédagogie sans projet *Education permanente* n°87 - pp 102-104
- Ardoino, J (1996) A propos de l'image de l'entreprise (ou organisation apprenante). Possibilité et limites d'une métaphore. *L'organisation apprenante* sous la direction de J, Mallet. Aix en Provence : Université de Provence
- Barbier, R (1986) L'évaluation dans la recherche action. *L'évaluation au pouvoir*. Pour Juin Juillet- Août 1986 N°107 Toulouse. Privat
- Barus – Michel, J, (1987) *Le sujet social*. Paris : Dunod
- Barus –Michel, J (1996) *Crises : approches psychosociales cliniques*. Paris : DDB
- Bataille, G (1978) *L'expérience intérieure*. Paris: Gallimard coll. Tel
- Bernoux, Ph (1990) *Sociologie des organisations : les nouvelles approches*. Paris : Le Seuil, coll. Points
- Bertacchini, Y (2006) Intelligente territoriale posture théorique, hypothèses, définitions. *Intelligence collective* rencontres 2006 coordonnées par J.M, Penalva Paris : Mines les presses
- Bonniol, JJ - Vial, M (1997) *Les modèles de l'évaluation*. Bruxelles : de Boeck
- Bouillon, J.L (2003) Les dimensions organisationnelles d'un changement de régulation : essai de mise en perspective communicationnelle. *Actes du forum de la régulation 2003*. Paris : Association Recherche et Régulation
- Cabin, Ph, coordonné par (2002) *Les organisations. Etats des savoirs*. Paris : Editions Sciences Humaines
- Caratini, S (2004) *Les non-dits de l'anthropologie*. Paris : PUF
- Castoriadis, C (1996) La montée de l'insignifiance. *Les carrefours du labyrinthe 4*. Paris : Le Seuil coll Points
- Castoriadis, C (1998) Stopper la montée de l'insignifiance. *Le Monde Diplomatique* août 1998

- Castoriadis, C - David, G (2000) *Le projet d'autonomie*. Paris : Michalon
- Castoriadis, C (2000) *Le monde morcelé. Les carrefours du labyrinthe 3*. Paris : Le Seuil coll Points
- Clot, Y (1999) *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF
- Crozier, M. Friedberg, E (1977) *L'acteur et le système*. Paris : Le Seuil coll. « points »
- Crozier, M (1994) *La société bloquée*. Paris : le Seuil
- Donnay, J –Charlier, E (2006) *Apprendre par l'analyse des pratiques Initiation au compagnonnage réflexif*. Namur : Presses universitaires de Namur – CRP
- Dortier, JF (2006) *Des fourmis à Internet : le mythe de l'intelligence collective. Intelligence collective rencontres 2006* coordonnées par J.M, Penalva Paris : Mines les presses
- Enriquez, E, sous la dir. (1999) *Le goût de l'altérité*. Paris : Desclée de Brouwer
- Enriquez, E. (2005) *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: DDB
- Enriquez. E. (2007) *La clinique du pouvoir*. Paris : Erès
- Eymard, Ch.- Thuilier, O -Vial, M. (2004) *Le travail de fin d'études*. Paris : Lamarre
- Friedberg, E (1997) *Le pouvoir et la règle*. Paris : Le Seuil, coll. Points
- Freud, S (2005) *Introduction à la psychanalyse*. Paris : Payot coll. Petite bibliothèque
- Fustier, Paul. (2000) *Le lien d'accompagnement*. Paris. Dunod
- Gauléjac, V de.(2005) *La société malade de la gestion*. Paris : le Seuil
- Giust-Desprairies, F (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : Eres
- Herbert – Suffrin C. et M (1997) *Echanger les savoirs*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Imbert, F (1992) Les « métiers impossibles » et les impasses du « schéma fins moyens ». *L'année de la recherche en sciences de l'éducation*; pp153-164
- Le Moigne (1996) *Apprentissage et apprenante : la connaissance entre mimésis et Poésis*
L'organisation apprenante sous la direction de J, Mallet. Aix en Provence : Université de Provence
- Lévinas, E (1990) *Ethique et infini*. Paris : Hachette coll. Le livre de poche

- Lévy, A (1997) Sciences cliniques et organisation sociales : *Sens et crise du sens*. Paris : PUF
- Lévy, A (1999) Entre réalisme et utopie. *Le goût de l'altérité*. Sous la direction Enriquez. Paris : Desclée de Brouwer
- Lévy, P.(1997) *L'intelligence collective*. Paris : La découverte
- Livet, P (1996) La typologie des règles, l'apprentissage collectif et les modes de pouvoir. *L'organisation apprenante* sous la direction de J, Mallet. Aix en Provence : Université de Provence
- Maggi, B (200) *De l'agir organisationnel*. Paris. Octaves
- Mallet, J. (1996) Qualité interactive et non dualité dans les organisations. *L'organisation apprenante* sous la direction de J, Mallet. Aix en Provence : Université de Provence
- Manoukian, F (1999) Analyse et action : intervenir dans les organisations en changements. *Le goût de l'altérité*. Sous la direction Enriquez. Paris : Desclée de Brouwer
- Mayere, A. (2006) L'intelligence collective : une notion en chantier. *Intelligence collective rencontres 2006* coordonnées par J.M, Penalva Paris : Mines les presses
- Mencacci, N. (2006) Le caractère énigmatique des ingéniosités du consultant. Café Eval.
- M. Mercier, ouvrage collectif, *Le pouvoir*, tome 2, Editions Ellipses, 1994
- Morin, E (1991) *La méthode*. Tome 4 : Les idées, leurs habitats, leur vie, leur mœurs, leur organisation. Paris : Le Seuil coll. Essais
- Morin, E (2005) *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Le Seuil coll. « points »
- Nicolas-Le Strat (2006) *Multiplicité interstitielle*. Paris : La Coop.
- Orléan, A sous la direction (1994) Analyse économique des conventions.
- Palmade, J (1988), in collectif Sciences Humaines Paris IX Dauphine, *Organisations et management en question(s)*. Paris : L'harmattan
- Reynaud, J.D (1998), *Les organisations* revue Sciences humaines hors série n°2, mars avril 1998
- Rocard, M (1999) La démocratie inventive. *Le goût de l'altérité*. Sous la direction Enriquez. Paris : Desclée de Brouwer
- Rocher, G.(1970) Introduction à la sociologie générale : *L'action sociale*. Paris coll « points essais » Seuil
- Roulot, D *Contact et rupture ou Rupture et contact*, Clinique de La Borde

Ricoeur, P (1997) *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Le Seuil

Varela, F-J (1996) *Approches de l'intentionnalité : de l'individu aux groupes sociaux. L'organisation apprenante* sous la direction de J, Mallet. Aix en Provence : Université de Provence

Vial, M (2001) *Se former pour évaluer*. Bruxelles : De Boeck

Vial « Rencontre avec Michel VIAL » organisation Ariane Sud Entreprendre.
8 Février 2007, Marseille – Agora des Sciences

Vial, M (1996) Des lexis confusions et idées toutes faites sur la didactique du français. *En question* – les cahiers de l'année 1996 – n°4

Vial, M. (2004) *Evaluer le coaching ?* Conférence à la section nationale de la Société française de coaching (Sfcoach).

Watzlawick, P. – Weakland, J. - Fisch, R (1975) *Changements*. Paris : le Seuil coll. « Points »

Weber, M (1971), *Economie et société*. Plon

Winnicott, D-W (2005) *Jeu et réalité*. Paris : le Seuil coll. Folio essais

ANNEXES

<u>ANNEXE 1 : UNE BRÈVE HISTOIRE DES ORGANISATIONS</u>	1
<u>ANNEXE 2 : LA STRUCTURE DES ORGANISATION</u>	1
<u>ANNEXE 3 : LE POUVOIR POUR UNE CLASSE DE 4^{IE}ME ET UNE CLASSE DE 3^{IE}ME</u>	2
<u>ANNEXE 4 : ENTRETIEN CHARLES</u>	6
<u>ANNEXE 5 : ENTRETIEN JEDEDIAH</u>	17
<u>ANNEXE 6 : ENTRETIEN SUSANNE</u>	28
<u>ANNEXE 7 : GRILLES D'OBSERVATION</u>	39

ANNEXE 1 : Une brève histoire des organisations

1910

1960



Début et apogée de l'industrialisation

1911 ⇒ Taylor = organisation scientifique du travail

1914 ⇒ Ford = conception autoritaire des relations professionnelles

1916 ⇒ Fayol = spécialisation des fonctions d'encadrement

Les cadres d'analyses se focalisent sur les usines dans une approche sectorielle, il faut attendre Durkheim pour qu'apparaisse un raisonnement sociologique objectif avec le concept de fait social qui rompt avec la tradition purement moralisatrice du travail

La logique est celle d'une efficacité à court terme

Les salariés / ouvriers sont considérés comme des agents attentifs aux normes

- Explicitement définies ⇒ nous sommes dans une conception bureaucratique sans aucune personnalisation des emplois
- Rationnelle et légale définit par le poste de chacun (Weber)
- Explicitement codifiées et prescrites

Émerge très difficilement une approche micro sociale à visée alternative

Friedman dénonce le travail en miette

1933 ⇒ Lewin et Mayo conduisent des travaux à Hawthorne sur les leviers qui constituent la reconnaissance et la valorisation de la personne dans l'activité professionnelle

Fourrier édifie les phalanstères comme laboratoires expérimentaux des sociétés futures

Les théories de Marx et Taylor sont emblématiques d'un affrontement

1960

1973/75



Ere de la croissance

Triomphe de la consommation de masse

1946 ⇒ Friedman = engagement dans des collectifs plus vastes

Ecole de Cambridge (Goldthorpe, JH / Lockwood, D) = étudie les transactions entre les intérêts privés et les intérêts professionnels

Triomphe du compromis Fordien

Bourdieu / Passeron = vision holiste

Freinet inspiré par Proudhon prône l'auto gestion

1963 ⇒ Crozier et Friedberg transforme l'analyse stratégique et le One Best Way de Taylor

1968 ⇒ sociologie de l'action théorisée et mise en œuvre par Touraine et son équipe = mouvements sociaux critique, démocratique qui vise le devenir autonome

⇒ sociologie d'intervention critique basée sur l'observation participante avec notamment Sartre et Linhart

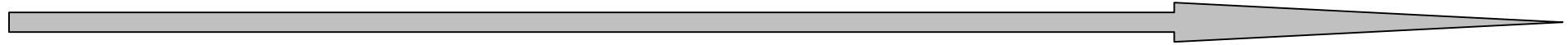
La classe ouvrière perd peu à peu son rôle central (vers 1980)

Entreprise = organisation tentaculaire, multifonctionnelle, multi dimensionnelle ⇒ empilation de hiérarchie

1980 ⇒ Mintzberg = étudie la structure et la dynamique des organisations et des organigramme hiérarchique plus fonctionnel

1973/75

2000



Crise et déclin

Une logique prédomine \Rightarrow effort de rationalisation et de baisse des coûts de production

La sociologie investit le milieu du travail

Moscovici étudie les minorités innovantes

Crozier conceptualise ses observations quant au blocage bureaucratique et aux régulations systémiques

Sainsaulieu ouvre la voie à la dimension identitaire dans une visée explicite de démocratisation

On passe peu à peu d'un modèle pyramidal à un modèle matriciel « la forme horizontale est un réseau dynamique et stratégiquement conçu d'unités autoproclamées et auto dirigées fondées sur la décentralisation et la coordination » (Uhalde)

L'approche institutionnelle se centre sur les conflits (Gauléjac / Pagès / Enriquez)

Et nous assistons à une transformation endogène de l'entreprise

Bourdieu = sociologie critique

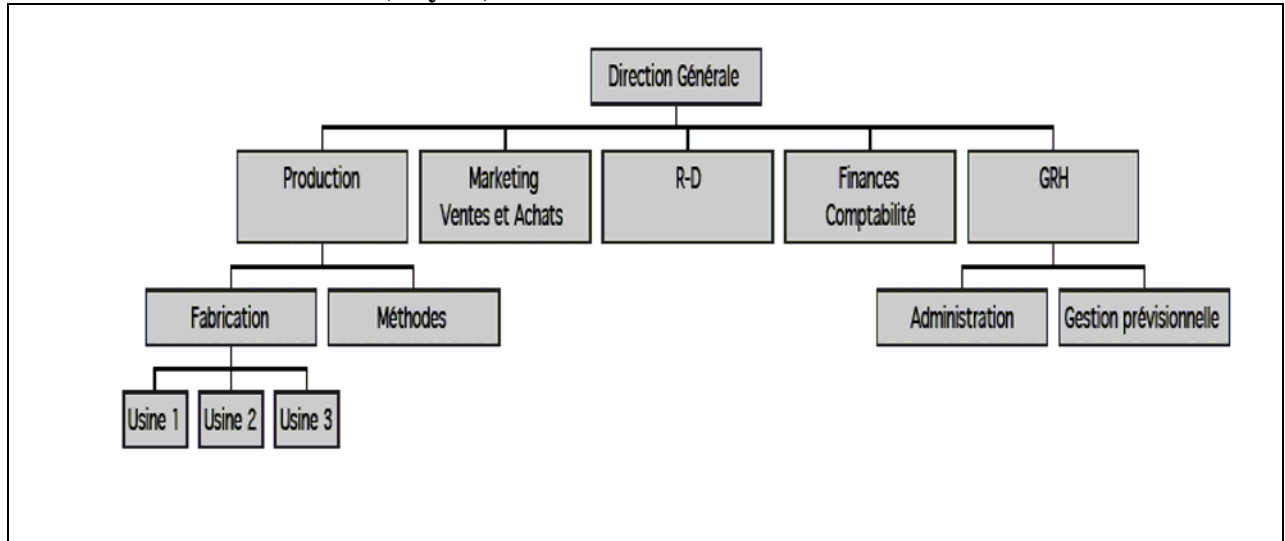
Desjours étudie la souffrance au travail

Les réflexions deviennent également scientifiques \Rightarrow essor des bureaucraties administratives et des grandes firmes industrielles

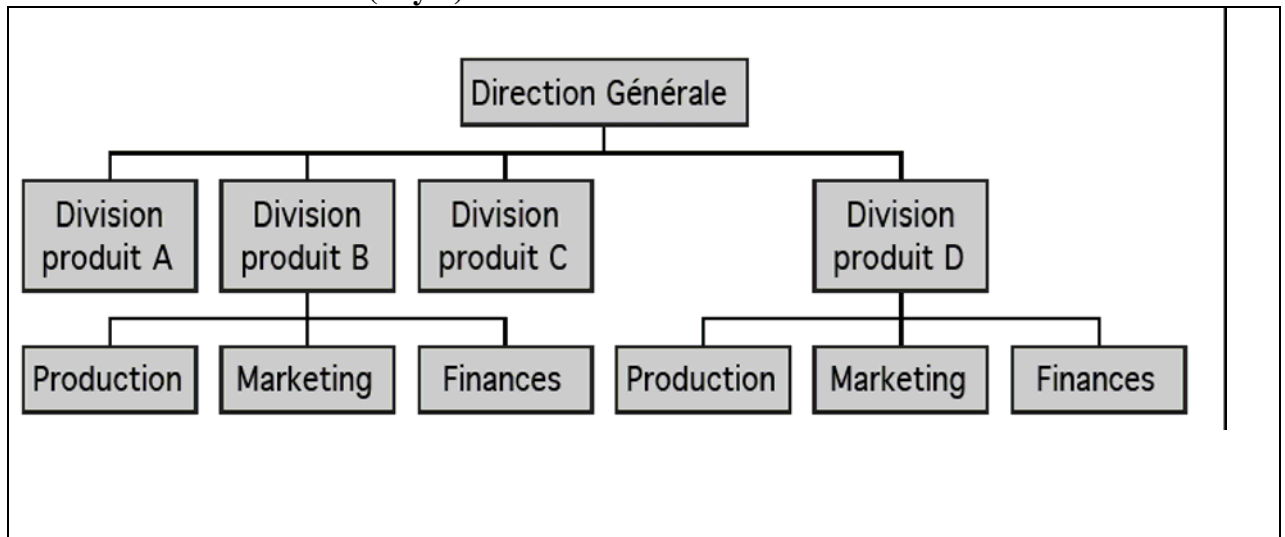
Les entreprises demandent des solutions et des outils à travers le support des structures, des actifs physiques (bureaux, ordinateurs...) et des systèmes de gestion ou de pilotage

ANNEXE 2 : la structure des organisation

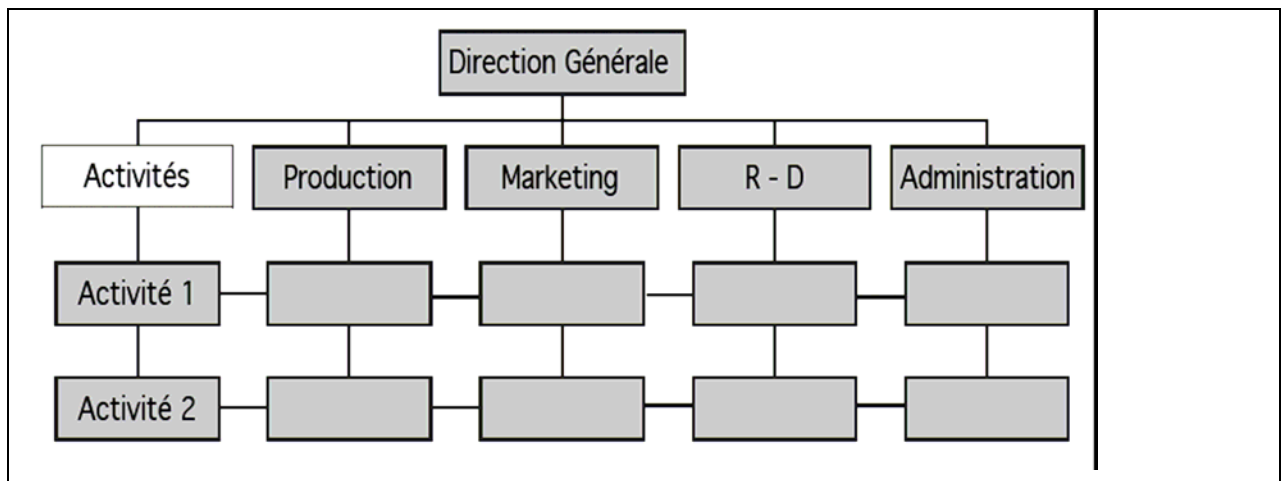
La structure fonctionnelle (Taylor)



La structure divisionnelle (Fayol)



La structure matricielle



ANNEXE 3 : Le pouvoir pour une classe de 4^{ième} et une classe de 3^{ième}

Alors que je m'interrogeais toujours au mois de février 2006 sur la thématique du pouvoir et l'angle sous lequel l'aborder, j'ai eu l'occasion, par l'intermédiaire d'une enseignante de français de demander à des élèves de 4^{ième} et 3^{ième} de rédiger deux / trois lignes sur la définition qu'ils donnaient au mot pouvoir. Outre l'intérêt de l'exercice – entrer dans les représentations des élèves de 13 / 14 ans de ce concept de pouvoir – j'espérais d'eux une clé, une amorce pour le travail que j'envisageais de faire. Si je vous livre ici ce corpus, c'est parce que le fil me fut offert par certains de ces élèves.

Mots clés dégagés du corpus

Mots clés	Autorité	Politique	Pouvoir faire	Posséder	Supériorité	Devoir	Magique
Citations représentatives des élèves de 4^{ième}	Exiger quelque chose Autorité qu'une personne peut détenir Le pouvoir est aussi utilisé pour être autoritaire Etre chef, commander tout le monde C'est un signe de	un roi a tous les pouvoirs un roi en France a le pouvoir législatif, exécutif et judiciaire le pouvoir du président le pouvoir c'est l'inégalité d'un citoyen avoir le pouvoir	Accomplir quelque chose Quelqu'un qui a le pouvoir de changer les choses, la possibilité de changer les choses Faire quelque chose, q'on peut le faire On a le droit de faire quelque chose car on peut le faire	La richesse	Au dessus de Quelqu'un fait ce qu'il veut des autres Droit de faire ce qu'il veut Le mot pouvoir pour moi c'est qu'on peut dominer Une personne qui détient toutes les lois, qui décide seul	Le pouvoir c'est aussi un chose que l'on doit accomplir (ex : à l'école on doit apprendre des leçons)	Il y a aussi les pouvoirs magiques Pouvoirs surnaturels et inhumains Quelqu'un qui possède de la magie On peut tout avoir en claquant des doigts pour moi le pouvoir est surnaturel

	<p>riche ou d'autorité</p> <p>Etre le patron que ce soit d'une bande ou d'une entreprise c'est à dire qu'on a tout et qu'on commande sur tout</p> <p>Comme nos parents qui ont de l'autorité sur nous</p> <p>Quelqu'un qui commande quelque chose de grand dans le monde (ex G.Busch)</p> <p>Commander, diriger, donner des ordres</p> <p>être le chef, avoir de la force</p>	<p>comme une monarchie</p> <p>le mot pouvoir est le plus souvent employé dans la politique</p> <p>être puissant, soit en étant élu</p>	<p>C'est une chose que l'on peut faire malgré tous</p> <p>Pouvoir faire quelque chose</p> <p>Quand on veut on peut ce n'est pas une obligation</p> <p>Avoir la capacité d'accomplir des choses</p> <p>Le pouvoir est un droit</p> <p>Voter est un pouvoir</p>		<p>Décider de tout, avoir de l'emprise sur quelqu'un</p>		<p>Du encore des pouvoirs magiques</p> <p>Avoir des pouvoirs sur tout, faire ce que l'on veut</p>
--	---	--	--	--	--	--	---

Mots clés	Autorité	Politique	Pouvoir faire	Dangerosité	Supériorité		Magique
Citations représentatives des élèves de 3 ^{ème}	<p>Commander les autres se faire obéir, se faire respecter</p> <p>Dominer, diriger, se faire respecter Être obéi ou se faire obéir</p> <p>Une personne qui peut diriger d'autres personnes</p> <p>Le mot pouvoir représente l'autorité [...] une personne qui est plus mature, plus vieille et qui nous donne des ordres qui doivent être exécutés</p> <p>Diriger, s'imposer</p>	<p>De nombreux dictateurs ont consacré leur vie à s'emparer du pouvoir</p> <p>« je » tout seul ne peut rien alors que « nous » peut quasiment tout faire, ce qu'il faudrait ce serait passer du solitaire au solidaire</p> <p>Le pouvoir absolu, ils agissent à leur guise commandent et personne ne s'oppose à eux</p> <p>Le pouvoir pour moi est un droit (pouvoir agir comme il le souhaite tant que cela ne nuit pas à autrui et est autorisé par la loi)</p>	<p>Pouvoir faire quelque chose dépend de notre volonté et des limites de la science</p> <p>Le droit de faire ce que l'on peut</p> <p>Pouvoir faire quelque chose dans la vie</p> <p>Apte à faire quelque chose</p> <p>Autonomie</p>	<p>Le pouvoir cette chose bénéfique mais aussi maléfique. Car l'homme a de multiples facettes et même le plus sage des hommes peut se laisser abuser</p> <p>Il peut y avoir plusieurs facettes</p> <p>Mais un pouvoir donne envie à un autre pouvoir et ainsi de suite</p> <p>Chaque être est doté d'un pouvoir, bon ou pas et après avoir trop de pouvoir bous conduit à la peur de le perdre, cela conduit à l'éloignement puis à</p>	<p>Pour moi c'est une forme de supériorité qui est au dessus de tout le monde</p> <p>Être supérieur, avoir quelque chose de plus que les autres</p> <p>Être le plus haut, être le plus fort</p> <p>Être puissant Quelqu'un avec des pouvoirs c'est comme quelqu'un de supérieur</p> <p>Avoir de l'influence sur d'autres personnes</p>		<p>Avec les héros et les sorcières qui ont des pouvoirs magiques</p> <p>Le pouvoir surnaturel de science fiction</p> <p>Bénéficier de l'entière liberté de faire ce que bon nous semble</p>

				la perte			
--	--	--	--	----------	--	--	--

Analyse

Analyse à chaud :

Le pouvoir est **politique**

L'autorité est l'un des instruments du pouvoir

La **supériorité** est la marque que confère le pouvoir

De cette supériorité découle le côté **magique** du pouvoir (agrémenté j'imagine par Harry Potter)

Les élèves de troisième introduisent la notion de dérivation possible du pouvoir et la dangerosité liée à cette dérive. (cf. programme des cours d'histoire ?)

Mais le pouvoir c'est aussi le verbe pouvoir et là on assiste à une réappropriation du terme à l'échelle de l'individu = pouvoir concernant ses capacités de faire, de vivre

Deux élèves font le lien entre cette capacité de **pouvoir faire** et le **pouvoir comme un droit** inaliénable de l'individu

Et c'est cet axe qui m'interpelle et que je décide d'explorer.

ANNEXE 4 : Entretien Charles

1	<p>Je travaille sur les formes d'organisations qui tendraient vers des formes d'intelligence collectives du type organisation matricielle, apprenante, et j'essaie de réfléchir aux relations de pouvoirs qu'il peut y avoir à l'intérieur de ce type d'organisation qui se veulent et qui se revendiquent comme la plupart du temps non hiérarchisées ou alors sur une hiérarchie qui tend à l'horizontalité et si on peut trouver des formes de résurgence de pouvoir. Ce qui m'a intéressé en travaillant pour vous c'est que vous êtes sur une forme d'organisation atypique dans la mesure où il n'y a pas de hiérarchie et pourtant vous êtes sur un fonctionnement de groupe</p> <p>Comment tu analyses la forme d'organisation dans laquelle vous êtes par rapport aux organisations existante et ensuite comment les choses... est ce qu'il y a une hiérarchie qui ne serait pas formalisée mais existante quand même au sein du cabinet et comment elle se manifeste ?</p>	
2	<p>Charles : Donc spécifiquement sur le cas de <i>Xanadu&co</i> ?</p>	
3	<p>Oui</p>	
4	<p>Charles : Euh je pense qu'on a typiquement, on a la structure d'une organisation matricielle. La structure puisqu'on a une organisation par département et une organisation transversale par fonctions supports. Euh ... Dans un cabinet normal, dans une organisation normale enfin classique on aurait un chef de département avec des consultants, d'accord ? et on aurait des responsables fonctionnels, un directeur commercial, un directeur administratif, un directeur financier qui peuvent être ou non ça dépend des consultants ce qui suppose, dans une organisation classique qu'on aurait un rattachement hiérarchique et un rattachement fonctionnel, c'est à dire un élément quelconque du maillage serait hiérarchiquement rattaché à son responsable de département, par exemple dans le département organisation il y aurait un responsable du commerce qui serait hiérarchiquement rattaché au responsable du département organisation et fonctionnellement rattaché au responsable commercial. Bon. Euh Ok, ça ça suppose déjà une organisation classique avec un effectif relativement important au moins des indirects</p> <p>Dans notre cas particulier indépendamment du nombre qui est faible, d'une part par rapport au nombre de département parce qu'on est autant que de département pour le moment et... il y a 4 délégations pour 7 associés ... ce qui oblige donc à dire qu'il y a une confusion entre les maillons</p>	<p>Se définit comme appartenant à une organisation matricielle or la matricielle comporte une hiérarchie</p> <p>Sentiment de ne pas être dans une organisation classique</p> <p>Mais si dans une organisation classique existe un rattachement fonctionnel et hiérarchique, chez Xanadu pas de rattachement hiérarchique donc toutes les relations sont de types fonctionnels</p> <p>Est ce dû à la taille de l'entreprise qui permet une telle organisation ?</p>

et les... dont indépendamment cet élément là qui pèse euh...il y a le fait que nous avons pris la décision euh stratégique je dirai qu'il n'y ait pas de relations hiérarchiques dans la maison ce qui veut donc dire que toutes les relations sont des relations sont de types fonctionnels euh... la relation fonctionnelle vis à vis d'un responsable de fonction support qu'on appelle nous des délégués hein fonction commerciale, gestion communication et autre... la responsabilité fonctionnelle là est relativement facile à définir, elle est que dans une organisation classique c'est à dire que le responsable de délégation comme un directeur commercial pour reprendre cet exemple dans une organisation plus classique, définit la politique les méthodes, les machins etc. etc. bon euh moi je dirai qu'il n'y a pas de différence essentielle me semble t-il en revanche sur l'appartenance aux département il me semble un peu compliqué enfin on a pas encore le recul pour le voir quelle est la nature de la relation qu'il pourrait y avoir entre le responsable d'un département et un consultant agissant dans le département alors ça ...alors ça ne peut être de toute façon qu'une relation qui ne soit pas hiérarchise cela veut dire fonctionnelle puisqu'il n'y a pas de relation hiérarchique....que signifie être responsable fonctionnel d'un département alors que.... il existe une délégation de production ? tu vois ce que je veux dire

Il me semble que la ...la ... les éléments discriminants si tu veux entre ce que peut être un responsable de département et un consultant d'un département me semble être aujourd'hui un peu incluse dans la fonction de délégué de production...il me semble, j'ai pas réfléchi à la question mais je raisonne en même temps que je te parle ...parce que qu'est ce qui caractérise un responsable de département, c'est que en fait c'est lui qui est un peu de garant des méthodologies, de l'établissement des propositions de travailsi tu veux ...du savoir dans ce métier, me semble t-il se trouve qu'aujourd'hui chez nous c'est plutôt concentré chez le délégué de production alors ...c'est rigolo parce que j'ai jamais pensé à ça ...est ce ça peut vouloir dire que demain, le jour où les départements ont une vie propre suffisamment établi parce que les méthodologies existent, parce que le référentiel client existe, parce que ci parce que là est ce que cela ne veut pas dire que la délégation production est amenée à disparaître et être remplacée par euh des responsables de départements...parce qu'il me semble que les trois autres délégations qui sont commerciales, ça peut l'être aussi, est ce qu'on peut dire ...peut être pas parce que sinon on ne joue pas la transversalité des choses, gestion sûrement pas, communication sûrement pas donc je pense que c'est plutôt au niveau production qu'il y a ...pas une petite incompatibilité... mais une petite ambiguïté entre ce que peut être le rôle d'un responsable de département et cette organisation matricielle ..qu'est ce que ça veut dire si ...je

Pour l'instant chaque consultant est de fait (de part sa spécialité) responsable de son département, que se passerait il si l'un d'entre eux voyait son département s'agrandir en terme d'effectif

Et dans ce cas comment définir sa responsabilité, qui selon les règles de l'entreprise, ne peut être que fonctionnelle.

Notion de responsable = responsabilité fonctionnelle = faire pour tous

Ambiguïté de fonction entre le responsable de département et le responsable de délégation production garante du métier

Semblerait qu'il y ait une hiérarchie implicite entre la délégation production et les responsable de département. Mais pas l'ensemble des départements, sont exclues de cette relation les départements gestion, communication et commerciale. Toutefois dépendance relativisée par la possible disparition de la délégation production disparaît lorsque l'autonomie des départements sera jugée suffisante. Mais qui prendra cette décision ?

	<p>ne sais pas si je suis dans le sujet ??...ça veut direça veut dire que dans notre organisation il fautla il faut peut être mieux définir que ce qu'on a fait mais c'est normal on commence le rôle du responsable de département ...alors Encore une fois si le responsable de département est celui qui maîtrise les savoirs les méthodes dans le départements, ça vide d'une bonne partie de la substance du...alors si c'est pas ça si on laisse le délégué de production avoir cette compétence des savoirs, parce qu'il y a un intérêt quand même l'intérêt dans cette organisation c'est que cela permet de faire du transfert de méthodologies entre les différents départements, on décloisonne quel peut être le rôle à ce moment là du chef de département, du responsable de département.... C'est d'être systématiquement le chef de projet dans une mission par exemple c'est à dire qu'il ait un rôle essentiellement de production pas de méthode pas de ...systématiquement chef de projet alors ce qui serait intéressant de voir c'est de voir comment dans des cabinets plus standard, je dirai, plus classique quand on a des départements comme ça parce qu'il y a toujours des départements , je pense qu'il doit exister toujours une direction commerciale, c'est sûr, , une direction financière, administrative c'est sûr, communication probablement, ça dépend de la taille du cabinet, je crois que ça pose la question de cette direction de production chez nous alors de deux choses l'une encore une fois, soit c'est une organisation transitoire parce que se trouve que on est entrain de mettre les choses en place et on a besoin d'une transversalité des choses pour que s'ajuste toutes les synergies euhet que ce soit quelque chose qui disparaisse dans X années, soit il faut rester dans cette organisation là parce qu'elle a un certain nombres d'avantages en particuliers le transfert et à ce moment là il faut redéfinir les rôles des responsables de départements parce qu'aujourd'hui sinon c'est à peu près...</p>	<p>Dans une organisation horizontale problème de définition des rôles. Généralement la fonction des responsables qui ici ne sont responsable finalement qui s'ils sont chef de projet dans une mission donc essentiellement un rôle de production la notion de responsable vidée de sa substance traditionnelle de décision a des difficultés à se définir dans ce type d'organisation. La compétence des savoirs rejoint t-elle la compétence décisionnelle ?</p> <p>Se pose la question de l'organisation et de ses phases : sommes nous dans une organisation transitoire qui évoluera parallèlement au projet visé, ou une organisation pérenne dans sa forme actuelle.</p>
5	Comment aujourd'hui les responsables de départements sont déterminés ?	
6	<p>Charles : D'un commun accord quoi...parce qu'il est évident ...les département il y en a 6 aujourd'hui, organisation, stratégie, RH, développement commercial, SI, développement Web donc on mis les départements en face des associés donc ...là ça déborde le cadre ce que qu'on est entrain de dire mais la vraie question est combien on sera dans 3 ans ? euh... si on est 15 tout ça ça a du sens mais si ça se trouve on finira 3 ou 4. si on finit 3 ou 4 c'est autre chose, ça peut toujours être <i>Xanadu&co</i> mais ce n'est pas la même organisation, là on a taillé <i>Xanadu&co</i> pour 15 et on est loin d'être 15 euh...</p>	<p>Responsable de fait Toujours la question de la taille de l'entreprise et de son évolution en fonction des effectifs entrants ou sortants</p>
7	Du coup si vous êtes 15 vous réinstaurerez un système hiérarchique au sein des départements	

8	<p>Charles : Un système hiérarchique ? c'est à dire un responsable de département ? oui mais est ce que c'est hiérarchique ? ...là il y a encore un petit truc où on est pas clair tu vois euh ...nous je pense qu'on va trouver des choses au fur et à mesure, là tu vois, je me demande si en fait ...on n'a pas, on n'est pas...je crois qu'aujourd'hui on a pas bien défini quel était le rôle du chef de département, d'un responsable, aujourd'hui un peu c'est le leader, celui qu'on affiche face au client en disant regardez le département organisation il est bon parce qu'il y a untel, untel qui a fait ça, donc c'est un peu le macaron qu'on met pour le client....mais ce n'est qu'un affichage externe, aujourd'hui euh....peut être il faudrait aller vers quelque chose qui soit un peut plus....c'est à dire qu'on ait vraiment un responsable de département du genre eh bentu sais quand on a parlé de l'histoire des appels d'offres et un peu de ce ... et au delà de on répond, on répond pas ...la méthode ... tous ces machins...donc si tu veux, c'est ce que j'ai essayé d'exprimer, je ne sais pas si je l'ai exprimé clairement mais quand on répond à un appel d'offre clairement pour l'un de nous ça se passe relativement bien on a un petit défaut aujourd'hui c'est que systématiquement on veut essayer d'accrocher quelqu'un... on se rend compte des fois que ça alourdit un peu le système, que ça peut aussi alourdir le prix, c'est parce que on veut absolument faire jouer le collectif, etc....mais à cette limite prêt quand un appel d'offre sort clairement pour l'organisation bon je me saisie du truc je me dis tiens je vais faire bosser un tel enfin etc...quand il y a un appel d'offre qui tombe où il y a 2 / 3 métiers qui sont représentés de manière équilibré là c'est un peu compliqué car on ne ait pas qui s'empare de l'affaire...euh ça c'est la conséquence de notre non hiérarchie...je me demande si là il n'y a pas un idée que le responsable de département devrait occuper en fait , je me demande si en fait...je ne sais pas...quoi...mais ce qui est ennuyeux c'est qu'aujourd'hui le chef du département se confond avec les associés donc c'est pour ça qu'on a une structure, enfin une structure, pas une structure mais une matrice de compétence une matrice de rôle, qui est aujourd'hui surdimensionnée par rapport à l'effectif, si on était 15 ça pourrait jouer ça ...facilement ...parce qu'on pourrait très bien dire...mais implicitement ça introduirait une notion de hiérarchie ...</p>	<p>Opposition responsable ≠ hiérarchie Le leader aujourd'hui pallie au dysfonctionnement lié à la définition même de ce qu'est un responsable Idée que le leader est l'image externe de l'entreprise, celle que l'on appose au client</p> <p>Obligation morale de faire jouer et participer le collectif vécu parfois comme une lourdeur</p> <p>Structure définit comme matrice de compétence, de rôle. La conséquence de la non hiérarchie se fait sentir dans certaines situations = appels d'offre</p>
9	<p>Et cette notion de hiérarchie c'est une notion que vous récusez, que vous avez posée comme étant à tout prix à évacuer de votre organisation ou ça n'est pas nécessairement posé ?</p>	
10	<p>Charles : en tout cas pour ceux qui sont... dans les fondateurs il y a une bonne partie qui ne veulent pas entendre parler de hiérarchie ...personne ne veut entendre parler de hiérarchie</p>	

	<p>parce qu'on a d'autre envie quoi ...chacun pour ses raisons euh ceci dit comme on a dit lors du séminaire absence de hiérarchie ne veut pas dire absence de leaders, évidemment qu'il y a des leaders et la question c'est là...quand il n'y a pas de conflit au sens le plus large sans que ce soit des conflits de personnes, d'intérêts, je sais pas quoi euh...le fait qu'un des leaders ne soit pas hiérarchiques ça fonctionne ; la nécessité d'une hiérarchie, enfin l'intérêt d'une hiérarchie c'est qu'à un moment donnée ça tranche, c'est à dire ça ...entre des priorités différentes...voilà alors qu'un leader peut arriver à la même chose tant qu'il est reconnu comme leader alors ça suppose souvent du temps aussi , tu ne peux pas exprimer les choses de la même manière...si tu n'es pas patron tu dis voilà c'est comme ça, c'est comme ça, si tu n'es pas patron tu es simplement reconnu comme leader et bien il faut que tu fasses les choses comme ça c'est à dire avec le temps nécessaire pour convaincre etc....au delà de l'aspect du respect des uns vis à vis des autres c'est le fonctionnement qui veut ça voilà</p> <p>Donc ça c'est la limite du système</p> <p>C'est le coût de la transaction c'est un coup de transaction tu vois ...bon, il se trouve que naturellement les uns et les autres nous ont reconnu <i>Jedediah</i> et moi comme leader, donc ça va y'a pas de souci, ça les gêne pas etc. mais suppose qu'il y a un que ça gêne</p>	<p>L'absence de hiérarchie permet l'émergence de leaders pour pallier semble t-il aux problèmes organisationnelles que pose une telle structure</p> <p>Notion que le leader remplit la même fonction qu'une hiérarchie mais avec des méthodes différentes, plus inscrites dans le respect de l'individu. Le leader dépend de la reconnaissance qu'il est capable de générer. Le leader s'inscrit dans le temps, mais ce temps à un coup dans le fonctionnement d'une entreprise le coût importe.</p>
11	<p>Mais est ce qu'à un moment donné il n'y a pas aussi un détournement du rôle de leader aussi, on vous reconnaît comme leader, mais vous êtes reconnus comme point d'appui qui dépasse le rôle de leader</p>	
12	<p>Charles : C'est ce qui nous donne aussi notre légitimité de leader c'est qu'à un moment donné le fait qu'on s'engage plus que d'autres, qu'on puisse éventuellement aider ou je sais pas quoi, c'est ridicule en plus on a pas été désigné du jour au lendemain leader, c'est venu comme ça ... comme dans n'importe groupe humain celui qui s'engage le plus ou qui sait développer les situations il est reconnu comme leader on va vers lui mais tout ça ça ne pose aucun problème tant que ça ne pose pas de problèmes aux autres... par exemple j'ai reçu la semaine dernière une fille là que <i>Jedediah</i> a rencontré il m'a dit tu la rencontres envoyée par Susanne consultante enfin spécialiste fiancé, une fille bien mais je suis certain que ça ne va pas le faire, il faut que j'en parle à Susanne parce que comme Susanne l'a coachée ...on va voir et ça c'est ...on est obligé de l'intégrer dans notre système dans un autre système on se dit voilà elle a une forte personnalité c'est une fille qui est...c'est pas négatif ce que je vais dire ...je pense que c'est une fille ...bon bref, t'es obligé dans ce cas là... quand je l'ai interviewé j'ai essayé de voir sa personnalité, ses valeurs et je me suis dit comment ça marche dans l'équipe</p>	<p>Le leader est celui qui s'engage plus que les autres</p> <p>Il tire sa légitimité de cet engagement</p> <p>Angoisse du leader à voir sa situation remise en question par une postulante ?</p>

	<p>Est ce que c'est quelqu'un qui est capable de jouer le jeu, ce jeu qui n'est pas forcément un jeu facile, enfin pas facile...il faut avoir la personnalité pour et je pense je c'est pas forcément le cas tu vois ? mais il faut que j'en parle avec Susanne qui l'a connaît bien et avec Bernard...peut être que je me trompe aussi ...mais on est obligé de le prendre en compte...mais c'est ça aussi le fait que notre système il n'est pas transposable c'est un aventure humaine on ne peut pas prendre n'importe qui, enfin n'importe qui ...ce n'est pas péjoratif, c'est ce qu'on disait le soir de la réunion on n'a pas constitué la dream team quoi en disant je vais prendre le meilleur de ci, le meilleur de ça on a pris ceux avec qui on avait envie de bosser et après... on paie maintenant le chemin qu'il reste à faire pour avoir le bon consultant en machin, avec ses outils, ses clients ses trucs tu vois</p>	<p>Toujours cette notion de coût liée à une telle structure. Coût accepté parce que participer à une aventure humaine vaut qu'on y met le prix</p>
13	<p>Tu penses qu'il y a une démarche militante derrière Xanadu ?</p>	
14	<p>Charles : oui bien sûr il y a quelque chose de ça Militant je crois que ce n'est pas exactement le terme Je pense que c'est purement humain tu vois moi je sais que j'aurai aucun problème à bosser avec toi aucun...cette fille quand je l'écoutais tu vois par exemple je sais pas ... dans cette configuration là...j'aurai été patron de ma boite elle vient se présenter comme directeur financier je la prends demain euh donc ça compte beaucoup , ça compte beaucoup et c'est très bien mais tu vois il me semble qu'il ne faut pas l'oublier ça parce que sinon on peut très vite dénaturer notre truc...c'est miraculeux ce qui se passe...c'est miraculeux...pas de conflit, pas d'histoire...pas de machin</p>	<p>Difficulté à laisser jouer l'altérité = l'autre peut dénaturer ce que l'on vit Impression que l'aventure humaine est une chose fragile qu'il faudrait préserver Pouvoir = protéger ce dans quoi on évolue</p>
15	<p>Il n'y a jamais eu de conflit ?</p>	
16	<p>Charles Entre moi et <i>Jedediah</i>, au début...pas tout à fait au début quand on a commencé à mettre le truc en place ... parce que <i>Jedediah</i> a mal vécu l'arrivée d'un autre leader, tu vois...et... ce qui est tout à fait normal...et en plus avec des personnalités très différente, extrêmement différente...bon ça va on s'est chopé comme il fallait ; en réunion, devant out le monde et puis après on a parlé c'est tout, ça marche bien il sait où il doit pas titiller moi je sais où je dois pas titiller, ça roule...on sait qu'on peut compter l'un sur l'autre Mais c'est miraculeux parce qu'on s'aime sinon...on se fout sur la gueule Je crois que c'est la vraie limite de <i>Xanadu</i></p>	<p>Le leader accepte le partage du pouvoir parce que l'amour ? Idée de limites acceptées à ne pas franchir, or la dynamique de l'organisation horizontale ne réside t-elle justement pas dans sa capacité à se mettre en cause, et à repousser les limites ou du moins à les travailler ?</p>
	<p>Où la vraie ouverture ?</p>	
17	<p>Charles : où la vraie ouverture mais si ça marche c'est extraordinaire, quand tu vois des gens autour de la table aussi différents et que ça marche !!! parfois je prends un peu de recul et je me</p>	

	<p>dis quel est le point commun entre ces gens là, il n'y en a pas. Y'en a pas Si sûrement je pense ...le point commun c'est en fait le fait qu'on place l'homme avant out ça c'est sûr...ça c'est sûr Tu vois quand on parle de militantisme c'est même pas du militantisme y'a pas que des gens de gauche là dedans ...loin de là...donc sur un plan sociologique sur un plan politique il n'y a pas de point commun alors le seul point commun c'est la valeur accordé par chacun de nous à l'homme par rapport à la relation professionnelle...je crois que c'est ça</p>	Valeur accordée à l'homme ou à la représentation de soi en tant que professionnel ?
18	A l'homme ou à la représentation de soi dans un système professionnel ? c'est une question que j'ai sans cesse en tête	
19	Charles : tu as peut être raison oui ...quelque part oui.....	
20	Et tu quand tu travailles pour des organisations tu essaies de les tirer vers des organisations matricielle ?	
21	<p>Charles : ah oui systématiquement je le légitime ...parce que c'est sûr que dans des petites organisations c'est le moyen d'éviter des coûts de structure quoi parce que tu fais jouer des rôles un peu différents, plusieurs rôles à un même individu et puis ça permet aussi d'adapter les organisations aux personnalités, tu donnes un sucre d'orge à celui qui a besoin d'avoir une relation de commandement etc. ... et pour autant tu compenses ça si il n'a pas de compétences dans un domaine particulier par des ... Moi je trouve que l'organisation matricielle c'est celle qui permet de donner le plus de place à l'individu quelque part ...Non ?</p>	Vision surprenante de l'individu
22	Moi je m'interroge sur la matricielle comme allant toujours vers plus de flexibilité. Sert elle l'individu ou seulement l'organisation ?	
23	<p>Charles : Alors attends j'essaie de réfléchir...alors comment ça se pratique ...c'est vrai que le négatif la source de conflit c'est ...peut être cette flexibilité Attends j'essaie de prendre un exemple Je vais prendre un exemple que je connais...moi J'étais directeur des usines Prenons le truc contrôle de gestion ..financier, il y avait une direction commerciale qui comme moi était au comité de direction on était collatéraux et le directeur financierle secrétaire général qui avait en particulier la responsabilité des finances était patron du directeur des contrôle de gestion et moi ...chaque directeur d'usine avait un contrôleur de gestion le contrôleur de gestion était hiérarchiquement rattaché au directeur d'usines c'est à dire à moi et</p>	

	<p>fonctionnellement rattaché au secrétaire général ...et ça c'est vachement chiant, c'est vachement chiant parce que ...enfin c'est très efficace ...par définition mais là ...euh...si tu veux...moi je pense en fait que tout est biaisé parce que de toute façon tout revient à la lutte de pouvoir quand il va conflit entre c'est deux mecs là c'est à dire entre lui et au moi ...au comité de direction parce que à un moment donné on a des intérêts convergents ou on a des intérêts divers.. si on a des intérêts convergents, je l'emmerde pas il m'emmerdes pas mais si sur un problème particulier ...structurel ou je sais pas quoi ...sur un dossier on est pas dans la même position à un moment donné et ben je vais le faire suer, je vais dire au directeur d'usine bon le contrôleur de gestion va pas nous faire chier le contrôle de gestion vous le faites et vous lui envoyez le compte rendu alors si que si tout va bien on le fait ensemble... de toute façon dans ces trucs là ça n'est que ce qu'en font les hommes c'est à dire que c'est directement impacté par le pouvoir qui se joue à l'intérieur de l'organisation. C'est tout.</p>	<p>Si tout se résume à des luttes de pouvoir au sein de l'organisation, on ne peut prétendre être dans une organisation où ne se joue pas un pouvoir quelconque, ou si on le prétend, c'est que l'on sait que l'on a le pouvoir Donc l'important n'est peut être pas d'avoir le pouvoir mais d'interroger les intentions qui soutendent ce pouvoir</p>
24	Donc toi tu penses qu'une organisation est forcément tiraillé par les luttes de pouvoir ?	
25	<p>Charles : ah ben de toute façon ..je crois que tous les modèles sont bien foutus, sont bien conçus..mais de toute façon à un moment donné après c'est ce qu'en font les hommes quoi c'est tout tu joues le jeu, tu joues pas le jeu, tu peux mettre de l'huile dans les rouages ou mettre des grains de sable c'et tout à ce moment là tu rends le système pervers, nous on connaît pas ça on est trop petit ...on est</p>	<p>En soi le pouvoir n'est rien (surtout pour ceux qui l'ont !) l'important est ce que l'homme en fait</p>
26	Mais justement tu penses que vous ne connaissez pas ça de par votre taille ? car finalement on peut se dire qu'il suffit de deux personnes pour qu'il y ait lutte de pouvoir ?	
27	<p>Charles : mais parce que parce que ...y a ce point commun qu'on a tous c'est la place de chacun, la représentation de chacun, dans le milieu professionnel, c'est à dire que chacun est capable de faire des arbitrages entre ses désirs et ses objectifs, c'est à dire que peut être y'en a qui irait bien au conflit certaines fois mais qui ne le font pas parce qu'on passe avant.. les représentations personnelles dans le milieu de travail peut être...parce que je pense que l'homme reste l'homme et là encore je parle de ce que je connais moi euh y'a dix ans j'aurai déjà pété un câble pare qu'il y a des chose que je considère commeinadmissible quelque part ...on ne fait pas les choses...il y a dix ans je n'aurai pas accepté ça mais maintenant j'ai d'autre priorité ...aujourd'hui je n'en souffre pas ils font des efforts et je fais des efforts pour les accepter parce que je pense que l'harmonie du groupe passe avant les petites histoires...tu vois la relation humaine a toujours été essentielle pour moi aujourd'hui tout le reste je m'en branle..je les aime tous... tu vois... peut être que je vais gueuler mais après je vais leur</p>	<p>Pouvoir évoluant avec la maturation Chacun négocie avec soi m^me dans la relation qu'il entretient avec le pouvoir et ayant hiérarchisé ses priorités peut refoulé en lui les manifestations résurgentes de ce dernier Mais jusqu'à quel point ?</p>

	parler..mais pourquoi on est arrivé à ça ?	
28	Le pouvoir ...	
29	<p>Charles : Bien sûr qu'elle y est évidemment mais aujourd'hui si tu veux et c'est un peu ce qui est miraculeux aujourd'hui, c'est que le pouvoir implicite est accepté bon parce que ceux qui ont des délégations de pouvoir n'en abuse pas je crois que c'est ça mais c'est sur qu'on pourrait être beaucoup plus performant que ce qu'on est aujourd'hui mais ce serait autre chose ce ne serait pas <i>Xanadu</i></p> <p>Mais moi ça me passionne tout ça c'est comme un laboratoire mais je pense que ça va bouger, parce que je pense qu'il y a de la marge, ça va améliorer l'homogénéité</p> <p>Je crois qu'on a encore trois quatre ans avant que les choses</p> <p>Mais on est flexible</p> <p>Mais il ne faut pas se cacher derrière notre petit doigt on est des hommes enfin des hommes au sens le plus large tous les problèmes qui peuvent exister dans une organisation normale existent soit ils sont cachés, soit ils sont minorés mais ils existent carrément...carrément...</p>	<p>De nouvelle idée de coût lié à ce choix d'une organisation dé hiérarchisée</p> <p>Notion de pouvoir implicite qui apparaît</p> <p>Implicite et accepté</p> <p>Jusqu' à quand ?</p> <p>Conscientisation que la structure est encore en pleine évolution mais que même si pour l'instant les problèmes n'affleurent pas, ils pourraient surgir</p>
30	Je te remercie Charles pour le temps que tu as accepté de me consacrer	

Charles = Département organisation, responsable de la délégation Gestion

Une définition de l'organisation =

- « c'est une organisation transitoire parce que se trouve que on est entrain de mettre les choses en place et on a besoin d'une transversalité des choses pour que s'ajuste toutes les synergies euhet que ce soit quelque chose qui disparaisse dans X années, soit il faut rester dans cette organisation là parce qu'elle a un certain nombres d'avantages en particuliers le transfert et à ce moment là il faut redéfinir les rôles des responsables de départements parce q'aujourd'hui sinon c'est à peu près »...
- « je pense qu'on va trouver des choses au fur et à mesure, là tu vois, je me demande si en fait ...on n'a pas, on n'est pas...je crois qu'aujourd'hui on a pas bien défini quel était le rôle du chef de département, d'un responsable, aujourd'hui un peu c'est le leader, celui qu'on affiche face au client en disant regardez le
- « Je crois qu'on a encore trois quatre ans avant que les choses [...] Mais on est flexible
- « mais je pense que ça va bouger, parce que je pense qu'il y a de la marge, ça va améliorer l'homogénéité »

Une définition du pouvoir =

- « tout est biaisé parce que de toute façon tout revient à la lutte de pouvoir »

« Mais moi ça me passionne tout ça c'est comme un laboratoire »

Projet visé ⇒

« il y a le fait que nous avons pris la décision euh stratégique je dirai qu'il n'y ait pas de relations hiérarchiques dans la maison ce qui veut donc dire que toutes les relations sont des relations sont de types fonctionnels euh »
« pas une structure mais une matrice de compétence une matrice de rôle »

Projet programme ⇒

« l'intérêt d'une hiérarchie c'est qu'à un moment donnée ça tranche »
« ça permet aussi d'adapter les organisations aux personnalités »
« on n'a pas constitué la dream team quoi en disant je vais prendre le meilleur de ci, le meilleur de ça on a pris ceux avec qui on avait envie de bosser et après »

Démocratie ⇒

- « dans les fondateurs il y a une bonne partie qui ne veulent pas entendre parler de hiérarchie ...personne ne veut entendre parler de hiérarchie parce qu'on a d'autre envie quoi »
- « le seul point commun c'est la valeur accordé par chacun de nous à l'homme par rapport à la relation professionnelle...je crois que c'est ça »

Pouvoir résurgent =

- « c'est que en fait c'est lui qui est un peu de garant des méthodologies, de l'établissement des propositions de travail ...si tu veux ...du savoir dans ce métier, me semble t-il se trouve qu'aujourd'hui chez nous c'est plutôt concentré chez le délégué de production alors »
- « je me demande si là il n'y a pas un idée que le responsable de département devrait occuper en fait, je me demande si en fait...je ne sais pas...quoi...mais ce qui est ennuyeux c'est qu'aujourd'hui le chef du département se confond avec les associés donc c'est pour ça qu'on a une structure, enfin une structure »
- « comme on a dit lors du séminaire absence de hiérarchie ne veut pas dire absence de leaders, évidemment qu'il y a des leaders et la question c'est là »
- « C'est ce qui nous donne aussi notre légitimité de leader c'est qu'à un moment donné le fait qu'on s'engage plus que d'autres, qu'on puisse éventuellement aider ou je sais pas quoi, c'est ridicule en plus on a pas été désigné du jour au lendemain leader, c'est venu comme ça ... comme dans n'importe groupe humain »

Autonomie ⇒

- « est ce ça peut vouloir dire que demain, le jour où les départements ont une vie propre suffisamment établie [...] est ce que cela ne veut pas dire que la délégation production est amenée à disparaître et être remplacée par euh des responsables de départements...[...] peut être pas parce que sinon on ne joue pas la transversalité des choses »
- « la représentation de chacun, dans le milieu professionnel, c'est à dire que chacun est capable de faire des arbitrages entre ses désirs et ses objectifs »
- « aujourd'hui je n'en souffre pas ils font des efforts et je fais des efforts pour les accepter parce que je pense que l'harmonie du groupe passe avant les petites histoires »

ANNEXE 5 : Entretien Jedediah

J1	Je travaille sur les formes de pouvoir et notamment les formes de pouvoirs informels dans les organisations qui se réclament d'être sur une structure non hiérarchisée et non pyramidale	
2	Jedediah : Donc en fait tu parles de nous ?	
3	Exactement. En fait je confronte le concept du pouvoir à la notion d'intelligence collective qui dans son expression désinvestit toute forme de pouvoir et de hiérarchie et je m'interroge sur la capacité de l'homme au sein de l'organisation à réaliser cela	
4	Jedediah : à ce débarrasser...ouais, oui c'est une vraie question...on peut dire que c'est une question pertinente Et on peut dire que je me la pose souvent...très souvent...comment je lâche ...je me regarde faire ...je me regarde faire et là je me dis non tu laisses là tu dois déléguer...j'ai modifié profondément alors culturellement je suis un peu armé pour ça mais je modifie mes comportements qui très traditionnellement auraient été de prise de pouvoirs mais vraiment ...donc c'est une vraie question, une vraie question...	Idee que les choses ne vont pas de soi Réflexion sur soi // au pouvoir + travail en profondeur Décentrement Armé culturellement ? cela pourrait il être me rôle de l'évaluation ? Une vraie question = question qui travaille le consultant qu'il est + le gérant de structure
5	Plusieurs théories s'affrontent autour du concept de pouvoir, pouvoir structurant, instituant, institué, comme prémisses à toute relation, toute coopération et comme vous êtes sur une coopération au niveau du cabinet je voudrais connaître ton ressenti sur <i>Xanadu&Co</i>	
6	Jedediah Alors qu'est ce qu'il se fait...bon pourquoi on est comme ça ? comment dire ...pourquoi est qu'on est dans cette situation d'avoir à...comment dire ...reconsidérer le système de pouvoir hiérarchique habituel, traditionnellement utilisé dans les organisations y compris les nôtres bon....moi je pense que c'est ...d'abord il faut comprendre pourquoi on en est arrivé là, parce que d'abord, y a un type c'est moi au départ quiqui après avoir ramé longtemps tout seul, avoir cherché à s'associer de façon différente se dit que...je pense de moi pour évacuer cette question là on verra le ...le matériau ...comment dire objectif...mais d'abord il y a le fait qu'un type comme moi qui s'est confronté, la communauté, le machin etc. et puis qui a été patron et puis qui a ramé seul, qui a cherché à s'associer, qui a donc expérimenté beaucoup de formes de relations à l'autre dans le travail et donc de situations de pouvoirs...je suis quand même arrivé à l'idée que si je voulais m'associer avec des consultants dignes de ce nom que se soit dans mon domaine, puisque la réflexion était partie de là, que ce soit dans mon domaine plutôt la stratégie ou dans d'autres domaines, j'aurai envi de m'associer avec des	Toujours cette idée de travail sur soi à réaliser Egalité entre pairs n'est pas une donnée effective Expérimentation du pouvoir sous beaucoup de ses formes L'idée d'un collectif s'inscrit dans un processus, dans une maturation, et se travaille S'inscrit dans un projet Idee de cheminement Le projet ne pourra se réaliser que si ce cheminement par rapport au pouvoir, ce que l'on en veut, ce que l'on en attend, ce qui nous fait peur est enclenché.

seniors et donc ce serait forcément des équations personnelles plus des références plus...ce que je dis toujours de ce qu'est un consultant et donc j'aurai à penser un jeu d'égal à égal avec donc...parce que sinon ce n'est pas une association, donc là il y avait déjà cette idée là qui faisait que bon comment dire ...même si je peux être un type comme ça je m'étais dit que l'association d'alter ego.. ça demandait, nous obligeait... à nous interroger la dessus...bon.. bon ça c'est le point un

Le point deux c'est, alors ça c'est ma démarche personnelle, je dis ça au départ parce que c'est moi au départ mais un Charles est exactement dans le même type de réflexion quoi... c'est quelqu'un qui est capable de ça et j'ai presque envie de dire que....à mon avis les gens qui sont capables de ça c'est ceux qui n'ont plus de problèmes avec le pouvoir, pour être capable de ça il ne faut plus avoir de problème avec le pouvoir donc il faut ou l'avoir exercé ou avoir tranché dans le vif en sachant qu'il y a des moment où on a besoin de gens qui tirent les autres parce que ce n'est pas incompatibles...hein?...les locomotives, les gens qui ont du charisme, qui donnent envie qui machin et puis...c'est un pouvoir exercé peut être un pouvoir exercé autrement mais en tout cas euh... comment dire ? quand on a admis que dans un groupe il y a des gens ..alors pas toujours peut être, momentanément...sont moteurs et d'autres moins on ...et que on a un peu exercé le pouvoir au sens de le supporter, de supporter cette charge là et qu'on n'a plus de problème avec ça parce qu'on la fait et bien on est un peu plus à même à mon avis de le regarder autrement bon....mais ça c'est donc la question des équations personnelles qui est capable dequels sont les gens de pouvoir qui sont capables d'accepter ça parce que les autres ils l'acceptent de toute façon ...c'est du pain béni...ceux qui n'ont jamais pensé au pouvoir et qui se retrouvent dans une situation collective de ..de de choix collectif pour cela c'est du pain béni ça je ne vaudrais pas dire que c'est facile pour eux non plus mais ils ont jamais pensé à prendre le pouvoir donc la question pour eux ne se pose pas de la même façon...c'est pour ça que je dis quand on raisonne pouvoir raisonnons ...y'a des gens qui ont ou des pouvoirs naturels ou e la compétence pour ça et c'est ceux là qui compte... finalement dans leur capacité à ne pas l'exercer...bon alors ça c'est le point un je dirais qui a trait aux équations personnelles Alors le point deux c'est on s'est associé et notre façon de nous associer, la volonté de maintenir la posture de senior, d'autonomie, je ne vais pas rappeler ici ce qu'est le senior pour nous quoi, c'est quelqu'un qui est capable d'aller conquérir son propre marché qui assume sa relation client, qui assure sa propre gestion qui est donc autonome à tout point de vue sur le plan professionnel, technique, commercial tout ça quoi

Pouvoir ≠ leader, locomotive

Pouvoir = vécu comme charge à porter très peu explicité dans la littérature

On ne peut se débarrasser du pouvoir que si on l'a exercé ? si on se reconnaît comme personne de pouvoir manifestement oui

Il faut l'avoir exercé pour le regarder différemment

Démystification du pouvoir un fois exercé

Entrer dans un collectif ne pose problème que pour les gens qui aiment le pouvoir

Idee que d'autres ne l'aimeraient pas ⇒ donc remet en question le pouvoir comme obscur désir

Le pouvoir se prend

Se travaille sa capacité à ne pas l'exercer.

	<p>Alors notre idée de départ car c'est vraiment l'idée de départ c'est on va faire un cabinet mult ignagna mais avec des seniors, des gens qui ont capables de porter leur activité totalement. Si tu veux ça tu te mets en situation obligatoirement de chercher une association....comme dire...égalitaire c'est le premier mot qu'on a employé quand on a dit ça donc on a dès l'entrée on s'est contraint à ce cahier des charges là donc ça c'est structurant, enfin structurel plutôt dans notre histoire c'est que... on peut pas faire autrement si on veut vraiment des seniors et des gens qui portent le bébé, qui font ce qu'ils ont à faire dans leur domaine voire qui apportent de leur domaine ce qu'il faut pour le collectif il nous faut des gens à égalité de dignité moi j'emploie souvent ce terme là euh ils font donc des gens capables de ...si on les veut capables et à égalité et ben il faut créer les conditions de cette égalité quoi...sans quoi nous savons alors là c'est l'expérience qui le montre moi je sais que euh si tu crées pas cette égalité là, si tu ne permets pas le partage du pouvoir, l'exercice du pouvoir collectif alors on sait comment ça finit, ça finit avec un patron ou deux, si ils sont deux ça veut dire qu'ils vont se foutre sur la gueule un jour ou l'autre et finalement une boîte qui est tirée par une ou deux personnes qui vont conduire les autres et du coup on va petit à petit conduire les autres à perdre leur autonomie et cette fameuse compétence du solo dont on parlait tout à l'heure...donc euh pour nous c'est une obligation de créer ça</p>	<p>Contraint / obligé / on ne peut pas faire autrement ⇒ de créer les conditions de l'égalité</p> <p>Egalité = partage de pouvoir = exercice du pouvoir collectif Pouvoir = perte de l'autonomie de l'autre Autonomie = compétence du consultant</p>
7	Et quand tu dis créer les conditions de cette égalité qu'est ce que tu entends par là ?	
8	<p>Jedediah : Non mais alors là on y vient. Là si tu veux c'était une explication en amont qui dit ben voilà pourquoi on se pose ces questions là nous...parce que on est dans un projet qui nous y mène c'est pas que des bonnes intentions autrement dit, y'a certaines bonnes intentions, des capacités à le faire, d'accord mais c'est pas que ça c'est aussi qu'à un moment faut ...on ne pourrait pas faire autrement ça serait pas du tout le même projet quoi d'ailleurs, d'ailleurs ça ne serait pas le même projet du tout ce serait à la fin...y'en a des cabinets...y'en a des patrons qui mènent les autres mais c'est pas ce qu'on voulait, c'est pas, ça n'aurait pas le même impact sur le marché à terme euh etc etc...alors comment ça se traduit ?.....alors moi je crois que l'air de rien la première façon de créer les condition de ce partage du pouvoir ça a été le fait que dès le départ nous avons privilégié l'association de personnes entre elles, c'est à dire que on a mis la valeur humaine au centre....et on s'est dit et ben il nous faudra 1 an, 2 ans, 3 ans on verra pour prendre le temps e se dire que oui ou non c'est gens vont pouvoir travailler ensemble décider ensemble etc...c'est l'histoire de la SCM c'est un peu exceptionnel tu vois c'est même...on pourrait croire que c'est anti économique même ...ça l'est pas en plus ça a permis à</p>	<p>Valeur humaine au centre Le temps Concordance des valeurs interne avec un marché ⇒ conscience que finalement les valeurs sont au centre d'un positionnement et permettront de gagner des marchés. Idée du temps à réfléchir, penser l'organisation comme nécessaire. La rentabilité n'est pas au centre de tout</p>

beaucoup, à Abdel de passer un cap qu'il n'arrivait pas à passer, à d'autres de se développer, à d'autres...donc c'était pas du tout anti économique mais on pourrait dire que c'était anti économique puisqu'on s'est dit allez pendant deux ans trois ans on paye 300 euros par moi et on prend le temps pour discuter, réfléchir, sur nos métiers comment on travaille et tout ça en fait et tout ça c'est pourquoi parce qu'on a mis l'homme au centre, on a dit ce sont des personnes, alors on l'a mis au centre parce qu'on sait qu'un solo c'est une équation personnelle, une méthodologie, des références, ce n'est pas non plus un hasard quoi c'est notre métier qui nous y conduit, associer ces gens, associer ces ego, associer ces personnalités qui sont censé donc être capable de faire leur lit tout seul, ça veut dire que tu commences par le facteur humain pour s'assurer que ces gens peuvent bosser ensemble, donc ..le fait qu'on ait procédé comme ça ça a mis le chaud au centre de nos relations hein ? et non pas nécessairement la technique ou le savoir faire ou tu vois ? mais plutôt le chaud t'es un mec bien tu es une femme bien et donc on s'entend bien et ça c'est l'essentiel bon

Alors ça c'est déjà le euh résultante quoi puisqu'on on procède par la nature humaine, donc ce sont des personnes donc on est à égalité de dignité donc etc donc difficile si tu mets ces valeurs là au centre de dire ah ben non c'est moi qui décide.....en vertu de quoi ? et où tu prends ta légitimité et tout ça quoi, donc ça c'est la première, je pense les premières mesures qu'on a prise sans vraiment le savoir qui rendent les choses possibles...ça c'est la première chose...

Alors la deuxième c'est que comme on voulait et là c'est une logique concurrentielle, la logique concurrentielle c'est ...nous a conduit à nous dire...et c'est marrant c'est là que ça se croise avec ce qui est objectif...Sur le marché associé 10 seniors et si tu les salaires ou 10 seniors tu les salaires ça te fait une boîte avec un coût de structure absolument énorme, intenable...intenable ou alors il faut avoir les crocs qui rayent le parquet quoi...donc ça ça nous a conduit à dire structurellement pas de salarié donc chacun fait sa vie...comme on a dit pas de salarié, on a dit des associés et donc pas de hiérarchie....donc de fait le fait qu'il n'y ait pas de salarié, il ne peut pas y avoir de hiérarchie ..dans le code du travail c'est le salariat qui permet ...et comme on avait dit qu'on voulait être égalitaire puisque chacun apportait son département enfin ça s'appelait pas comme ça au départ, le fait qu'on soit égalitaire est redevenu un élément central et d'ailleurs on s'était interrogé sur notre organisation comment on fait alors ? puisque dans une boîte normale il y aurait un patron ou un codir avec des gens qui décident qui sont des chefs, on aurait un codir quoi on pourrait dire toi tu fais ça toi tu fais ça on vote et puis non là on est pas d'accord en fait tu vois quoi ? on aurait pu faire ça mais là on s'est dit non parce que là

Le métier de conseil dans cette vision inséparable des valeurs humaines

L'humain = le chaud au sens de douillet ?

La relation humaine = essentielle

Le processus a été réfléchi en amont mais également inconsciemment

Le collectif égalitaire annule la légitimité du pouvoir

La notion de légitimité étant indispensable au pouvoir pour s'exercer, la notion m[^]me de collectif égalitaire lui enlève ce pilier

Associés = pas de hiérarchie

Egalité comme élément central de la structure

c'est les actionnaires qui sont à égalité et les actionnaires ne sont pas censé être producteur donc on a créé en fait des structures qui sont comment dire informelles parce du coup on est dans l'informel parce que ce n'est pas l'assemblée générale qui doit décider de qu'est ce que tu produit et comment tu le produits parce que finalement quand on fait un codir on fait une assemblée générale puisqu'on est tous actionnaire égalitaire c'est bizarre quoi donc on a créé et on a dû reconstituer un système de décisions euh comment dire qui...euh qui était nécessaire...je dis je parle de décisions, décisions pour faire tourner l'entreprise euh décision opérationnelle donc on a du reconstituer ce que nous on appelle codir qui en réalité est une assemblée générale masquée mais on y apparaît pas en tant qu'actionnaires mais en tant que producteurs ...bon alors on appelle ça codir pour prendre nos décisions de manière collective mais c'est, ça ne peut être que collectif puisque s'il y'en a un qui n'est pas d'accord, il peut ne pas le faire puisqu'il n'y a pas de hiérarchie...bon donc déjà on est contraint à ça, on est contraint à la démocratie interne....on y contraint...là je ne te parle que de structure, je t'ai parlé des conditions humaines qui font que c'est possible parce que si on n'avait pas fait tout ce chemin tout ça aurait explosé en plein vol bien avant....bon , la clé les conditions humaines ...y'avait les deux managers maintenant on est deux avant j'étais seul euh...qui ont le chemin perso qui ont déjà traité ces questions là dans les diverses expériences des années précédentes bon là ils sont humainement en mesure de ne pas faire les chefs en tout cas en mesure de ne pas porter le pouvoir absolu ou ...y'a les conditions humaines qui fait que tout ce beau monde s'est préparé et en même temps les conditions structurelles ...qui sont liées au projet, lequel projet est un projet particulier adapté au marché être bien adapté, être bien réactif nananinanana...être meilleur pour mon client, coûter moins cher enfin tout ça tout ce qui fait des avantages concurrentiels sur le marché et pour ça ..ça nous conduit à une structure de démocratie interne obligatoire parce qu'informelle....donc là là t'as la structure...alors donc ça c'est le fameux codir mais ensuite on a continuer à creuser le truc puisque toujours pour les mêmes raisons, bon d'accord il fallait un gérant alors presque naturellement on a dit le minimum c'est deux co gérants pour des raisons de ...là pour des raisons objectives de...ni moi, ni un ni moi puisque j'étais le gérant de la SCM alors on va dire que j'aurai pu être un gérant naturel, Charles aussi, et les autres c'était pas leur truc de toute façon et on a pris, on a naturellement pris deux co gérants mais ...mais parce que à l'évidence même ...même la question officiel de la gestion de la boîte ne pouvait être que co quelque chose pas tous mais co quelque chose donc ça a donné deux gérants donc ça fait un niveau de régulation au moins à deux, déjà entre

Conditions humaines + structurelles au collectif
Les deux se travaillent et s'inscrivent dans un projet qui lui même s'inscrit dans le temps

Notion de régulation de la co gérance
Mise en place d'un régulateur de pouvoir
résurgent. La question qui peut se poser est

nous on s'auto régule et on régule notre propre relation aux autres donc ça c'est déjà formidable ...ça me parle ça alors...l'autre jour on s'est fait des mamours par mails après une réunion parce que putain on s'est régalé c'était vachement bien et tout y'a une complicité bon tu vois ?..bon ça c'est un truc qui marche bien, et ensuite bon ça c'est la gestion de la boîte, y'a rien d'extraordinaire là dessous c'est le gérant il décide du des de la vie courante de la boîte c'est pas celui qui dit ou on va puisque c'est le codir et ensuite, grosso modo on s'est demandé de quoi on avait besoin opérationnellement pour que ce machin fonctionne et comme dans n'importe quelle autre entreprise on avait besoin de quelqu'un qui s'occupe de la production, de quelqu'un qui s'occupe du commercial, de quelqu'un qui s'occupe de la communication de quelqu'un qui s'occupe de la gestion ça c'est les quatre fonctions qui font que tu fais tourner un cabinet alors même là, et ça on la mis dans les statuts dans le règlements intérieur, donc même là on parle de fonction qui sont des fonctions assumés pour tous mais ce ne peuvent pas être des fonctions de direction ce sont des fonctions d'animation, chacun dans son domaine anime son département, pas son département sa délégation, on a appelé ça des délégations. On dit un ces gens vont s'occuper de ces domaines là ils vont rendre compte devant le codir puisque de toute façon là ils ne décident de rien, c'est à dire sauf le courant quoi, décider ce que l'on met en bas de la carte de visite ça on peut encore le décider mais ...mais leur délégation ont des délégations d'animation qui conduisent...enfin dans une logique de conduite de projet lesquels projets sont validés par l'ensemble donc t'as encore là non pas des directeurs mais des animateurs, qui animent qui donc font participer bien entendu leurs collègues et en plus sont rémunérés et là encore c'est la volonté de réduire les coûts de structure, sont rémunérés en % du CA, c'est à dire qu'il ne doit pas y avoir de coût supplémentaire, tu as beaucoup travaillé mais cette année si on n'a pas fait un bon chiffre d'affaire, tu seras pas bien payé et ben voilà c'est comme ça, donc là encore on privilégie finalement le...la...les capacités de performance du projet vis à vis de son propre marché quoi....mais ça va avec finalement...tu vois...je trouve qu'il y a une sorte d'alliance objective entre comment on s'adapte au marché et en même temps comment tout ça nous conduit à partager le pouvoir...finalement ...puisque ces gens là ne sont pas en situation de pouvoir en sont en situation d'animation ils rendent compte et quand on fait c'est qu'on a décidé de faire ensemble voilà donc là c'est aussi du partage puisqu'on a 4 délégations peut être qu'un jour il y en aura une cinquième j'en sais rien mais en tout cas c'est comme ça qu'on fonctionne.
Alors est qu'avec ça, à la fois...bon le... le... le les actionnaires sont égalitaires ça je l'ai dit

quelle est la fonction du collectif dans cette régulation ? joue t-il le rôle du tiers ?

Projet programme = comment optimiser et opérationnaliser le projet visé

Les délégations se présentent comme des délégations d'animations et non pas e décisions

Image de conduite de projet que l'on retrouve chez Susanne

La fonction de délégation n'est pas une fonction de pouvoir puisque tout est présenté et décidé en Codir

	<p>alors après la question se posera est ce que les nouveaux entrants seront égalitaires, enfin ça c'est une autre question parce qu'il y a quelque chose qui dit que les fondateurs pèseront plus lourd que les autres après mais bon, ça on va voir...peut être que ce sera le premier travers tu vois parce que c'est comme ça qu'on l'a pensé au départ mais peut être que ça ne tiendra pas tu vois?...bon sinon qu'est ce que ça voudra dire...bon ça je ne sais pas...on l'avait écrit pour se protéger en fait au départ tu vois ? mais bon je suis pas sûr que ça va rester ce truc...euh bon donc on a des associés qui sont égalitaires, qui sont pas salariés donc qui n'ont pas de hiérarchie qui créent un système annexe et ...à la limite de légalité puisque les décisions se font au nom des producteurs dans la réalité se sont des associés et même des fournisseurs de leur propre boîte tu vois donc c'est un truc un peu space quoi ...et ...et donc comme ils n'ont pas de structure hiérarchique ils ont créé un système qui leur permet de décider ensemble en, finalement, en régulant un maximum de niveau quoi, en régulant au niveau de la gestion de la boîte et les décisions, le codir c'est l'unanimité quoi, le.. lele niveau de décision de la gestion, c'est les affaires courantes, le niveau d'animation des 4 délégations pour que ça marche mais là on décide tous ensemble pour que tout le monde soit d'accord parce qu'on dit que si on va faire les vœux comme si comme ça, faut pas qu'y en ait un qui dise je veux pas parce qu'il pourrait ne pas le faire bon voilà donc là je crois que j'ai dit donc après on peut entrer dans chaque délégation...qui anime...bon ben voilà je vais devoir animer un travail avec chacun des associés par exemple sur leurs methodos ...bon et puis ils vont faire leur boulot et puis on le validera ensemble et puis on le validera tous ensemble voilà comment ça va se passer quoi... de même que là quand il y a une équipe un peu compliquée à monter ben j'interviens mais ...je peux intervenir mais je ne donnerai qu'un avis je ne suis pas celui qui va dire il faut faire comme si comme ça ...je suis juste celui qui va aider à constituer l'équipe ben voilà c'est s'efforcer d'être en situation d'animation et pas forcément de décisions alors là on peut être sûr que dans les domaines où tu es très compétent ce que tu dis pèse plus que ce que dit l'autre mais bon n'empêche. Voilà...</p>	<p>Organisation qui laisse place à une régulation interne Entre gérants Entre les délégations et le collectif Entre les responsables de départements et le collectif Tout est validé collectivement</p> <p>Travail sur une posture = l'animation</p> <p>Création d'un système interne Notion de régulation et autorégulation</p>
9	Pense tu que ce type de fonctionnement puisse s'envisager dans une structure plus grande que la vôtre ?	
10	<p>Jedediah : Oui jusqu'à 12 ou 15 personnes c'est le bon étayage au delà non au delà il faut franchiser tu vois au delà il faut penser comment tu modélises quoi...oui je pense qu'après on entre dans ...je suis pas spécialiste de l'organisation mais au delà de 15 personnes tu changes de monde quoi...peut être que d'ici là on se dira que non c'est possible tu vois ? mais c'est pas</p>	<p>Les limites du système = sa taille Pour que la personne humaine puisse rester au centre Alors le système est il transposable ? la</p>

	sûr. Je pense qu'il y a une taille humaine nécessaire en tout cas dans notre expérience ça ne veut pas dire que c'est toujours vrai.....il me semble que dans ce qui fait que ça peut marcher chez nous il y a le fait que ça reste à taille humaine quoi... c'est encore jouable quoi, un peut sortir deux peuvent entrer on reste dans une...le rapport de personne peut rester au centre quoi	réponse semble être non pas vraiment
11	Avez vous déjà vécu une situation de crise ou de conflit sur la façon de concevoir le cabinet de le penser?	
12	Jedediah : Pour l'instant il n'y a pas eu conflit parce qu'il y a eu auto exclusion euh...et oui mais parce que si tu veux quand un groupe est fort dans son système de valeurs celui qui n'est pas à sa place dedans il sort tu vois...c'est à dire puisqu'il n'y a pas de lieu de pouvoir possible...là il y a pas d'endroit pour que quelqu'un prenne la main et c'est pas fait pour ça quoi le système il le permet pas, y'a pas de campagne électorale interne....y a pas de pouvoir de décision liée à la compétence ou je ne sais quoi c'est pas comme ça que ça se passe quoi...donc y a pas d'endroit pour ça...ça c'est le premier point mais le second c'est ...dans un groupe qui est puissant dans son système de valeurs, qui croit, qui s'est construit dans le temps et ben tu rentres là ...comment dire...tu ou tu rentres même si tu es dedans tu changes d'avis ou je sais pas quoi, tu t'exclues, tu t'exclues toi même quoi parce que c'est toi qui est en porte à faux avec un groupe qui est fort mais c'est comme dans la horde de loup, le loup qui est malade les autres le tue, il va crever, c'est un peu ça...il a y deux exemples MC qui est entré mais qui était pas du tout là, il est entré par opportunité mais c'était au tout début, donc y'a des gens qui sont sortis très vite, il était là mais il ne savait pas trop comment faire, mais à l'évidence ce n'était pas un partageux, il ne s'inscrivait pas dans la logique collective même aux niveau des valeurs humaines c'était tout à fait discutable....voilà passons...donc tout ça...il était dans le groupe mais il adhéraient par suivisme et à la première occasion lors d'une mission il a montré ce qu'il était ...et puis on la plus vu on n'en a plus entendu parlé et bien il s'est exclu...donc voilà donc le conflit moi je crois qu'on est dans une structure où l'on parle beaucoup....et que si y a quelqu'un qui entre ou même parmi nous s'il ne se sent pas bien et bien il partira tout seul et comme on a tout fait pour que se soit possible, puisque même le mode d'association le SARL à capital variable permet à tout associé de sortir du jour au lendemain...ben c'est la garantie que les gens qui sont là c'est qu'ils veulent rester là, les assez cohérents tout ça	<p>Un système de valeurs se construit dans le temps. Estime qu'il n'y a aucun espace possible laissé au pouvoir. que se passe t-il alors dans les marges de ce qui est structurée. Peut on pallier à toute résurgence ? peut on tout prévoir sans figer la structure ?</p> <p>La logique collective sous entend que l'on y soit adaptée ou en tout cas une démarche volontaire pour y entrer</p>
13	Quelles sont d'après toi les valeurs qui étayent le cabinet ?	
14	Jedediah : bon euh d'abord le respect individuels des personnes...profond L'égalitarisme j'aime pas bien égalitarisme, l'égalité profonde quoi de dignité bon ça c'est	<p>La valeur humaine au centre de tout Le respect</p>

	<p>l'aspect personne</p> <p>L'honnêteté intellectuelle... tous ces gens ont d'une honnêteté intellectuelle ... indiscutable</p> <p>Le fait que tous ces gens pensent, croient ... que c'est la valeur humaine qui fait la force du groupe, on met l'homme au centre, c'est vraiment une valeur, on y croit, on croit que c'est comme ça que ça marche on le pense par rapport au groupe et aussi on le pense, on pense que ça fait parti de ce que même ceux qui en étaient loin l'on acquis ... en plus dans ce métier c'est comme ça.. la valeur humaine au minimum c'est le tiers de ce que nous sommes professionnellement</p>	La dignité
15	Tu amorces la question suivante, vous avez..	
16	<p>Jedediah : Je voulais ajouter l'exigence professionnelle, y 'a plein de trucs sur les quels on a bossé le respect du client, la coproduction, la transparence, là y ' a plein de valeurs professionnelles dans ce métier, moi je pense que entre nous nos exigences professionnelles sont dans le haut du panier professionnel tu vois ? on n'y arrive pas toujours mais on sait qu'on doit le faire....tu vois ? Brigitte l'autre jour elle fait une proposition à l'arrache, flore a du la corriger et elle a dit je sais j'ai fait n 'importe quoi ça montrait que...je pense que le niveau d'exigence professionnelle que les uns et les autres partagent c'est les exigences professionnelles du haut du panier professionnel en gros pour pas toutes les énumérer tout ce qui fait les clés du métier co production tout ça...et pus je pense que comment dire y'a quand même un truc qui est un peu fondamental c'est pas la recherche du profit maximum qui est notre moteur quoi on préfère faire de belles choses je pense ça on le partage pas mal</p>	<p>L'exigence professionnelle comme la résultante des valeurs incarnées et défendues par les consultants. On ne peut se respecter que si on respecte les autres et réciproquement</p> <p>Le profit n'est qu'un plus mais n'est pas le moteur du projet</p>
17	Le goût du bel ouvrage	
18	<p>Jedediah : Ouais le goût du bel ouvrage d'abord.....</p> <p>C'est pas la culture de la marge quoi</p> <p>Ca va avec les exigences d'un groupe qui vit ensemble ...sinon...alors c'est curieux parce je pense qu'à terme c'est comme ça qu'on va gagner...sur le marché, c'est le retour des choses ça mais bon excuses moi je t'ai interrompu</p>	<p>Idée que les valeurs seront gagnantes sur le marché économique, ou en tout cas seront une balise de reconnaissance pour certains professionnels</p>
19	Non mais du coup tu as répondu à la question qui était est ce que tu penses que vos valeurs ont une incidence directe sur vos façons d'être en intervention	
20	<p>Jedediah :oui ...oui puis y'a des chose qu'on fera pas euh comment dire...on a des pratiques...les pratiques du métiers sont tellement diverses...toutes sortes de trucs, de coup tordus et on n'est pas des gens comme ça, MC est capable de ça justement je me rappelle on l'avait un peu redressé mais c'était le début en disant non mais là tu déconnes justement...non</p>	<p>La rigueur professionnelle = le goût du belle ouvrage</p>

	y'a des pratiques comment dire c'est ça, ce que j'appelle la rigueur professionnelle, y'a des chose qu'on fera pas, on s'accoquinera pas avec n'importe qui, on dira pas à un client ce qu'il veut entendre, voilà...on appellera un chat un chat...	
21	Je te remercie vraiment pour le temps que tu m'as consacré	

Nombres d'occurrence

Collectif ⇒ Nous = 24 / On = 147 / Collectif 13 / Ensemble 10

Pouvoir = 25

Démocratie 2 ⇒ Egalité /14 Egalitaire 9 / Valeurs 7/ Humain 30 / Relation 5

Autonomie= 3 / Pair 1

Projet = 13

Jedediah = département Stratégie, responsable de la délégation Production

«C'est pas la recherche du profit maximum qui est notre moteur quoi... on préfère faire de belles choses »

Projet visé ⇒

« reconsidérer le système de pouvoir hiérarchique habituel, traditionnellement utilisé dans les organisations y compris les nôtres bon »
« ça tu te mets en situation obligatoirement de chercher une association...comme dire...égalitaire c'est le premier mot qu'on a employé quand on a dit ça donc on a dès l'entrée on s'est contraint à ce cahier des charges là donc ça c'est structurant, enfin structurel plutôt dans notre histoire c'est que... »
« comme ça au départ, le fait qu'on soit égalitaire est redevenu un élément central et d'ailleurs on s'était interrogé sur notre organisation comment on fait alors ? »

Démocratie ⇒

- « ce que je dis toujours de ce qu'est un consultant et donc j'aurai à penser un jeu d'égal à égal avec donc...parce que sinon ce n'est pas une association, donc là il y avait déjà cette idée là qui faisait que bon comment dire ...même si je peux être un type comme ça je m'étais dit que l'association d'alter ego.. »
- «des gens à égalité de dignité moi j'emploie souvent ce terme là euh ils font donc des gens capables de ...si on les veut capables et à égalité et ben il faut créer les conditions de cette égalité quoi...sans quoi nous savons alors là c'est l'expérience qui le montre moi je sais que euh si tu crées pas cette égalité là, si tu ne permets pas le partage du pouvoir, l'exercice du pouvoir collectif alors on sait comment ça fini »
- alors moi je crois que l'air de rien la première façon de créer les condition de ce partage du pouvoir ça a été le fait que dès le départ nous avons privilégié l'association de personnes entre elles, c'est à dire que on a mis la valeur humaine au centre.....

Autonomie ⇒

- « la volonté de maintenir la posture de senior, d'autonomie, je ne vais pas rappeler ici ce qu'est le senior pour nous quoi, c'est quelqu'un qui est capable d'aller conquérir son propre marché qui assume sa relation client, qui assure sa propre gestion qui est donc autonome à tout point de vue sur le plan professionnel, technique, commercial tout ça quoi »
- « petit conduire les autres à perdre leur autonomie et cette fameuse compétence du solo dont on parlait »

Projet programme ⇒

« on a du reconstituer ce que nous on appelle codir qui en réalité est une assemblée générale masquée mais on y apparaît pas en tant qu'actionnaires mais en tant que producteurs ... pour prendre nos décisions de manière collective ça ne peut être que collectif puisque s'il y'en a un qui n'est pas d'accord, il peut ne pas le faire puisqu'il n'y a pas de hiérarchie... on est contraint à la démocratie interne »
« on la mis dans les statuts dans le règlements intérieur, donc on parle de fonction qui sont des fonctions assumés pour tous mais ce ne peuvent pas être des fonctions de direction ce sont des fonctions d'animation, chacun dans son domaine anime son département »
« ...et donc comme ils n'ont pas de structure hiérarchique ils ont créé un système qui leur permet de décider ensemble en, finalement, en régulant un maximum de niveau quoi, en régulant au niveau de la gestion de la boîte et les décisions »

Pouvoir résurgent =

- « en sachant qu'il y a des moment où on a besoin de gens qui tirent les autres parce que ce n'est pas incompatibles...hein?...les locomotives, les gens qui ont du charisme, qui donnent envie et puis...c'est un pouvoir exercé peut être un pouvoir exercé autrement mais en tout cas euh... comment dire ? quand on a admis que dans un groupe il y a des gens.. momentanément...sont moteurs et d'autres moins on ...et que on a un peu exercé le pouvoir au sens de le supporter, de supporter cette charge là et qu'on n'a plus de problème avec ça parce qu'on la fait et bien on est un peu plus à même à mon avis de le regarder autrement bon »
- « c'est à dire puisqu'il n'y a pas de lieu de pouvoir possible...là il y a pas d'endroit pour que quelqu'un prenne la main et c'est pas fait pour ça quoi le système il le permet pas, y'a pas de campagne électorale interne...y a pas de pouvoir de décision liée à la compétence ou je ne sais quoi c'est pas comme ça que ça se passe quoi...donc y a pas d'endroit pour ça... »

ANNEXE 6 : Entretien Susanne

1	Je réfléchis sur les formes de pouvoirs en organisation et notamment sur les organisations qui revendiquent une structure horizontalité. Cela m'intéresserait que tu me parles de la structure de <i>Xanadu</i> et que tu me dises ce qui t'a attiré dans cette structure ?	
2	<p>Susanne : D'accord, ben moi ce qui m'a attiré ... d'abord on est venue me chercher, ça c'est le premier truc, je suis venue car c'est Carter qui m'a demandé si ça m'intéressait donc j'ai dit pourquoi pas parce que c'est vrai que ce qu'il m'avait dit... parce que j'en avais un peu ras le bol de bosser toute seule donc ... c'est un peu ce qui a motivé les autres aussi je pense....euh et puis honnêtement je me suis dit si je rentre dans une structure c'est vrai qu'en terme de développement du CA ça doit être plus facile aussi donc il y avait un peu ça....bon..puis après Carter m'a appelé je lui ai dit pourquoi pas ça doit être intéressant...après j'ai rencontré Jedediah et puis ça a bien accroché et il m'a un petit peu expliqué comment il voyait les choses alors je me suis dit, pourquoi pas c'est vrai que c'est sympa, ça permet de ne pas être seule et puis surtout e pouvoir croiser des clients...moi je démarrai un peu, j'étais vraiment au début donc je commençais à monter un peu en puissance mais j'avais pas un plan de charge qui était très...enfin tu vois...et puis c'était toujours un peu les mêmes clients... pour moi c'était vraiment aussi une façon de rentrer dans l'entreprise et puis d'autres voilà et puis j'ai trouvé les gens sympa et puis voilà</p> <p>Mais au début comme c'était tout au début ça se crée tu vois par rapport à ce que tu disais le pouvoir pas le pouvoir la question se posait même pas c'était plus tiens on va essayer de faire quelque chose ensemble et on va voir on teste et si ça marche...moi le coté test aussi ça m'allait bien donc pour moi c'était être libre donc c'est vrai qu'au début la forme SCM être indépendant et associé pour moi c'était idéal parce que je m'engage à hauteur de ce que j'ai envie et pas, on signe pas au bas de la page...et puis le fait aussi que ce soit à un moment où ça se créait ...tu vois ce serait maintenant peut être que je viendrais moins facilement mais à l'époque il y avait tout à faire c'était un peu....c'était aussi le coté aventure quoi</p>	<p>Intégrer un collectif pour ne plus être seule = le collectif n'est pas nécessairement en soi un projet ⇒ le regroupement permet le confort d'une certaine manière et surtout la possibilité d'optimiser une situation financière</p> <p>Ne s'inscrit pas dans un projet mais dans une rencontre avec des gens sympas</p> <p>Sentiment de l'importance d'une liberté individuelle (indépendant et associé) qui détermine l'entrée dans une structure naissance ⇒ dès le départ l'engagement n'est pas vécu comme obligatoire mais sera à proportionnel à l'envi de chacun</p> <p>L'aventure là encore n'est pas vécue comme du coté humain mais plutôt parce qu'arrivant sur une terre vierge d'une organisation à créer</p>
3	Et quand tu dis que maintenant tu viendrais moins facilement	
4	Susanne : Non mais tu vois maintenant c'est cadré...enfin c'est pas cadré mais je veux dire...rentrer dans quelque chose d'existant...là c'était un peu bon voilà on va essayer de faire quelque chose ensemble on va croiser, ils avaient déjà réfléchi, nos méthodes, comme moi je suis	<p>Evolution soulignée = la structure est maintenant cadrée</p> <p>Serait ce la fin de l'aventure ?</p>

	<p>curieuse et que j'aime bien apprendre ça aussi ça m'intéressait de croiser les méthodos Si Carter est rentré là dedans c'est que les gens sont sympas sinon il ne serait pas rentré donc...j'ai fait confiance à Carter</p>	<p>Impression que le collectif ne joue plus de rôle si la structure est définie ? en tout cas plus le même. De la création nous sommes passé à des problèmes de fonctionnement.</p>
5	<p>Et maintenant tu estimes que Xanadu est toujours dans une structure transitoire où tu estimes qu'une structure se dessine ?</p>	
6	<p>Je pense que c'est beaucoup plus ...enfin par rapport à ce que j'ai connu c'est sur que mais après tout tout est relatif, je pense que, je trouve quand même que ça se structure bien... enfin même bien, tu sais après je je...aujourd'hui enfin pour moi enfin c'est vrai que tout le monde ne fonctionne pas de la même façon, d'abord moi ça m'a rapporté parce qu'il y a quand même pas mal de client qui sont arrivés non par Xanadu mais par des clients de Charles ou de Jedediah ou de donc moi l'effet synergie ou dynamique du truc a bien fonctionné, je pense être sur des métiers plus faciles - entre parenthèse, les RH à travers le conseil ou la formation c'est quand même plus euh plus facile à vendre euh bon alors après c'est vrai que je ne suis pas sur les mêmes tarifs forcément que Jedediah Aujourd'hui je bosse beaucoup parce que j'ai des clients à 300 euros tu vois donc bon mais ce sont des clients historiques parce que je suis une fidèle et c'est des clients qui me garantissent 40 jours, qui me garantissaient à l'époque 40 jours par an si tu veux. Donc tu sais quand tu commences tu te dis c'est toujours ça de pris donc voilà</p> <p>Ces clients là je les lâche petit à petit, parce que maintenant on part sur des missions plus intéressantes pour moi en conseil et puis rémunératrice et me retrouve du coup avec des points de dispo tu vois là on est sur le projet de la [REDACTED] heureusement qu'on a pris un peu de retard et que Charles a des trucs à faire parce que moi je n'ai pas un jour jusqu'au 25 décembre, plus des trucs qu'y arrivent par dessus tu vois le petit appel d'offre du conseil général c'est pas beaucoup mais c'est 4 jours donc après j'ai aussi des clients à Gap alors il faut aller à Gap, des client sur Paris et puis historiquement octobre, novembre et décembre c'est les mois où je bosse le plus parce que justement j'ai cet organisme de formation qui me prends 4 jours par semaine en novembre donc là ça me fait du boulot quoi</p> <p>Donc là je suis entrain de regarder comment je peux déléguer un certain nombre de choses, comment je peux lâcher des choses sur des personnes de mon réseau que je connais en qui j'ai confiance et et...bon en même temps ça va rendre service à certains qui en ont besoin et moi ça va me permettre de lâcher des choses moins intéressantes intellectuellement et moins intéressantes financièrement. Moi mon objectif ça reste de bosser 3 jours par semaine depuis que</p>	<p>Difficulté à faire parler de la structure du cabinet</p> <p>Le cabinet pour Susanne = attrait financier très clair lié sans doute à un besoin de sécurité Ce sentiment de sécurité est pour l'instant comblé par la structure</p> <p>Difficile d'orienter l'entretien vers une analyse de l'organisation ⇒ nous restons au niveau individuel avec les apports que la structure procure à l'individu</p>

	<p>je suis dans ces murs je dis ça mon mari me dit « ça arrive quand » mais bon après c'est toujours le problème de la sécurité, tu te dis si tu lâches...il faut que je lâche le trapèze. Pour moi Xanadu ça m'apporte enfin je veux dire, après pour certains c'est moins avancé, je veux dire il y a des dossiers sur lesquels il faut continuer de travailler, au niveau du développement commercial, du site etc mais globalement je trouve que c'est bien globalement dans les tuyaux et puis on facture quoi, on facture on travaille, on est reconnu, on est identifié</p> <p>Mais moi dès le début, je suis en portage, je me suis toujours affiché Xanadu tu vois sur mes cartes de visites, l'appropriation pour moi est plus facile</p>	
7	Tu dis que Xanadu t'apporte beaucoup, mais toi arrivée au début de la structure que penses tu avoir apporté ?	
8	<p>Susanne : Je pense que oh ben oui quand même c'est clair, je ne me suis jamais vraiment posé la question mais je pense que oui car moi j'ai amené du monde dans cette structure, bon, euh après ce que je pense avoir apporté c'est une forme de stabilité, tu vois, un socle un peu, parce que j'étais là début. Le début c'est aussi une forme de pouvoir si on revient à ça c'est euh une stabilité sur des choses qui sont là depuis le début, qui se construisent, des idées...bon, des méthodes, pas forcément des clients...je travaillais peu avec les institutionnels mais c'est plutôt un regard, des compétences dans certains domaines que les autres n'avaient pas forcément...et un peu l'histoire aussi finalement...plus ce que je suis que ce que j'ai fait...je le définirais comme ça</p>	<p>Cabinet = stabilité = pouvoir</p> <p>Sur quoi ? sur qui ? sur son inquiétude personnelle ?</p> <p>Le fait d'être là depuis le début permet d'incarner cette stabilité et par là même recouvrir un certain pouvoir</p>
9	Penses tu que l'émergence avéré de deux leaders soit une forme hiérarchique qui se met en place de façon implicite ?	
10	<p>Susanne : Oui bon alors...il est évident que oui même si Jedediah s'en défend parce que ce n'est sûrement pas cela qu'il voulait, ce n'est sûrement pas le pouvoir, l'objectif, c'est de ne pas prendre le pouvoir, après c'est clair que bon...pour tout un tas de chose...bon parce que d'abord lui il est sur place, je parle de Jedediah, il est quand même à l'origine, c'est lui qui a apporté les locaux, au niveau...il a porté l'espace si tu veux donc l'adresse et un tas de choses, donc ça aussi on est chez lui d'une certaine façon même si on paie, on est chez lui sur son territoire donc du coup il a le pouvoir d'être sur un territoire qui lui appartient. Après de fait...donc du coup comme il était là, c'était lui qui avait à la base le plus de client aussi, installé aussi depuis le plus longtemps, il faisait du conseil depuis longtemps donc nous on avait aussi à apprendre le métier du conseil. Bon voilà après bon Charles il s'est imposé de fait parce qu'il avait plus de disponibilité, en gros il avait pas trop besoin de Xanadu, du fait qu'il n'avait pas besoin de bosser il était plus dispo, et</p>	<p>Ce qu'il (Jedediah) voulait, pourquoi l'imparfait, la situation a t-elle évoluée ?</p> <p>Mais on lui reconnaît une légitimité (excuse ?) de fait</p> <ul style="list-style-type: none"> - A l'origine du cabinet - Apport des locaux ⇒ pouvoir de territoire - La clientèle <p>Ainsi qu'à Charles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité

	<p>puis ça l'intéressait de prendre un certain nombre de choses et moi j'avoue que ça me va très bien comme ça mais j'ai pas le...moi aujourd'hui je me pose pas trop de question parce que globalement je suis plutôt d'accord avec leurs...avec ce qui ... leur mode de fonctionnement et leur stratégie, mais demain je serai plus d'accord, ils taperaient pas sur la table, je dirais je suis pas d'accord je m'en vais tu vois parce que une des formes de pouvoir c'est le pouvoir de ne pas faire tu vois donc que...</p>	<p>- Non besoin du cabinet Le pouvoir de ne pas faire reste le seul pouvoir</p>
11	<p>Mais du coup si tu n'étais pas d'accord l'alternative serait de partir ?</p>	
12	<p>Susanne : Non ce serait dire que je ne suis plus d'accord mais si vraiment y'avait des divergences très importantes, à un moment chacun prend ses responsabilités, je dirai en quoi je ne suis pas d'accord, ça m'est déjà arrivé je veux dire, de dire que pour telle ou telle orientation je ne suis pas d'accord mais on n'a jamais été en désaccord sur les fondamentaux après c'est plutôt sur le comment on fait que pourquoi on fait. Moi tant qu'on discute sur le comment ça ne me gêne pas, on n'a jamais été en difficulté ni sur les valeurs, ni sur la stratégie...(interruption extérieure) D'ailleurs je l'avais dit dès le départ je n'avais pas le temps de m'impliquer dans la gérance, le truc était clair au départ, Jedediah ça l'intéressait et Charles ça l'intéressait dans la mesure où il voulait peu travailler...et aujourd'hui ça fait une dynamique qui fait que les choses arrivent...le problème de fonctionner sur les appels d'offre c'est que les appels d'offre tu sais pas si tu va les avoir donc forcément tu ne prévois pas le plan de charge, c'est le jack pot quoi...donc tout ce qui vient tu es obligé de l'intégrer dans ton agenda donc la question après c'est comment on s'organise, comment nous on peut déléguer à d'autres personnes sans recruter, comment on peut partager des missions avec d'autre personne...mais c'est vrai de fait qu'il y a cette forme de pouvoir qui un pouvoir à la fois de compétence, à la fois d'être présent, le pouvoir d'être là et la personnalité aussi, la personnalité des gens. Puis ce sont aussi les plus anciens et ceux qui ont le plus d'expérience dans les métiers du conseil. Parce que Charles il avait une boîte...nous on est tous arrivé là...donc il y a aussi cette forme de pouvoir des gens qui ont l'habitude, les compétences, le réseau, des savoirs faire, méthodologiques ou pour répondre à des appels d'offre, moi je ne savais pas du tout le faire, je suis fière d'avoir répondu d'ailleurs, parce que voilà...enfin moi ça ne me pose aucun problème parce que je ne me sens pas dépendante d'eux...c'est à dire pour moi c'est plus un cadre qui me permet de bien fonctionner...mais bon ça c'est quelque chose que j'ai très bien analysé dans ma vie de toute façon mon besoin de liberté mais d'avoir un cadre qui sécurise à coté sur lequel je puisse m'appuyer mais aussi cette capacité à dire non je ne suis pas d'accord je m'en vais...mais pour l'instant ça ne s'est jamais posé....</p>	<p>- Expérience comme pouvoir</p> <p>Le pouvoir permet de poser un cadre Un cadre dans lequel on puisse évoluer librement sécurise On accepte le pouvoir tant qu'il sécurise ?</p>

13	Penses tu qu'ils réfléchissent à cette posture qu'ils ont ?	
14	Susanne : Oui enfin je sais que c'est une des problématiques de Jedediah...on avait fait notre premier séminaire où il avait dit je ne veux surtout pas le pouvoir...donc je pense que quelque part ...oui...il...j pense qu'il y réfléchit d'autant plus que si il prend des fonctions de maire ou quoi il va falloir qu'il se désengage euh...je pense qu'il le vit comme ça mais bon je ne sais pas s'il le vit bien ou pas bien...en tout cas c'est quelque chose dont il ne voulait pas...en tout cas de se dire qu'il serait attentif à ne pas...	Toujours cette évolution entre un avant et un après. Jusqu'à quel point cette prise de pouvoir réalisée par des acteurs ayant explicitement exprimés leur non désir de prendre le pouvoir n'est pas imposé par les autres ?
15	D'après toi quel est le rôle ou la fonction des responsables de départements. Chacun de fait est responsable de département que mets tu derrière cette fonction ?	
16	Susanne : Qu'est ce que je mets si je devais représenter çaeuh...bon c'est plutôt pour moi le porte drapeau qui permet à un moment d'identifier un pôle de compétence tu vois euh...après c'est effectivement s'approprier les dossiers qui concernent ce pôle de compétence ou pouvoir apporter aux autres dans ces domaines là parce que du coup il y a une compétence reconnue mais c'est aussi pour moi plutôt vis à vis de l'externe pour être identifié	
17	Mais si demain il y avait 3, 4 ou 10 consultants RH	
18	Susanne : Ah en là du coup il y aurait un rôle de coordination, d'animation de ces gens là quoi. Après tout dépend comment ces gens y arrivent dans ce pôle là tu vois...je sais pas...parce que de fait on est tout plus ou moins dans plusieurs pôles euh ...Charles est avec moi sur certains aspects, moi je suis avec Jedediah sur la stratégie, Martine elle est avec moi aussi dans le partenariat RH puisqu'on travaille ensemble dans le cadre d'une formation donc il y a des responsables de pôle et puis après il y a des personnes qui interviennent dans ce pôle et je veux dire...chacun à une complémentarité mais il n'y a pas de pouvoir ni de hiérarchie c'est plus « avec » aujourd'hui avec les associés mais demain on incorporerait...enfin je crois que c'est beaucoup dû au statut, on n'est pas salarié quoi, on est associé	Récurrence de cette notion de territoire, pas de pouvoir car chacun sur un territoire propre
19	Et aujourd'hui lorsque vous répondez à plusieurs à un appel d'offre il y a un chef de projet ? et quel est son rôle ?	
20	Susanne : oui il y a toujours un chef de projet...le chef de projet c'est toujours celui qui a la priori la compétence la plus repérable par rapport à l'appel d'offre....de fait c'est lui qui va porter	
21	Mais du coup le chef de projet coordonne t-il vraiment les opérations des autres ou nous sommes comme tu le disais tout à l'heure plus sur une notion de « avec » ou le chef de projet se donne un droit de regard sur le travail effectué par les autres ?	

<p>22</p>	<p>Susanne : pour l'instant c'est pas comme ça que ça c'est posé...si y a des comptes rendus parce que lorsque tu fais des comités de pilotage ou des réunions de projet chacun fait des comptes rendus de son activité tu vois...nous ont fait des réunions de coordination ou chacun fait un bilan de ce qu'il a fait, ou il en est, les résultats, mais personne ne va regarder comment l'autre a fait. Mais bon ...euh pour l'instant ça ne s'est pas posé parce que la façon de fonctionner convient à tout le monde et en même temps chacun explique pourquoi il fait cette démarche là et quel est l'objectif et pourquoi ce choix là après ...après il y a quand même la posture de dire on s'est coopter, on fait confiance aux gens...malgré tout chacun reste indépendant et c'est quand même un consultant free lance quelque part...qu'après il y ait un droit de regard plus en terme...plus sur la forme...moi je serai vigilante plutôt...ça m'est arrivé avec un consultant e dire voilà moi j'ai horreur d'être en retard alors voilà... c'est plus de cet ordre là que ...ça c'est mon approche à moi...mais c'est plutôtj'oublie pas que c'est...pas...il n'y a pas de lien de subordination entre nous, ça c'est clair on est bien sur le statut d'associé, pas sur le statut de salarié donc c'est plus sous forme...travailler comme des groupes projets quoi avec un pilote de projet et avec des personnes qui apportent des compétences et des regards transverses et à un moment qui prennent des décisions et voilà on y va donc pour moi c'est ça le mode de fonctionnement. Donc forcément y'a un pouvoir de fait parce quelqu'un est désigné à un moment comme le chef de projet...parce qu'il est le chef de projet il a la légitimité à demander des comptes, à organiser, à déclencher des comités de pilotages, etc...mais on est vraiment dans de la relation transverse et pas du tout hiérarchique. Tu vois donc pour moi l'image c'est le groupe projet et chaque client est un projet, chaque appel d'offre est un projet, traité comme un projet...à minima c'est comme ça qu'on demande à un client de fonctionner quoi avec des comités de pilotages, en groupe projet, en groupe pro...ce qu'on applique à notre client on se l'applique à nous c'est la moindre des choses....donc pour moi c'est plutôt cette lecture là...et avec pour l'instant des gens suffisamment souples pour qu'on puisse dire les trucs sans vraiment de ..soucis par rapport à ça. C'est vrai que moi je travaille surtout euh...de fait...avec Jedediah, j'ai travaillé avec Raymond mais par contre j'ai jamais travaillé avec Berstein et Emilie un petit peu. Donc ça aussi j'ai pas eu à me frotter au fonctionnement ni de Berstein, ni de Carter, bon Raymond un petit peu bon...mais chacun est vraiment sur son territoire et sa compétence, donc il y a peu d'intrusion sur...c'est clair que demain il y aurait 4 RH on irait regarder, comparer nos trucs euh enfin tu vois...on aurait un oeil un peu critique, bon personnellement ce que fait Charles je connais un peu parce que l'organisation bon ben voilà...Jedediah, je te parle même pas de Berstein....bon tu vois c'est pas</p>	<p>Associé ≠ salarié Ne peut il pas y avoir de relation de pouvoir entre associé ? c'est un peu comme si le statut était vécu comme une protection en soi contre les résurgences de pouvoir</p> <p>Assimilation pouvoir / hiérarchie</p> <p>Toujours le territoire Or si chacun partageait le même que se passerait il ?</p> <p>Le fait d'être sur des territoires spécifiques détruit la légitimité d'aller regarder les autres</p>
-----------	---	--

	mon truc, j'ai pas légitimité à mettre mon nez sauf oui sur des choses qui touche plus à la forme, ce que je te dis, c'est à dire la relation client, quant on s'engage, quand on dit on donne un doc tel jour on le donne tel jour... c'est plus des problèmes de forme qui pour moi sont pas liés à la compétence mais pour moi sont d'être avec les clients ou les partenaires...	territoires parce qu'on ne se reconnaît pas la compétence dans le domaine des autres
23	Et toi estimes tu dans ton personnage professionnel avoir eu besoin de réfléchir tes relations au pouvoir ?	
24	<p>Susanne :oui...euh là l'entreprise s'est vraiment le terreau et ...plus d'ailleurs pas eu à régler, parce que j'ai jamais eu à régler ça finalement, euh... ça jamais été une porte...si une porte statutaire, celui là il est de fait, après ce que j'ai pu mesurer c'est la force du pouvoir d'influence, plutôt que du pouvoir statutaire mais ça le l'ai beaucoup connu parce qu'en tant que DRH dans une boîte...j'étais je bossé directement avec le directeur et que c'était, il me faisait confiance...et j'étais sur la stratégie si tu veux et de fait parce que j'étais sur la stratégie ça me donnait un certain pouvoir parce que ça me donnait une visibilité ...euh...donc comme dirait Crozier j'étais marginal séquence, j'étais sur plusieurs systèmes, ça me donnait un regard et des informations stratégiques, donc d'une certaine façon j'avais de l'info que les autres n'avaient pas et d'autre du pouvoir ça c'est clair...moi je crois plus à cette forme de pouvoir là...le pouvoir de l'information, le pouvoir d'être dans plusieurs systèmes en même temps, et du coup d'avoir plus d'info, plus de vision, moi je suis hyper globale de toute façon j'aime avoir de la vision...le pouvoir statutaire est vraiment pour moi le plus factice, le plus fragile euh...parce que qu'après les gens ont toujours la possibilité, le pouvoir de ne pas faire, ça c'est un pouvoir qu'on rencontre. Aujourd'hui quand tu vois les cartes d'acteurs, quand tu cherches les jeux d'acteurs tu vois que les pouvoirs...quelqu'un qui fait pas ce qu'on lui a demandé des les temps il a le pouvoir ...parce qu'il sabote le système...donc pour moi c'est un pouvoir tout aussi important que le pouvoir...avec le fait aussi que celui là il est beaucoup plus subtil, beaucoup moins visible donc on va pas le repérer toute suite.....parce qu'en plus c'est un pouvoir qui ne s'expose pas, qui n'est pas exposé, celui là tu vois il n'a pas le risque de se faire couper la tête contrairement au pouvoir officiel...parce qu'il y a ça aussi le pouvoir statutaire est fragile parce que le pouvoir qu'on t'a donné aujourd'hui on te l'enlève demain. Tandis que l'influence ou le pouvoir non officiel tu as moins de risque...pourtant tu as du pouvoir au sens de « je peux » « j'ai la possibilité de » parce que le sens du pouvoir c'est ça aussi, c'est quoi le pouvoir c'est avoir « la possibilité de », qu'est ce qui fait que j'ai la possibilité de c'est ce que je donne ou est ce que c'est ce que je prends, ou est ce que c'est ce que je crainsmoi je crois beaucoup plus aux gens qui ont un pouvoir par</p>	<p>Définition du pouvoir Difficulté de prendre une position méta Pouvoir statutaire = fragile et factice Pouvoir d'influence = pouvoir de l'information et d'être à la croisée de systèmes = le vrai pouvoir Pouvoir de ne pas faire voire de saboter = beaucoup plus subtil, beaucoup moins visible Le pouvoir au sens de « je peux », « j'ai la possibilité »</p> <p>Opposition d'un pouvoir risqué = le pouvoir officiel et d'un pouvoir moins risqué = le non officiel</p>

	ce qu'ils sont, parce qu'ils créent du lien... moi je crois que les gens qui ont le plus de pouvoir sont les gens qui créent du lien, et qui sont au centre de tout	Le pouvoir des gens qui créent du lien
25	Donc tu parles d'une dynamique du pouvoir ?	
26	<p>Susanne : Ouais ils sont incontournables et incontournables parce qu'ils ont de l'influence, parce qu'ils ont une légitimité, parce qu'ils sont bien perçus et ils sont au milieu de tout aussi tu vois c'est noëudal, ça gravite autour, tu vois c'est un peu satellitaire et tu vois si ils sont pas là boom, ça manque de corps et de lien c'est vraiment la notion de lien pour moipour moi le pouvoir c'est la capacité de mettre en lien et de créer du lien...je suis très systémique, c'est vraiment une approche systémique...ça te fait sourire ? c'est vraiment l'idée de pouvoir possibilité, il y a peut être aussi la notion de capacité, est ce que je suis en capacité de</p> <p>Tu peux avoir un pouvoir statutaire mais être dans l'incapacité de parce que tu es dans un système tellement contraignant, tellement réglementaire, tellement légaliste que de toute façon...c'est un peu le problème de l'institution tu peux avoir un pouvoir statutaire mais à côté de ça t'es contraint par des règles, des jeux, des machins politiques que finalement tu n'as aucun pouvoir au sens de tu ne peux rien faire, tu n'es pas en capacité, en possibilité de donc du coup tu as un pouvoir mais que tu ne peux pas exprimer au travers de la capacité à faire quelque chose...donc c'est nul, c'est frustrant, c'est plus frustrant qu'autre chose en fait</p>	<p>Le pouvoir des gens qui créent du lien s'affilie ici à une notion de toute puissance du pouvoir dont la remise en cause entraîne la chute du système tout entier</p> <p>Le pouvoir statutaire porte en lui sa frustration on est dans un contexte où on ne peut l'exprimer (l'exercer ?)</p>
27	Et au niveau de Xanadu estimes tu qu'il y ait des relations de pouvoir ?	
28	<p>Susanne : si , oui mais le pouvoir dans le fait de je peux faire, je peux pas faire, j'attends quelque chose de toi qui est pas fait donc du coup il y a un rapport de pouvoir parce que du coup ça influence sur....euh.....mais parce que pour moi le pouvoir est partout....évidemment qu'il y a du pouvoir....évidemment...bien sûr comme dans toute...toute organisation...euh euh...parce que le pouvoir il est aussi inhérent à la personne parce que tu es tout seul tu as aussi du pouvoir...par rapport à toi</p>	Le pouvoir s'inscrit dans toute relation Et au delà le pouvoir est inhérent à l'homme
29	Oui mais par rapport à toi et uniquement	
30	<p>Susanne :oui mais aussi par rapport...enfin je veux dire, demain tu es seul et tu crées ta boîte, t'as le pouvoir parce que tu l'as monté seule, mais aussi les clients on le pouvoir de t'acheter ou pas t'acheter...tu vois le pouvoir il est partout il est pas lié au fait d'être un collectif...parce que tu vois on dépend tous...parce que voilà après il y a des liens de dépendances qui fait que tu dépends de toute façon...parce qu'il y a plusieurs degrés</p>	Pouvoir = liens de dépendance
31	Oui mais après le collectif à tendance à les hiérarchiser	
33	<p>Susanne : Oui parce qu'après il y a le pouvoir qu'on te donne et le pouvoir que tu peux exprimer,</p>	

	<p>parce qu'après c'est quoi le pouvoir ce qu'on te donne ou la lecture du pouvoir que tu as. Comment tu mesures le pouvoir. tu le mesure sur son champs d'expression tu vois...donc si tu n'as pas de champs sur lequel l'exprimer et forcément le collectif est un champs privilégié d'expression du pouvoir, mais après le pouvoir il est partout, il est autour...et tu es toujours aussi...de toute façon il y a toujours une forme de pouvoir autour de toi...complètement inconscient et complètement psychologique quoi...même ton fils ou ton mari qui te culpabilisent parce que tu vas bosser, il y a du pouvoir quoi.. donc pour moi le pouvoir il est partout, il est inhérents et il n'y a pas de raison que ça fasse sauter au plafond il faut juste savoir que ça existe et que c'est comme ça et après...moi...il faut juste savoir comment moi je me positionne par rapport à ça, et moi même quel est mon propre pouvoir, euh...à partir de quand ça commence à me peser, c'est très lié au principe de liberté...mais est ce que je l'accepte en tant que tel et est ce que je le vis comme quelque chose d'oppressant et de ..de pouvoir au sens où ça exerce une pression sur moi, parce que c'est ça l'expression du pouvoir c'est douloureux, quand le pouvoir va à l'encontre de tes propres valeurs et de tes propres critères et de ce qui est important pour toi donc du coup c'est la perception du pouvoir, c'est comme la liberté c'est...tu prends conscience de la liberté quand justement tu n'as plus le choix voilà bon...moi je trouve que le pouvoir ça fait partir des relations de toute façon humaine parce qu'il y a toujours jeux de pouvoirs, c'est même animal, c'est mammifères et que là où se devient...là où sa pose problème c'est que ce n'est plus conforme ni à tes valeurs, mais depuis toujours, on a des parents...à partir du moment où on naît on est là dedans on est là dedans depuis toujours après c'est comment ça s'exprime et quel est l'intention qui est derrière le pouvoir...l'intention qui est derrière...maintenant donner un cadre sécurisé oui, c'est une forme de pouvoir aussi mais c'est un cadre qui sécurise aussi, il y a aussi la notion de pouvoir qui s'exerce à travers des règles mais dont l'objectif est de poser un cadre, des repères mais il n'y a pas de contrainte. Tu vois c'est vraiment la notion de pouvoir qui donne des possibilités parce qu'il y a un pouvoir qui donne des possibilités....puis en même temps c'est hyper contextuel aussi, c'est à dire que ce qui est vrai aujourd'hui n'est plus vrai demain parce qu'il suffit qu'il y ait un élément du contexte qui change et les relations de pouvoir change aussi tu vois donc c'est ...d'ailleurs la plupart du temps c'est pas lié à la personne elle même c'est lié au contexte global de la situation. ...voilà donc moi c'est jamais un postulat c'est toujours contextuel...parce que les gens restent acteurs quand même...voilà</p>	<p>Le pouvoir et ses champs d'expressions</p>
<p>34</p>	<p>Je te remercie pour le temps consacré et la matière fournie</p>	

Susanne = département RH

Une définition du pouvoir =

- « mais parce que pour moi le **pouvoir est partout**...évidemment qu'il y a du pouvoir...évidement...bien sûr comme dans toute...toute organisation...euh euh...parce que le pouvoir il est aussi **inhérent** à la personne parce que tu es tout seul tu as aussi du pouvoir...par rapport à t
- « **le collectif est un champs privilégié** d'expression du pouvoir »
- « quand le pouvoir va à l'encontre de tes propres valeurs et de tes propres critères et de ce qui est important pour toi donc du coup c'est la perception du pouvoir, c'est comme la liberté »
- « moi je trouve que le pouvoir **ça fait parti des relations** de toute façon humaine parce qu'il y a toujours **jeux de pouvoirs**, c'est même animal, c'est mammifères et que là où se devient...là où ça pose problème c'est que ce n'est plus conforme ni à tes valeurs »
- « maintenant donner un cadre sécurisé oui, c'est une forme de pouvoir aussi mais c'est **un cadre qui sécurise** aussi, il y a aussi la notion de pouvoir qui s'exerce à travers des règles mais dont l'objectif est de poser un cadre, des repères mais il n'y a pas de contrainte. Tu vois c'est vraiment la notion de **pouvoir qui donne des possibilité** parce qu'il y a un pouvoir qui donne des possibilités »

Intentions personnelles =

- « parce que j'en avais un peu ras le bol de bosser toute seule donc ... c'est un peu ce qui a motivé les autres aussi je pense....euh et puis honnêtement je me suis dis si je rentre dans une structure c'est vrai qu'en terme de développement du CA ça doit être plus facile aussi donc il y avait un peu ça....bon...puis après Carter m'a appelé je lui ai dit « pourquoi pas » ça doit être intéressant... »

«c'était aussi le coté aventure quoi »

Projet visé ⇒ « le pouvoir pas le pouvoir la question se posait même pas c'était plus tiens on va essayer de faire quelque chose ensemble et on va voir on teste et si ça marche...moi le coté testé aussi ça m'allait bien donc pour moi c'était être libre donc c'est vrai qu'au début la forme SCM être indépendant et associé pour moi c'était idéal, je m'engage à hauteur de ce que j'ai envie »

Projet programme ⇒ « Non mais tu vois maintenant c'est cadré...enfin c'est pas cadré mais je veux dire...revenir dans quelque chose d'existant »

Démocratie ⇒

- « chacun à une complémentarité mais il n'y a pas de pouvoir ni de hiérarchie c'est plus « avec » aujourd'hui avec les associés mais demain on incorporerait...enfin je crois que c'est beaucoup dû au statut, on n'est pas salarié quoi, on est associé »
- « quand même la posture de dire on s'est coopter, on fait confiance aux gens...malgré tout chacun reste indépendant et c'est quand même un consultant free lance quelque part... »
- « la relation transverse et pas du tout hiérarchique ».

Pouvoir résurgent =

- « il est évident que oui même si Jedediah s'en défend parce que ce n'est sûrement pas cela qu'il voulait, ce n'est sûrement pas le pouvoir, l'objectif, c'est de ne pas prendre le pouvoir, après c'est clair que bon... »
- « d'abord lui il est sur place, je parle de Jedediah, il est quand même à l'origine, c'est lui qui a apporté les locaux, au niveau...il a porté l'espace si tu veux donc l'adresse et un tas de choses, donc ça aussi on est chez lui d'une certaine façon même si on paie, on est chez lui sur son territoire donc du coup il a le pouvoir d'être sur un territoire qui lui appartient »
- « parce que globalement je suis plutôt d'accord avec leurs...avec ce qui ... leur mode de fonctionnement et leur stratégie, mais demain je serai plus d'accord, ils taperaient pas sur la table, je dirais je suis pas d'accord je m'en vais tu vois parce que une des formes de pouvoir c'est le pouvoir de ne pas faire » ... »
- « mais c'est vrai de fait qu'il y a cette forme de pouvoir qui un pouvoir à la fois de compétence, à la fois d'être présent, le pouvoir d'être là et la personnalité aussi, la personnalité des gens. là...donc il y a aussi cette forme de pouvoir des gens qui ont l'habitude, les compétences, le réseau, des savoirs faire, méthodologiques ou pour répondre à des appels d'offre »
- « on avait fait notre premier séminaire où il avait dit je ne veux surtout pas le pouvoir... mais bon je ne sais pas s'il le vit bien ou non... tout cas c'est quelque chose dont il ne voulait pas de se dire qu'il serait attentif à ne pas... »

Autonomie ⇒

- « donc nous on avait aussi à apprendre le métier du conseil »
- « moi je ne savais pas du tout le faire, je suis fière d'avoir répondu d'ailleurs, parce que voilà... »
- « enfin moi ça ne me pose aucun problème parce que je ne me sens pas dépendante d'eux...c'est à dire pour moi c'est plus un cadre qui me permet de bien fonctionner...mais bon ça c'est quelque chose que j'ai très bien analysé dans ma vie de toute façon mon besoin de liberté mais d'avoir un cadre qui sécurise à coté sur lequel je puisse m'appuyer mais aussi cette capacité à dire non je ne suis pas d'accord je m'en vais...mais pour l'instant ça ne s'est jamais posé »
- « en même temps chacun explique pourquoi il fait cette démarche là et quel est l'objectif et pourquoi ce choix là après »

ANNEXE 7 : Grilles d'observation

Dans les grilles d'observation je me suis efforcée de noter ce qui me semblait au cours des réunions relever d'un pouvoir formel ou informel par rapport à un certain nombre de critères choisis préalablement.

Ces critères ne sont, bien sûr, en aucun cas exhaustifs

Le X désigne une action réalisée par un des consultants

Les chiffres romains désignent le nombre de fois où une action a été effectuées lorsque sa reproduction est significative de pouvoir résurgent.

Les réunions commerciales (COCO) ont lieu toutes les 3 semaines

Tous les consultants sont convoqués et normalement présents.

Un ordre du jour préalablement ratifié par chacun d'entre eux est lu en début de séance

Sont tout à tour nommés un maître du temps (qui a pour fonction de faire respecter l'ordre du jour et le temps imparti fixé pour chacun des points à aborder ainsi que veiller au respect du temps de parole de chacun) et un secrétaire de séance.

Lors des COCO est abordé la politique commerciale du cabinet

Un état des lieux sur les clients et prospects de chacun des consultants

Un bilan de chiffre d'affaire prévisionnel pour chacun d'entre eux

Les axes de développement commercial

Les clients à se répartir

Les actions à envisager individuellement ou collectivement

Réunion de COCO du 04/05/2007		Charles Organisation	Jedediah Stratégie	Susanne RH	Carter SI	Bernstein SI	Emilie Stratégie Web	Raymond Commercial
Délégation		Gestion	Stratégie et communication				Communication	Commercial
Pouvoir formel	Ouverture de séance prononcé par							X

	Fermeture de séance annoncée par		X					
	Présentation de l'ordre du jour							X
Pouvoir informel	Action d'interrompre l'autre	14	8	4	4	2		10
	Opposition marquée	X	X	X		X		X
	Présence (écoute) soutenue	X	X	X	X	X	X	X
	Absence de participation remarquée							
	Retard						X	
Collectif	Proposition de travail collectif	X	X	X				
	Proposition d'échange client	X						
	Hors sujet commercial			X	X	X	X	
	Décision remporté par	4	5	1				2
	Problèmes soulevé par			X	X	X		X

	Arbitrage réalisé par	X	X					
--	-----------------------	---	---	--	--	--	--	--

Réunion de COCO du 25/05/2007		Charles Organisation	Jedediah Stratégie	Susanne RH	Carter SI	Bernstein SI	Emilie Stratégie Web Communication	Raymond Commercial
Délégation		Gestion	Stratégie et communication					Commercial
Pouvoir formel	Ouverture de séance prononcé par		X					
	Fermeture de séance annoncée par							X
	Présentation de l'ordre du jour							X
Pouvoir informel	Action d'interrompre l'autre	14	19	5	2	2	5	10
	Opposition marquée		X	X	X	X	X	X
	Présence (écoute) soutenue	X	X	X	X	X	X	X
	Absence de participation remarquée							
	Retard	X						
Collectif	Proposition de travail collectif	X	X			X		

	Proposition d'échange client clients	X		X				
	Hors sujet commercial		X	X	X		X	
	Décision remporté par	2	3					3
	Problèmes soulevé par	X	X					
	Arbitrage réalisé par	X	X					

Réunion de COCO du 25/05/2007		Charles Organisation	Jedediah Stratégie	Susanne RH	Carter SI	Bernstein SI	Emilie Stratégie Web	Raymond Commercial
Délégation		Gestion	Stratégie et communication				Communication	Commercial
Pouvoir formel	Ouverture de séance prononcé par							X
	Fermeture de séance annoncée par							X
	Présentation de l'ordre du jour							X
Pouvoir informel	Action d'interrompre l'autre	12	8	2	4	2	1	5
	Opposition marquée	X						X

	Présence (écoute) soutenue	X	X	X	X	X	X	X
	Absence de participation remarquée							
	Retard							
Collectif	Proposition de travail collectif	X	X	X		X		
	Proposition d'échange client clients	X						
	Hors sujet commercial			X	X	X	X	
	Décision remporté par	2	2		1		1	3
	Problèmes soulevé par	X			X			X
	Arbitrage réalisé par		X					

Analyse rapide

Forte participation aux réunions commerciales

Souvent houleuses \Rightarrow résultat d'une forte plus implication de chacun ?

Raymond occupe le terrain en terme de temps de parole, de force de proposition

S'oppose quasi systématique à Charles et Jedediah \Rightarrow ceux ci moins inscrit dans une démarche commerciale ? tendance de Raymond à vouloir utiliser des outils commerciaux existants, ou à plaquer des procédures \Rightarrow forte opposition du collectif

Raymond reproche souvent un manque de réactivité commerciale

L'espace de parole semble se situer dans les réunions commerciales ⇒ Est ce dû au fait qu'elles ne soient pas animées par les leaders officiels ?

Le comité de direction (CODIR) se réunit toutes les 15 jours

L'ensemble des consultants est normalement présent

Un ordre du jour préalablement décidé et ratifié par chacun d'entre eux est lu en début de séance

Sont tout à tour nommés un maître du temps (qui a pour fonction de faire respecter l'ordre du jour et le temps imparti fixé pour chacun des points à aborder ainsi que veiller au respect du temps de parole de chacun) et un secrétaire de séance.

Lors des CODIR se décident les lignes stratégiques de l'entreprise

Les axes d'amélioration à envisager

Les points de blocages

Les problèmes tant internes qu'externes que désirent aborder les consultants

Tout ce qui a trait à l'administratif

La logistique

Réunion de CODIR du 14/05/2007		Charles Organisation	Jedediah Stratégie	Susanne RH	Carter SI	Bernstein SI	Emilie Stratégie Web	Raymond Commercial
Délégation		Gestion	Stratégie et communication				Communication	Commercial
Pouvoir formel	Ouverture de séance prononcé par		X					
	Fermeture de séance annoncée par	X						

	Présentation de l'ordre du jour		X					
Pouvoir informel	Action d'interrompre l'autre	12	11	6	3	2	2	3
	Opposition marquée			X				
	Présence (écoute) soutenue	X	X	X		X		
	Absence de participation remarquée						X	
	Retard				X			
Collectif	Décision	4	3	3				1
	Problèmes soulevé par	X	X					
	Arbitrage réalisé par		X					

Réunion de CODIR du 28/05/2007		Charles Organisation	Jedediah Stratégie	Susanne RH	Carter SI	Bernstein SI	Emilie Stratégie Web	Raymond Commercial
Délégation		Gestion	Stratégie et communication				Communication	Commercial
Pouvoir formel	Ouverture de séance prononcé par		X					
	Fermeture de séance annoncée par		X					

	Présentation de l'ordre du jour		X					
Pouvoir informel	Action d'interrompre l'autre	3	4		1			2
	Opposition marquée							
	Présence (écoute) soutenue	X	X	X				X
	Absence de participation remarquée						X	
	Retard						X	
Collectif	Décision remporté par	2	1	1				2
	Problèmes soulevé par							X
	Arbitrage réalisé par	X						

Réunion de CODIR du 11/06/2007	Charles Organisation	Jedediah Stratégie	Susanne RH	Carter SI	Bernstein SI	Emilie Stratégie Web	Raymond Commercial
Délégation	Gestion	Stratégie et communication				Communication	Commercial
Pouvoir formel	Ouverture de séance prononcé par	X					

	Fermeture de séance annoncée par		X					
	Présentation de l'ordre du jour	X	X					
Pouvoir informel	Action d'interrompre l'autre	5	7	2	1	1	2	
	Opposition marquée			X				
	Présence (écoute) soutenue	X	X	X	X	X	X	X
	Absence de participation remarquée							
	Retard							
Collectif	Décision remporté par	2	1	2		1		
	Problèmes soulevé par	X		X				
	Arbitrage réalisé par	X						

Brève analyse

Le temps de parole est souvent occupé par Charles et Jedediah = les deux leaders institués du groupe
 3 personnes remportent souvent les décisions ⇒ Susanne, Charles et Jedediah les trois fondateurs du cabinet
 Raymond du commercial est celui qui s'affronte le plus aux autres

Beaucoup plus de retrait de la part d'Emilie qui pourtant s'occupe de la délégation communication