

**Pour référencer cet article :**

MATERNE D., « Pour une anthropologie des jeux dans l'action organisée », *Gestion et Management Publics*, vol.2, Juin 2003.

## **Pour une anthropologie des jeux dans l'action organisée**

**Daniel MATERNE**

## **Pour une anthropologie des jeux dans l'action organisée**

D'octobre 1989 à mai 1993, nous avons mené une recherche-action sur la mise en œuvre d'une politique de changement organisationnel dans une unité hautement spécialisée d'une organisation appartenant au secteur public. Nous avons été chargé, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, de mettre en œuvre une politique de management participatif et de créer les outils de communication interne nécessaires au soutien de cette démarche.

Notre intervention a débuté dans cette organisation au moment même où elle était l'objet d'une crise interne grave, qui avait débuté depuis plusieurs mois et allait atteindre son paroxysme après notre arrivée. Rétrospectivement, il nous a paru vraisemblable que la décision du responsable de cette organisation de recruter un agent extérieur à l'entreprise, pour mettre en œuvre cette stratégie participative, s'insérait dans une démarche plus large, mais élaborée pratiquement, au coup par coup, pour venir à bout de la crise qui minait la coopération interne entre les différents départements de l'organisation, mais plus encore les rapports entre la direction et le département d'expertise au travers de son chef.

Pendant les quelques mois où nous avons vu cette crise évoluer et finalement se résoudre, elle est apparue au personnel de l'organisation comme un "combat des chefs", entre la direction et le chef du département en question. Notre arrivée, dans une phase avancée du conflit, ne nous permit pas d'avoir accès à tous les éléments "historiques" sur les origines de ce conflit.

A cette première difficulté, s'en ajoutait une seconde. Celle des outils appropriés pour tenter d'analyser et de donner du sens à un conflit, qui, bien que se présentant comme une lutte pour le pouvoir entre deux fortes personnalités du sommet hiérarchique de l'organisation, diffusait des tensions importantes dans toutes ses strates. Elle était également vécue, par le personnel, comme un enjeu majeur depuis plusieurs mois.

C'est après la résolution de cette crise, à la recherche d'une grille de lecture de ce conflit, que nous avons rencontré les travaux d'Henry Mintzberg sur "Le pouvoir dans les organisations"<sup>1</sup>. Dans cet ouvrage, Mintzberg développe une modélisation originale sur le système des politiques de l'organisation qui "consiste apparemment à y voir une série d'activités, un ensemble de <<jeux>> qui se déroulent partout dans la coalition interne"<sup>2</sup>. En référence à Allison<sup>3</sup>, Mintzberg constate que ces jeux sont complexes et subtils, qu'ils se déroulent simultanément, s'imbriquant les uns dans les autres, qu'ils ne se déroulent ni au hasard, ni à loisir mais au contraire en suivant des règles explicites ou implicites.

M. Crozier et E. Friedberg dans leur élaboration de l'analyse stratégique se réfèrent également à une "notion de jeu", qu'ils décrivent dans les termes suivants : "Le jeu pour nous est bien plus qu'une image. C'est un mécanisme réel, grâce auquel les hommes organisent et structurent leurs relations de pouvoir, ils imposent des règles, tout en laissant, en même temps, à ces relations -ainsi qu'aux hommes-, une grande liberté. Le jeu constitue un instrument que les hommes ont créé, afin de donner des règles à leur coopération. C'est un instrument fondamental pour l'action organisée. Le jeu concilie liberté et contrainte. Le joueur reste libre, mais s'il souhaite l'emporter, il doit adopter une stratégie rationnelle selon la nature du jeu et en respecter les règles"<sup>4</sup>.

Toutefois, il nous semble qu'existe une différence essentielle entre l'approche de Mintzberg et celle de l'analyse stratégique. Pour Crozier et Friedberg la formation d'un pouvoir relève de l'existence d'une source d'incertitude à un niveau quelconque de l'organisation, et cette incertitude augmente uniquement avec la venue d'un acteur qui l'utilise, pour mener à bien une stratégie personnelle. La conception de l'acteur, dans l'analyse stratégique, nous semble se rapprocher de celle de l'individualisme méthodologique, en ce sens que dans les développements plus récents de l'analyse stratégique, les contours de l'organisation deviennent de plus en plus flous et que l'acteur y est pensé, comme le cadre d'une action isolée se juxtaposant ou s'additionnant à celle d'autres acteurs à l'action tout autant isolée. La dimension collective de l'acteur ne semble pas exister comme niveau qualitatif supérieur de l'action organisée, avec ses processus de coordination et de coopération particuliers et distincts de ceux qui se déroulent entre acteurs individuels.

---

<sup>1</sup>MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, 1986.

<sup>2</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 268.

<sup>3</sup>ALLISON G. T., *Essence of decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little, Brown, 1971, pp. 170-171, traduit par MINTZBERG H., in *Le pouvoir ...*, *op.cit*.

<sup>4</sup>CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, p. 97.

L'originalité de la modélisation de Mintzberg<sup>5</sup> nous semble résider dans le fait qu'il s'agit d'une approche de type socio-anthropologique des jeux de pouvoir. Sans nier l'existence de stratégies de type individuel, celles-ci se trouvent toutefois englobées et dépassées par les jeux de pouvoirs qui se déroulent au niveau collectif de groupes d'acteurs (collectifs de travail, mais plus largement groupes d'appartenance subsumant les collectifs de travail). Mintzberg définit ces groupes d'appartenance : PDG ou son équivalent, directeurs de la ligne hiérarchique, opérateurs spécialisés, opérateurs non qualifiés, responsables des moyens logistiques, analystes de la technostrucure<sup>6</sup>.

Les jeux de pouvoir se déroulent entre ces différents groupes tout en obéissant, comme nous l'avons déjà souligné, à des règles implicites ou explicites. Mais, de plus, ces règles, toujours en référence à Allison, peuvent être pour certaines tout à fait claires, d'autres floues, stables ou changer en permanence. Mais en tout état de cause, c'est l'ensemble des règles qui définit le jeu. Les règles indiquent les positions, les voies par lesquelles les hommes y parviennent, le pouvoir lié à chacune d'elles et les trajectoires décisionnelles. Les règles délimitent donc, pour chaque position, le niveau de capacité décisionnelle, le type de décisions et les types d'actions possibles. Explicitement ou par exclusion, elles cernent également les comportements, attitudes, décisions ou actions inacceptables, inappropriées ou jugées illégales.

A la différence de l'analyse stratégique, ces règles existent parce que les acteurs individuels sont pris dans des configurations qui sont elles-mêmes en relations d'interdépendance. Elles sont l'essence mêmes de l'action organisée, mais plus généralement de tout construit social<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup>Les travaux de Mintzberg sont considérés par bon nombre de sociologues comme "théoriquement" faible. Néanmoins, nous avons pu constater qu'à un certain niveau, une certaine strate de l'analyse organisationnelle, et dans un contexte où l'organisation se politise, c'est-à-dire où se développent des stratégies individuelles ou collectives nettement marquées, la théorie des jeux de pouvoir et la modélisation qu'en propose Mintzberg est particulièrement heuristique. Cette contradiction "théorie faible/pouvoir heuristique important" renvoie à une problématique épistémologique de taille à laquelle nous n'avons nullement la prétention d'apporter quelque élément de réponse ici, mais dont nous pouvons souligner l'existence problématique pour nous y être heurté comme d'autres chercheurs et l'illustrer par le cas présentement relaté.

<sup>6</sup>Ces différents groupes forment ce que Mintzberg appelle la coalition interne de l'organisation. Celle-ci peut se présenter sous différentes configurations suivant l'appariement de quatre systèmes d'influence différents : le système d'autorité qui porte sur les contrôles personnels et bureaucratiques et qui s'appuie sur la division hiérarchique ; le système d'idéologie qui considère les individus comme "membres" ; le système des compétences spécialisées qui les considère comme opérateurs professionnels ou experts et le système des politiques qui les considère comme "acteurs".

<sup>7</sup>Sur les concepts de configuration et d'interdépendance nous nous référons aux travaux de N. ELIAS.

Ces relations d'interdépendance existent entre les individus appartenant aux différents collectifs de travail, mais également entre collectifs au sein des groupes d'appartenance puis entre ces derniers pour structurer socialement l'organisation.

Comme le précise J. D. Reynaud : "A partir du moment où les décisions des acteurs sont interdépendantes, elles peuvent former système... L'ensemble des contraintes et des opportunités qui s'offrent à un acteur peut définir un système d'action stable. Reste aussi que l'ensemble des relations entre acteurs peut-être résumé dans un jeu à structure bien définie"<sup>8</sup>.

Pour Mintzberg, plutôt qu'un jeu à structure bien définie, le pouvoir dans l'action organisée prend des formes différentes que l'on peut qualifier dans une structure qui leur est propre et qui de par leurs interdépendances forment un système de jeux. A la différence de l'analyse stratégique, les raisons qu'ont les acteurs de jouer à ces jeux sont multiples<sup>9</sup> et c'est sur ces raisons que Mintzberg s'appuie pour élaborer classification et qualification des jeux. Il distingue treize types de jeux politiques qu'il regroupe sous cinq rubriques définies par les raisons essentielles d'engager ces jeux.

---

<sup>8</sup>REYNAUD J. D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, pp.18-19.

<sup>9</sup>MINTZBERG distingue six raisons fondamentales : altérations importantes dans les objectifs, déformations dans la conception de la superstructure, définitions de postes, pressions exercées par certains groupes, besoins intrinsèques des agents internes.

Jeux pour contrer l'autorité	Les jeux de l'insoumission
Jeux pour contrer l'opposition à l'autorité	Les jeux pour combattre l'insoumission
Jeux pour construire des assises de pouvoir	Le jeu du parrainage (avec ses supérieurs) Le jeu de la construction d'alliances (avec ses pairs) Le jeu de la construction d'empire (avec ses subordonnés) Le jeu de budgétisation (avec les ressources) Le jeu des compétences spécialisées (avec du savoir et des savoir-faire) Le jeu de l'autoritarisme (avec l'autorité)
Jeux pour vaincre les rivaux	Le jeu de bataille entre les directeurs de la ligne hiérarchique et ceux des fonctions de soutien logistique Le jeu de la rivalité entre deux camps
Jeux pour mettre en place des changements organisationnels	Le jeu des candidats à des postes stratégiques Le jeu du coup de sifflet Les jeux des jeunes turcs

Plutôt que d'exposer systématiquement l'analyse du contenu de chaque type de jeux, nous nous proposons d'étudier ceux-ci, par l'intermédiaire du cas pratique que représente l'organisation en crise dont nous parlions au début de cet article. Nous resituerons synthétiquement l'organisation et sa structure, puis nous analyserons l'articulation particulière des jeux et des joueurs. Et ce, bien que Mintzberg souligne, dans son ouvrage, l'absence de recherche sur le sujet des jeux, mais plus particulièrement sur la preuve de leurs interactions. Il pense que ces jeux, appartiennent au système des politiques, et que ce dernier présente bien moins d'ordre que les autres systèmes de pouvoir (compétences spécialisées, autorité, idéologie) parce que c'est avant tout un système de chacun pour soi, sans aucun sens d'unité ou d'intégration, ni

de volonté d'œuvrer ensemble dans l'intérêt général<sup>10</sup>. Notre recherche ne nous conduit pas exactement aux mêmes conclusions. Dans le cas sur lequel nous avons travaillé, on peut constater certaines interactions, mais aussi un certain ordre de mise en œuvre et de déroulement des jeux. C'est ce que nous essaierons de montrer dans une perspective socio-anthropologique de la structure des jeux individuels et collectifs au sein de cette organisation et nous tenterons de les resituer dans leur dynamique propre au contexte de l'organisation en question. Nous essaierons d'en proposer une modélisation sous forme graphique. Cette modélisation, extrapolée de la recherche empirique, ne s'appliquera qu'au cas étudié (en fonction des configurations présentes dans l'organisation en question et de leurs interdépendances propres) et ne pourra être lue comme une modélisation de portée générale.

Enfin, notre formation première de psychologue nous amène à être particulièrement réceptif aux recherches et à l'appareil conceptuel de la "Psychodynamique du travail". Ce qui explique, qu'en ce qui nous concerne, nous ne situons pas l'origine ou la cause des jeux dans l'action organisée aux seuls travers ou contradictions de celle-ci, mais plus fondamentalement dans l'absolue nécessité, pour l'acteur, d'une reconnaissance qui participe de sa recherche identitaire et plonge ses racines au plus profond de sa biographie personnelle.

### **Présentation de l'organisation**

Le cas que nous allons étudier concerne les rapports entre un département d'expertise (que nous appellerons D.E.) et la direction du service central de maintenance des centrales de production électronucléaire (que nous appellerons S.M.N.), duquel ce département dépend.

Jusqu'à la fin 1989, la structure du S.M.N. comprenait cinq groupements de services, dont le D.E., qui traversera une réorganisation du S.M.N. en 1990 non seulement en conservant sa structure, mais en la renforçant par l'absorption d'autres services venant des autres départements. Le D.E. occupait une position dominante au sein du S.M.N., à tel point qu'il passait pour être son bras exécuteur, mais plus encore celui de la Direction Générale du Nucléaire, instance hiérarchique supérieure du S.M.N.. Ce département regroupe une partie importante des experts du S.M.N., ce qui lui confère la plus forte proportion de cadres : 41,2% des cadres du S.M.N.; 29,9% pour l'autre département technique (D.T.); et 24,4% pour le département de soutien logistique (D.S.L.). Mais les cadres représentent 84,5% de l'effectif du D.E.; 48,3% pour le D.T.; et 44,1% pour le D.S.L.

---

<sup>10</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 301.

Un rapport de la Mission d'Inspection Générale, au niveau national, souligne la compétence élevée, la qualification certaine, le dynamisme et l'efficacité étonnante, les résultats remarquables, aussi bien techniquement, qu'en terme de gain de temps durant les arrêts de tranche, que d'économies financières. Enfin le budget de ce département représente 46% du budget du S.M.N. en 1988. Ce même rapport souligne les aspects négatifs de cette situation car une "telle dissymétrie rend plus délicate la conduite du S.M.N.. Et le corollaire de cette efficacité et de ce dynamisme est une certaine incompréhension pour tout ce qui ne suit pas, et le côté gestionnaire ou administratif des affaires, à évolution moins rapide et moins motivante que le côté technique est parfois négligé".

Le poids de ce département dans les missions du S.M.N., le caractère des compétences spécialisées de son personnel, sa conduite par un chef de département à forte personnalité avec des velléités d'autonomie très grandes, vont conduire à une crise profonde de la structure organisationnelle. Car, le D.E. met en cause radicalement le système d'autorité et par là même, aux yeux des autres départements, la légitimité du chef du S.M.N.. Le conflit prendra dans son développement la figure d'un combat des chefs, et se traduira par l'éviction du chef du D.E. qui devra quitter le S.M.N..

Examinons maintenant les jeux utilisés par les différents protagonistes, successivement et/ou en interrelations.

Le jeu pour construire des assises de pouvoir : **le jeu des compétences spécialisées.**

Les compétences spécialisées relèvent d'un système informel qui subtilise une partie du pouvoir à l'autorité formelle. Cette situation naît du fait que dans un univers de travail complexe, les tâches à accomplir sont le plus souvent complexes et ne peuvent être confiées qu'à des experts ou des professionnels. Pour que ceux-ci puissent agir efficacement, il faut leur laisser une marge de manœuvre et une liberté d'initiative considérable. Plus le travail est complexe et moins il peut être coordonné ou contrôlé par des procédures standardisées, ce qui accroît encore le pouvoir des experts et opérateurs professionnels. " Les compétences spécialisées participent essentiellement à un processus de différenciation du pouvoir"<sup>11</sup>.

"D.E. est plus essentiel que nous..., ils permettent d'améliorer le fonctionnement des centrales... D.E., c'est sur le terrain". (Maîtrise D.T.)

"On travaille d'abord pour les centrales, ensuite pour le S.M.N.". (cadre D.E.)

---

<sup>11</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 240.



“Le savoir faire du S.M.N., c'est surtout la compétence technique, les opérations qu'on fait parce que les centrales ne peuvent pas les faire. Il y a des spécialistes ici”. (cadre D.E.)

“On s'occupe de toutes les missions à caractère national dans un souci de gestion et d'économie au niveau de la maison”. (cadre D.E.)

“... Quand on arrive sur un site il faut faire une activité précise. Il y a un objectif et l'objectif il y a très peu de temps pour le faire. On passe un moment difficile pour faire l'intervention. Je crois qu'il y a beaucoup plus de compréhension, d'union pour faire un effort commun, parce que l'objectif est visible (...) dans un laps de temps précis (...). Alors qu'ici ( au S.M.N. ndlr), non”. (cadre D.E.)

“ Avant (la réorganisation de 1990) il y avait toute une culture D.E....”. (cadre D.S.L.)

“La structure D.E. ne bougeait pas, on restait entier, on absorbait juste quelqu'un, un service”. (maîtrise D.E.)

“La volonté du chef de département [D.E.] était plutôt de se débrouiller seul”. (cadre D.S.L.)

A la question “Au S.M.N., par rapport à ce qui se passe dans les centrales nucléaires, diriez-vous que les missions nécessitent des compétences plus spécialisées”; au D.E. on répond oui à 62%; à 45% au D.T.; et à 43% au D.S.L.. Les tâches sont plus intéressantes au D.E. pour 70%; 62% au D.T.; et 32% au D.S.L. que dans les centrales nucléaires.

Comme le note le rapport de la mission d'inspection générale, “les négociations relatives aux achats d'outillages complexes sont, en fait, menées par les techniciens, l'acheteur n'intervient réellement que dans la phase finale de l'affaire, la contribution qu'il apporte est alors de peu de poids. Le technicien est donc, en raison de sa position très en amont dans le processus, c'est lui qui sollicite le fournisseur...”.

La construction de cette assise de pouvoir importante au S.M.N. permet au manager du département de faire état de son autorité, afin d'élargir le contrôle qu'il a sur les experts et opérateurs spécialisés de son département, qui eux-mêmes exercent une certaine autorité sur les clients et les fournisseurs.

Le contexte est créé pour qu'émerge un autre type de jeu destiné à mettre en place des changements organisationnels : **le jeu des “jeunes Turcs”**.

Ce type de jeu a pour objet d'effectuer un changement fondamental dans l'organisation. Autant dire qu'il s'agit d'une stratégie énergique dont l'enjeu est très important, puisqu'il va jusqu'à remettre en cause le pouvoir légitime et l'autorité formelle.

Les groupes de jeunes Turcs sont qualifiés "d'enclaves" au sein de l'organisation, conduits par des leaders charismatiques, non-conformistes et peu enclins à l'orthodoxie. Ces enclaves sont dotées d'un esprit militant et entretiennent une capacité d'engagement et une implication, par rapport aux buts de l'organisation, considérables.

C'est en termes assez proches que le rapport de la Mission d'Inspection Générale décrit le D.E. : "On retrouve dans tous ces services des agents ayant pratiquement tous pour point commun une étonnante motivation, qui va même souvent jusqu'à ce que certains pourraient appeler une sorte d'abnégation".

Bien entendu, si le système d'autorité est battu en brèche par le chef du D.E., il n'a pas en tant que tel, la possibilité d'un coup d'État, d'un renversement de la direction en place. Aussi pour mener à bien ce jeu doit-il être soutenu, ou tout au moins protégé, quant aux risques de sanction, par le détenteur d'influence externe dominant. Lié personnellement au chef de la Direction Générale du Nucléaire de l'époque - qui, précisons-le, était le supérieur hiérarchique direct du chef du S.M.N. - le chef du D.E. jouissait d'une protection qui plaçait le chef du S.M.N. dans une position extrêmement difficile. Investi du pouvoir du système d'autorité par le chef de la Direction Générale du Nucléaire, il ne pouvait l'exercer à l'égard de la dissidence interne du D.E. par la même instance hiérarchique.

L'enjeu de cette dérive de scission est lourd de conséquence pour l'organisation et le système du pouvoir légitime représenté par le chef du S.M.N.

En réaction à cette dérive du D.E., la direction du S.M.N. va engager, à son tour **le jeu de l'autoritarisme**, dont Mintzberg écrit que ce dernier "consiste, d'une manière simpliste et rigide, à s'appuyer sur le principe d'autorité, dans le cas d'une obstruction ou d'une résistance, si cette tactique permet de donner au joueur l'impression de pouvoir contrôler quelqu'un, il ne permet en aucune façon de construire une base de pouvoir"<sup>12</sup>.

Pour comprendre comment ce jeu peut arriver dans la vie de l'organisation, nous allons présenter un bref résumé de l'histoire de sa structure formelle<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 285.

<sup>13</sup>En référence à la grille d'analyse de MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.

C'est d'abord une structure où se côtoient un système d'autorité basé sur un contrôle personnel souple et un système des compétences spécialisées. L'ajustement, ou tout au moins l'état d'équilibre du système, est rendu possible par un système d'idéologie forte, où chacun adhère puissamment à l'organisation et est reconnu dans sa fonction. Ceci a été possible, nous semble-t-il, du fait de la petite taille de la structure permettant une pratique permanente de l'ajustement mutuel entre créateurs.

Un phénomène de croissance très rapide des activités se traduit par une augmentation accélérée des effectifs; ce développement des effectifs se fait de deux façons différentes :

- a) accroissement des experts et opérateurs spécialisés
- b) création des services de logistique et donc différenciation de l'organisation qui se divise en sous-systèmes.

La croissance se poursuit et intervient alors un nouveau chef d'Unité, dont la mission est certainement d'affiner la rationalisation de l'organisation, mais de plus, d'en standardiser les productions pour les rendre, soit plus efficaces, soit d'en étendre l'opérationnalité tout en réduisant leurs coûts. Il se produit alors un flottement du système d'autorité, temps nécessaire pour le nouveau chef du S.M.N. de prendre connaissance de la structure. Puis, à cette période succède une tentative de reprise en main plus ou moins autoritaire, ou pour le moins perçue comme telle. Ceci se traduit par l'entrée en conflit du D.E. (où se concentrent les compétences spécialisées porteuses également du système d'idéologie) avec le système d'autorité. Celui-ci cherche à s'imposer par l'intermédiaire de contrôles bureaucratiques, de plus en plus nombreux, mis en œuvre vraisemblablement à l'arrivée, à la direction, d'un adjoint technique au chef du S.M.N.. Ce conflit se traduit par une politisation importante de l'organisation et à la mise en œuvre de la série des jeux qui aboutiront à la crise.

Cette réaction autoritaire a conduit à un type de jeu destiné à la contrer : **le jeu de l'insoumission**.

N'importe quelle personne soumise au pouvoir légitime peut se livrer aux jeux de l'insoumission. Toutefois il semble que ce soit la façon de procéder préférée des directeurs de la ligne hiérarchique et des opérateurs spécialisés. Souvent ces jeux de l'insoumission se pratiquent à la suite d'un changement de personne dans l'équipe dirigeante, quand, par exemple, un PDG ne comprend pas ou refuse d'accepter les compromis opérés par son prédécesseur qui recherchait une sorte de paix sociale dans son organisation. Les opérateurs mettent son pouvoir politique à l'épreuve<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 272.

“Avant les agents [du D.E.] qui ne voulaient pas collaborer étaient encouragés”  
[par le chef du D.E., N.D.L.R.].

La façon de procéder des cadres hiérarchiques et des experts est plutôt faite de subtilité tant que l'assise de pouvoir n'est pas certaine. Mais une fois celle-ci bien établie, elle peut tourner à l'opposition pure et simple, voire en arriver à défier la direction en refusant de se soumettre à ses décisions lors des réunions “collégiales” (le chef du S.M.N., ses deux adjoints et les cinq chefs de groupements de services). Ce durcissement est apparu à S.M.N. lorsqu'il a été question de réorganiser la structure, le D.E. craignant alors de voir sa propre organisation modifiée. D'autant qu'il a été ressenti par le personnel, d'une façon générale, que ce projet de réorganisation avait comme arrière pensée, ou plutôt servait de prétexte pour remettre le D.E. dans “le droit chemin”.

Il semble que le prédécesseur du chef du S.M.N. en place de 1987 à 1991 avait accepté la prééminence du D.E., parce que cela correspondait au besoin de reconnaissance de S.M.N. dans la production nucléaire comme le service d'expertise de la maintenance.

“Il fallait que les techniciens de S.M.N. démontrent qu'ils apportaient une plus-value aux sites pour se faire eux-mêmes accepter. Je pense qu'actuellement c'est chose faite”. (Cadre D.S.L.)

Besoin de reconnaissance qui rencontrait le besoin de solutionner des problèmes de maintenance de façon urgente pour la Direction Générale du Nucléaire. Elle-même avait besoin de prouver ses capacités à mettre en oeuvre et à gérer le parc nucléaire - et ce dans de bonnes conditions pour l'environnement et la sécurité, à des coûts acceptables - auprès de sa hiérarchie supérieure et de la direction nationale. L'enjeu était d'ordre national et donc inhérent à un contexte historique précis. Ceci s'est traduit au S.M.N., par des pratiques pas toujours respectueuses de l'orthodoxie administrative et formelle, entraînant souvent des gâchis financiers.

“Le gâchis, c'est monnaie courante au S.M.N.. Gâchis de tout, financier et de temps(..)”. (maîtrise D.T.)

Mais il faut dire à la décharge du S.M.N. que la pression pour solutionner les problèmes techniques était telle, qu'elle laissait assez peu de place et de temps pour l'élaboration de procédures de gestion, au demeurant d'une forte complexité<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Étant donné le système de fonctionnement du rapport client/fournisseur du S.M.N. et des sites, via un tiers à la fois tutelle et donneur d'ordre (la direction générale du nucléaire), ceci s'opérant par un système de refacturation des dépenses engagées, par des jeux d'écritures comptables et non par une facturation directe réelle.

Il y a donc une historicité à la puissance du D.E. comme entité, liée à l'historicité de la mise en oeuvre de la maintenance générique dans les centrales nucléaires. Ceci est lié également au fait que le S.M.N. est né sept ans après le démarrage des premiers réacteurs nucléaires, et a dû faire face à une demande qui a toujours été supérieure à ses capacités de réponse du moment (situation de retard permanent).

“Pour bien faire, le S.M.N. aurait dû exister 6 ou 8 ans auparavant, dès le début du nucléaire, car de par ses missions, on s'est retrouvé devant une situation où les centrales avaient eu à combler le trou, et on a été en position de reprendre certaines missions ou tâches que les centrales assuraient”. (cadre D.E.).

“le S.M.N. est arrivé 5 ans trop tard, et il y a des domaines à défricher pour répartir sur des bonnes bases”. (Collège de Direction)

Toutes les conditions étaient réunies pour que les jeux politiques que nous avons déjà considéré aboutissent et convergent vers un type de jeux destiné à renforcer encore l'assise du pouvoir du D.E. : **la construction d'empire.**

Celui-ci est un jeu solitaire. En général il est pratiqué par des cadres de niveau intermédiaire qui ont décidé d'accroître leurs assises de pouvoir, en rassemblant sous leur coupe différents subordonnés ainsi que diverses sous-unités. Le jeu de la construction d'empire qui correspond à vouloir créer une souveraineté indépendante disposant de sphères d'influence fait appel à tous les moyens d'influence. La construction d'un empire peut s'avérer être un jeu plein de risques et être le jeu le plus politisé<sup>16</sup>.

“Il n'y a plus aujourd'hui (1990) d'État dans l'État” (cadre D.S.L.) (à propos du D.E.)

De tout premier ordre sont les informations dont on peut disposer quand on a accès à un poste de contrôle ou de centralisation de celles-ci. L'exploitation des systèmes légitimes d'influence, ainsi que l'habileté politique du joueur, et tout particulièrement l'énergie qu'il est prêt à dépenser pour construire son empire, ont toute leur importance.

Rappelons que les chefs du département D.E. et de la Direction Générale du Nucléaire sont liés personnellement. On ne saurait disposer d'une meilleure source d'informations. D'autre part, le chef de département est tout ce qu'il y a de plus légitime. Désigné par le prédécesseur du chef du S.M.N. actuel, sa nomination - à ce niveau - n'a

---

<sup>16</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 280.

pu se faire qu'avec l'assentiment officiel et formel de la Direction Générale du Nucléaire. Tout le monde s'accorde à reconnaître au S.M.N. la grande valeur de cette personne à la fois sur le plan technique, sur le plan charismatique et, dans une certaine mesure, sur le plan humain. Les hommes de son département disent de lui, "qu'il n'a jamais laissé tomber un des leurs, qu'il les a toujours soutenus", même y compris en cas d'erreur, devant la direction. Les hommes avaient carte blanche pour trouver des solutions techniques et quand ils se trompaient, ou arrivaient à une solution imparfaite, ils n'étaient pas désavoués. Les sanctions étaient décidées dans le département de manière informelle, donc sans incidence officielle sur les carrières. Les freins à la promotion pouvaient s'effectuer de façon interne au département, le chef de celui-ci étant maître des propositions d'avancement en fin d'année. Chose qui semblait se faire en accord avec ses adjoints et ses chefs de services. Ces qualités sont également reconnues parmi les personnels des autres départements, comme était connu le fait, qu'il ne fallait pas se trouver en désaccord avec sa façon de conduire le département au risque d'être sanctionné. Il existait donc dans celui-ci des règles informelles de ralliement et un respect quasi-absolu de celles-ci. En cas de déviance cela conduisait à l'éviction du département ou à la mise "au placard". C'est-à-dire à l'attribution d'un poste sans réelle mission ni responsabilité (ce qui est généralement la pire des sanctions pour des hommes d'action, car elle est avant tout psychologique et sociale). Mais ces pratiques n'appartenaient pas en propre au chef du D.E., elles étaient à l'oeuvre au S.M.N., et a priori semblaient être le principal moyen de sanction à la Direction Générale du Nucléaire en ce qui concerne les cadres d'un certain niveau. Moyen de sanction efficace car il touche l'homme dans son for intérieur, et nous avons pu vérifier auprès de quelques agents du S.M.N., y compris à un niveau d'encadrement élevé, ce que ces pratiques pouvaient générer de souffrances psychiques<sup>17</sup>.

Le chef du S.M.N., également doté d'une forte personnalité et investit du pouvoir légitime, ne pouvait rester sans réagir. Il a développé à son tour des jeux politiques pour tenter de contrer le chef du département D.E. et conserver, ainsi, son autorité au sein de la structure.

Le **jeu de la budgétisation** complète celui de la construction d'empires. Mintzberg pense qu'il ressemble étrangement à ce dernier. Excepté que le but du jeu est d'obtenir toujours davantage de postes, d'espace, de moyens divers, mais surtout plus d'argent par l'intermédiaire des budgets qui deviennent l'enjeu principal de la partie.

---

<sup>17</sup>Cf. sur ce sujet les travaux de Ch. DEJOURS en psychodynamique du travail, et de V. de GAULEJAC en sociologie clinique.

Nous n'avons que peu d'éléments sur cette pratique au S.M.N.. Nous savons qu'en 1988, le D.E. mobilisait le plus gros budget ( 46% de la masse budgétaire du S.M.N.). Mais, le rapport de la Mission d'Inspection Générale attribue ce fait au caractère principal des missions qui lui sont confiées.

Toutefois, les acheteurs qui relèvent du département de soutien logistique sont en conflit permanent avec les experts et opérateurs professionnels du D.E.. Ces derniers, conduisant leurs propres négociations avec les fournisseurs, ne laissent pas de possibilité d'intervention économique réelle lors de la passation des commandes ou marchés, comme le spécifient les procédures internes.

Ce qui fait dire, à certains agents, que “le gâchis, c'est monnaie courante au S.M.N.”... ou qu'au S.M.N. “on dépensait trop, on avait trop de pouvoir financier”.

Logo séparé, politique de communication doublant celle du S.M.N., pratiques autonomistes d'achats, résistance aux tentatives de contrôles formels de la technostructure et détournement systématique, activités parallèles et identiques aux autres départements, organisation de fêtes et de séminaires spécifiques au D.E. laissent penser que l'existence de cet État dans l'État n'a pu se faire sans recourir à l'accroissement de ses moyens financiers.

Ce que confirme, d'une certaine manière, une enquête de motivation des cadres (réalisée en 1993), ou l'on peut y lire que l' “on a eu des compétences mais que l'on a trop exagéré nos compétences, on a trop dilapidé d'argent... on a développé énormément d'outillages qui n'ont pas abouti...”.

Le type de jeu suivant est utilisé pour contrer l'opposition à l'autorité : **les jeux pour combattre l'insoumission.**

Il est fréquent de voir ceux qui disposent de l'autorité, réagir et contrecarrer l'insoumission quand ils y sont confrontés. Il semble que la tendance naturelle quand il s'agit d'aller à l'encontre des résistances à l'autorité, est d'accroître l'autorité, d'accentuer les contrôles, de créer des règles encore plus strictes<sup>18</sup>.

«Avant il y avait une culture D.E. qui s'était créée, elle devait évoluer car c'était la volonté de la direction, et l'élément qui était à l'origine de cette culture D.E. est parti”.  
(cadre D.S.L.)

---

<sup>18</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 274-75.

En l'occurrence le chef du S.M.N. peut demander aux analystes de la technostructure qui sont sous sa tutelle directe d'élaborer de nouvelles procédures, règles etc. et de renforcer les contrôles sur celles existant déjà.

“C'est signé, vérifié, ça repasse à la E.P.R.Q. [technostructure] puis ça revient...”(cadre D.E.) à propos des documents techniques.

Dans le cas présent, la volonté autonomiste du chef du D.E., et son jeu politique appuyé sur ses liens directs avec le chef de la Direction Générale du Nucléaire ne donne pas au chef du S.M.N. une très grande marge de manœuvre pour l'exercice de son autorité. Tout au plus, peut-il mettre à contribution les analystes de la technostructure comme nous l'avons vu. Mais tout exercice trop autoritaire pour contrer ces jeux d'insoumission n'aurait pu que renforcer ceux-ci, au risque de resserrer les rangs des experts du D.E. derrière leur Chef, et isoler un peu plus la direction du S.M.N.

Le chef du S.M.N. ne peut toutefois tolérer l'insubordination permanente du D.E.; par exemple en ce qui concerne les problèmes de gestion et les manques de respect des procédures administratives.

Par ailleurs, tous les experts du D.E. n'apprécient pas le comportement et le management de leur chef de département. Le soutien que celui-ci accorde à ses hommes se paie, en contrepartie, d'une “loyauté” qui est en fait de la soumission inconditionnelle à l'idéologie du département pour éviter le risque de l'exclusion. La mise à l'écart peut être, en rapport à l'ambiance interne au département et aux modes d'appartenance des experts, très difficile à vivre. On est d'une certaine façon “déloyal” envers le département au travers de la contestation de son chef, ou plus simplement, dans les manifestations d'un manque d'enthousiasme à se rallier à ses vues. Ces pratiques génèrent, bien sûr, un certain mécontentement. Et ce, d'autant plus que les experts sont des gens très autonomes et responsables. Dans le cas présent, s'ils sont les plus nombreux à s'identifier à leur département, ils sont aussi les plus nombreux à se sentir d'abord appartenir à l'Organisation Nationale et à la production nucléaire.

“La spécialisation poussée des individus et des équipes, due à l'agrégation de services très divers aux centrales et, de surcroît, aux compétences qu'implique la centralisation de ces services, conduit à l'isolement technique ou humain de beaucoup d'équipes, principalement à D.T. et D.E.

La solitude est un thème central dans la vie des agents du S.M.N. Elle frappe encore plus particulièrement les agents issus des sites et qui regrettent l'esprit collectif”.  
(observatoire social interne)



“Oui les relations entre "collègues" se passent bien, mais par contre il n'y a pas l'ambiance d'un groupe de travail! chacun a un peu ses tâches!” (cadre D.E.)

“... Je dirais même que les rapports sur les sites sont meilleurs qu'au sein de S.M.N. C'est pas du tout pareil (...) Parce que moi par exemple, je travaille sur un projet, mais je suis tout seul sur ce projet (...) on n'a pas l'impression de fonder un groupe”. (Cadre D.E.)

Si l'intégration au S.M.N. est plus faible que dans les deux autres départements, paradoxalement l'intégration au D.E. est aussi plus faible que ceux-ci.

Ces contradictions propres au D.E., confèrent au chef du S.M.N. une petite marge de manoeuvre pour s'attaquer aux positions autonomistes de son chef. Le chef du S.M.N. devra cependant, faire preuve d'un certain savoir-faire et d'une certaine finesse politique.

Un moyen de remettre en cause le pouvoir du chef du D.E., sans le prendre de front, aura été d'engager une réorganisation de la structure pour aboutir à une meilleure rationalisation des activités et des moyens du S.M.N.

### **Le jeu de la construction d'alliance**

Ce jeu consiste à construire une base de pouvoir, se joue entre collègues, souvent des cadres moyens, parfois des spécialistes des moyens logistiques ou des fonctions opérationnelles qui négocient des contrats implicites de soutiens mutuels<sup>19</sup>. L'objectif de ce jeu est de développer un réseau de relations sociales avec d'autres cadres ayant des postes stratégiques afin d'acquérir une puissance qui permette de dépasser les limites structurelles du rôle ou de la fonction. La limite de cette construction d'alliance est bornée par la confrontation à une autre alliance. Dans ce cas, ce jeu dérive vers celui des “camps rivaux”.

La prédominance du D.E. est telle, qu'il impose aux autres groupements de services ses propres méthodes de travail. Or, comme nous en avons parlé, celles-ci se conforment assez peu aux règles et procédures en vigueur. Aussi le fonctionnement du D.E. finit-il par être perçu comme problématique pour la fonctionnalité globale du S.M.N.. Car l'imposition des méthodes du D.E. aux autres groupements de services, non seulement empêche, mais plus encore, va à l'encontre des tentatives de rationalisation des procédures d'achat dont le S.M.N. a besoin - notamment pour faire face au monopole de certains constructeurs et rééquilibrer la position de l'Organisation

---

<sup>19</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 277.

Nationale dans les négociations avec ceux-ci - mais d'une façon plus générale, de l'effort de rationalisation de la gestion qui s'impose à un service qui gère des budgets considérables. La moindre erreur d'estimation a des conséquences importantes notamment par la répercussion des coûts sur les budgets des sites, et par conséquent sur leurs résultats au travers du coût du kilowatt/heure proposé au consommateur final par la Direction Générale du Nucléaire (d'autant que la part gérée par le S.M.N. dans les budgets de maintenance ne cesse de croître).

La base sur laquelle peut s'appuyer le chef du S.M.N. pour engager sa réorganisation est donc solide et se justifie fonctionnellement. Il suit, aussi en cela, les recommandations du rapport de la Mission d'Inspection Générale de 1988.

“Il serait bon qu'un certain formalisme retrouve sa place au D.E. (tant en ce qui concerne les relations avec le service des achats, où les procédures d'urgence sont encore trop souvent utilisées, qu'en ce qui concerne les relations avec l'administration)...”.

Le caractère spécifique du D.E. est une force considérable face à celui très éclaté des autres groupements de services.

“Le S.M.N. est une mosaïque qui s'est construite avec des agents qui venaient des sites, chacun a apporté un savoir faire, chacun s'est adapté aux objectifs et missions du S.M.N. De là à dire qu'il se dégage une personnalité du S.M.N., je ne suis pas sûr...” (cadre D.T.)

“Il faudrait que les gens au plus bas niveau sachent bien ce qui est fait au S.M.N. Je n'ai pas forcément l'impression que tout le monde sait très bien ce qui est fait dans les autres services ou dans les autres départements”. (cadre D.E.)

“Le S.M.N. ? je sais seulement que ça appartient à la Direction Générale du Nucléaire, que c'est un service spécifique qui n'est pas rattachée à une centrale. C'est tout ce que je sais”. (maîtrise D.T.)

“Le S.M.N. s'attribuant (se voyant attribuer) progressivement de nouvelles missions, les nouvelles tâches semblent aux agents s'être ajoutées aux anciennes, par strates successives... Certaines entités [D.E.] ont préservé ou acquis une logique claire de construction. D'autres n'ont pas résisté à l'augmentation et à la diversification de leurs objectifs”. (observatoire social interne)

Il faut cependant remarquer que le D.E. a été, tout autant que les autres groupements de services, touché par cette croissance un peu anarchique, non maîtrisée des activités. Aussi s'accorde-t-on à reconnaître les qualités et un certain savoir-faire du

chef du D.E. et de ses adjoints qui ont su préserver ou construire cette entité de façon assez claire. Ils ont bien sûr été aidés en cela par le caractère spécialisé des compétences et au sentiment d'appartenance des experts<sup>20</sup>. Mais ceci n'enlève rien à leur savoir faire politique qui a su utiliser cette spécificité, comme le reconnaît l'observatoire social interne : "la proximité aux sites, la cohérence objective entre la tâche de chaque agent et la mission de leur département ou service<sup>21</sup>, mais aussi la volonté de leur responsable de donner à certains services ou au D.E., une homogénéité et une légitimité auxquelles beaucoup d'autres structures ne peuvent aujourd'hui prétendre..."

Cette situation laisse le chef du S.M.N. assez isolé. Il lui faut donc dans un premier temps construire une base d'alliance qui rassemble les chefs des quatre autres groupements de services dans un front commun contre le D.E. Étant donné l'hégémonie exercée par ce dernier, chaque groupement de services a intérêt à faire cause commune pour s'imposer au D.E. et rétablir un certain équilibre dans la structure. Mais quatre groupements c'est encore trop face à la prédominance du D.E. La réorganisation aura pour effet d'aboutir à une superstructure constituée de trois départements à effectifs à peu près égaux (le D.E. devient malgré tout le plus petit), avec des budgets mieux calibrés, et qui vont gagner en rationalisation de leurs missions et objectifs.

"Il y a une nouvelle logique dans la répartition des services dans la nouvelle organisation". (Maîtrise D.T.)

"5 départements (avant) pour 3 maintenant, mais c'est toujours pareil... ça augmente plus les différences". (maîtrise D.S.L.)

"La réorganisation pour l'instant ça n'a rien changé...je ne crois pas que ça puisse améliorer les choses". (cadre D.T.)

L'objectif de déstabilisation du D.E. est toutefois atteint.

"Le service a subi deux réorganisations : la première en 1986; la seconde en 1990... Ce genre de choses n'est pas favorable, les agents concernés doivent se poser des questions... Il n'est pas sûr qu'ils se sentent bien dans leur peau là où ils sont... Les agents concernés, ça leur laisse un peu d'amertume". (cadre D.E.)

---

<sup>20</sup> Cf. sur ce sujet les travaux de R. SAINSAULIEU.

<sup>21</sup> Signalons toutefois le caractère un peu trop optimiste ou disons déréalisé de la vision extérieure qu'ont les rédacteurs du rapport de l'observatoire social interne. Cette cohérence n'est pas aussi totale qu'ils l'ont perçue, il reste beaucoup de zones d'ombre dans le département. Mais on peut penser que les interviewés ont voulu donner une image positive de leur département, comme d'ailleurs les agents d'une façon générale ont voulu donner une image nettement positive du S.M.N. Cependant l'écoute interne non formalisée laisse place à des plaintes à la fois fréquentes, mais également touchant tous les échelons de subordination, qui appellent une temporisation de l'optimisme dominant de l'observatoire social interne, y compris pour D.E.

Mais cet objectif n'est atteint qu'en partie seulement, car le chef du S.M.N. ne pourra, ou ne voudra pas prendre le risque d'une déstabilisation totale.

Au jeu de la création d'alliance par regroupement des services, a été associé un autre jeu : **le jeu du parrainage**.

C'est un jeu simple. Une personne s'attache à une sorte de "star", qui s'élève ou bien à une personnalité déjà en place, et lui promet son concours loyal en échange "d'une part de l'action". Autrement dit, le parrainage s'accompagne d'un contrat implicite dans lequel une partie du pouvoir est donnée en échange d'un service. Le parrain est généralement un patron reconnu<sup>22</sup>.

L'étude de la réorganisation, pour avoir une certaine audience parmi le personnel du S.M.N. mais surtout pour ne pas ressembler à une attaque de front contre le département D.E., devait être conduite par une personne étrangère à la direction du S.M.N.

Mais cela n'aurait sans doute pas été suffisant pour endormir la méfiance du chef du D.E., doté lui aussi d'une certaine habileté politique. Aussi fallait-il lui donner des garanties plus tangibles "de non agression".

La stratégie adoptée par le chef du S.M.N. apparaît politiquement "machiavélique", car elle consiste en la nomination de l'un des adjoints du chef du D.E. comme Chargé de Mission à la réorganisation.

Bien entendu cette appellation de "machiavélisme", qui n'exprime rien d'autre que ce que Mintzberg qualifie d'utilisation illégitime du pouvoir politique, nous est apparue rétrospectivement. Mais dans cette stratégie, deux choix étaient possibles, le chef du D.E. ayant deux adjoints. Le choix s'est porté sur le candidat présentant la plus grande "inconstance" potentielle dans sa fidélité au chef de département. Les entretiens que nous avons eu avec des cadres du département D.E., ainsi qu'avec des agents des autres départements, nous ont conduit à penser qu'il n'y a rien eu de fortuit dans ce choix. Il n'est pas certain d'ailleurs que le fait de nommer l'un de ses adjoints ait réellement endormi la méfiance ou l'attention du chef du D.E.. Peut être même cette stratégie a-t-elle amplifié le conflit entre la direction du S.M.N. et la direction du D.E.

Le choix du candidat, sa mise en poste de Chargé de Mission auprès de la direction du S.M.N. tient d'un autre jeu : **les candidats à des postes stratégiques** .

---

<sup>22</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 276.

Il concerne une personne seule ou un groupe qui cherche à réaliser un changement d'ordre stratégique, en faisant avancer un projet ou en promouvant un candidat à un poste stratégique. Même les PDG peuvent pratiquer ces jeux. Dans les organisations composées en majorité de professionnels ou d'experts, ils savent qu'ils ne peuvent obtenir satisfaction sans le soutien d'autres personnes<sup>23</sup>.

Dans ce contexte, une réorganisation destinée à rétablir un équilibre politique dans l'organisation - voire à affaiblir suffisamment le D.E. pour que celui-ci, du fait d'une nouvelle représentativité des autres services du S.M.N., rentre dans le rang - est une décision éminemment stratégique. Mais c'est aussi une décision d'ordre "économique" dans le sens où l'investissement en énergie personnelle dont le chef du S.M.N. a dû faire preuve dans ce conflit était très éprouvant. Dans le cadre de son "économie psychique" personnelle, en terme d'investissement en temps, mais également en fonction des difficultés à faire appliquer des contrôles sur la multiplicité des actions quotidiennes du D.E., la stratégie déployée pour le contrôle de sa direction s'est avérée être une décision plus économique et rationnelle que celle qui a consisté, dans un premier temps, à chercher à contrôler par les procédures formelles (celles-ci étant souvent non respectées ou détournées) les actions quotidiennes du D.E.

Cependant, comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises le chef du D.E. dispose de quatre atouts majeurs :

- a) ses liens directs avec le supérieur hiérarchique du chef du S.M.N.
- b) l'importance stratégique du D.E. dans le processus de la maintenance opérationnelle des sites nucléaires
- c) Une forte culture identitaire des experts
- d) une personnalité charismatique, induisant une identification des hommes du D.E. avec leur Chef, car il les soutient contre une direction perçue comme lointaine et bureaucratiquement "tatillonne" (autoritaire).

L'observatoire social interne montre que c'est au D.E. qu'on considère celle-ci comme la moins efficace, et c'est toujours au D.E. que les règles sont perçues comme les plus contraignantes.

L'ensemble de ces éléments du contexte du D.E. ne va pas permettre à la direction du S.M.N. d'affaiblir celui-ci. Mais, "casser" ce département et, du même coup, lui faire perdre une efficacité reconnue, serait revenu à prendre un risque considérable pour la continuité et la qualité des prestations fournies aux sites nucléaires.

---

<sup>23</sup>MINTZBERG H., *ibid*, pp. 292-94.

D'autre part, ses agents étaient les “relations publiques” du S.M.N. sur les sites nucléaires.

Globalement, le D.E. est sorti plutôt renforcé de cette réorganisation, et sa forte culture identitaire lui a permis d'absorber de nouveaux services sans que, pour autant, sa cohérence interne soit profondément perturbée. Cette situation va conduire au développement d'un autre type de jeu : **le jeu de la rivalité entre deux camps.**

Un cas devenu classique des camps rivaux (selon Mintzberg) qui semble se rapprocher de celui du S.M.N., est constitué de deux centres de pouvoir où l'un privilégie la croissance et le service clientèle et où l'autre a pour buts la stabilité et le respect des procédures de fonctionnement.

La réorganisation, d'une certaine façon en tant que stratégie politique de rééquilibrage dans le contexte particulier du S.M.N., a conduit à la constitution de camps rivaux entre D.E. et le reste du S.M.N. Et ceci par le fait que le regroupement des quatre autres entités de services en deux départements ne pouvait être qu'à l'origine de plusieurs phénomènes de pouvoir convergents. Le premier phénomène tient en ce que le regroupement des services en départements a eu pour effet de transformer des chefs de petits groupements de services en directeurs de grands départements. Il y a eu un véritable changement de statut hiérarchique et aussi de la base de pouvoir pour les deux élus, avec des effectifs, des budgets, des moyens logistiques sans commune mesure avec ceux liés à leur statut précédent. Ceci est d'autant plus important si l'on sait que les possibilités de promotion se tassent, de façon proportionnelle, au fur et à mesure que l'on “monte” vers le haut de la hiérarchie. Ce nouveau statut leur offre la possibilité de “se mettre au niveau” du D.E.. Le caractère stratégique du D.E., associé à une antériorité organisationnelle, une reconnaissance des clients du S.M.N., et la forte personnalité du chef du D.E., commandait aux deux chefs des nouveaux départements de développer une stratégie d'alliance pour présenter une contreforce suffisante. Cependant, que le contexte commande ne suffit pas. Tout le monde ne jouit pas de la même finesse politique. De plus, un phénomène s'est produit que n'avait peut-être pas envisagé le chef du S.M.N. dans l'élaboration de sa nouvelle stratégie. En effet cette création d'alliance ne s'est pas faite sans “concession” de la part du chef du S.M.N.. Mais, dans le contexte du rapport de force intérieure, il n'était certainement pas en mesure d'évaluer qu'il s'agirait d'une nouvelle concession à son autorité dans la future structure organisationnelle. N'a-t-il pas pris le risque d'étendre à l'ensemble du S.M.N. le jeu de la construction d'empires ?

C'est, en effet à cela, que conduira une délimitation des territoires associée à un cloisonnement horizontal qui fait du S.M.N. un système à trois sous-ensembles, dont les

relations sont réduites au minimum nécessaire pour la réalisation de leurs missions respectives.

L'action politique du chef du S.M.N. sera déterminante pour l'alliance politique des deux futurs chefs de département. On peut penser que les deux élus ne le furent, qu'en échange d'un pacte de "loyauté" très stricte envers la direction du S.M.N. (on retrouve, là, le jeu du parrainage). Ainsi le contexte était constitué pour un rééquilibrage du rapport de forces au sein du S.M.N.

Toutefois, le conflit en question n'a cessé de se radicaliser pour aboutir finalement à la rivalité entre les deux camps du S.M.N.. Rien n'était donc réglé pour autant.

L'élément déterminant qui permettra au chef du S.M.N. de trouver une issue à cette crise de l'action organisée, sera la nomination à la Direction Générale du Nucléaire d'une personne dont il fut professionnellement proche. Le changement de détenteur d'influence externe dominant, qui "parrainait" en quelque sorte le chef du D.E., pour une personne à laquelle le chef du S.M.N. a été lié professionnellement antérieurement, a renversé le rapport de force et de parrainage existant. Ainsi le chef du D.E. a vu son principal moyen de pression et appui politique disparaître.

Un dernier jeu, **le jeu du coup de sifflet**, est mis en oeuvre .

C'est un jeu très particulier, généralement de durée limitée, conçu pour tirer parti d'une information privilégiée, afin d'effectuer un certain changement dans l'organisation. A l'origine, le joueur remarque un comportement qui d'après lui va à l'encontre des normes sociales, et également à l'encontre d'une contrainte formelle, telle que la loi. Alors le joueur "siffle" les coupables, c'est-à-dire, qu'il informe un détenteur d'influence externe.

Ce jeu a été déterminant dans le contexte du S.M.N. Mais il s'est déroulé d'une façon un peu différente. Dans un premier temps le chef du S.M.N. intervient auprès de la Direction Générale du Nucléaire et l'informe du comportement peu orthodoxe du chef du D.E. Toutefois la situation étant bloquée en raison des relations qui existent entre le chef du D.E. et celui de la D.G.N., le rôle du siffleur sera dévolu, en interne, au Chargé de Mission à la réorganisation auprès du chef du S.M.N. (parrain du candidat à un poste stratégique).

Le résultat sera radical dès lors que le chef du D.E. perdra son appui politique externe et se traduira par le départ rapidement "organisé" de ce dernier.

Le “machiavélisme” politique du chef du S.M.N. prend ici tout son sens si l'on sait que c'est le Chargé de Mission à la réorganisation - donc l'ancien adjoint du chef du D.E. - qui sera nommé chef du département à la place du précédent. Et l'on peut penser que, comme pour les deux autres chefs de département, cette promotion n'a été accordée que dans le cadre d'un contrat de stricte “loyauté” envers la direction du S.M.N.

L'ex-chef du D.E. emmènera avec lui quelques fidèles et son départ, tout en réduisant, dans un premier temps, les tensions internes du département, plongera ce dernier dans un certain désenchantement, quelque chose d'analogue à la nostalgie d'un âge d'or révolu. Comme le fait remarquer Mintzberg, si la contestation est totalement réprimée, ce sont les jeunes Turcs qui se retrouvent à tout jamais affaiblis. Dans de pareils cas, ils quittent habituellement l'organisation, en provoquant une dissidence et en emportant avec eux une partie de l'organisation. Le jeu des jeunes Turcs est souvent un jeu du tout ou rien<sup>24</sup>.

Le retour à un rapport d'équilibre des forces a fini par s'imposer au D.E. et le chef du S.M.N. a pu enfin exercer son autorité légitime. Toutefois, la contrepartie en sera la nécessité d'une attention accrue aux tentatives concurrentielles de construction d'empires des deux autres départements, génératrices de nouveaux dysfonctionnements.

## **Conclusion**

Comme nous avons essayé de le montrer par cette analyse de cas, le jeu est présent dans l'action organisée. Quel que soit le niveau hiérarchique, les acteurs dans l'entreprise, jouent. Ils jouent sérieusement, avec gravité, des jeux qui les impliquent pleinement, et qui ont des conséquences réelles sur leur vie, et par répercussion sur celle de l'entreprise.

Et c'est peut-être là que l'analyse de Mintzberg rencontre ses limites. Car, s'il considère les besoins intrinsèques des acteurs comme une cause possible de développement des jeux, il n'en fait qu'une cause parmi d'autres. De plus, il faut rappeler qu'il n'appréhende les jeux que dans le cadre de ce qu'il qualifie de système politique, ayant pour objectif de développer un pouvoir illégitime.

---

<sup>24</sup>MINTZBERG H., *ibid*, p. 301.



La source de cette activité du jeu dans les situations de travail, a une origine beaucoup plus profonde. Comme le montre Dejours<sup>25</sup>, elle se situe plus fondamentalement dans la transposition, par l'acteur, du scénario originel de sa souffrance (théâtre psychique de l'enfance) dans la réalité sociale du travail. L'objectif de cette transposition n'est plus le seul plaisir du jeu ou la conquête du pouvoir, mais l'action dans le champ de la production (théâtre du travail), des rapports sociaux, voire de la politique.

Toutefois, les transpositions entre "théâtre de l'enfance" et "théâtre du travail", ne se font pas simplement. Pour que cette articulation entre la diachronie singulière de l'acteur et la synchronie collective existe, il est nécessaire qu'il y ait une certaine ressemblance entre "théâtre de l'enfance" et "théâtre du travail", sans qu'il y ait, toutefois identité de situation. Cet écart ou ambiguïté, que Dejours nomme la "résonance symbolique" est au cœur des processus de symbolisation et serait la condition de la "réconciliation de l'inconscient et des objectifs de la production".

Le jeu, activité héritée du "théâtre de l'enfance", semble être, dans ce contexte, l'activité intermédiaire qui permet à l'acteur de rejouer sa souffrance antérieure par transposition dans le "théâtre du travail" pour, si les conditions sont favorisées par l'organisation du travail, la sublimer au travers de son activité et des relations de travail.

L'opposition qui est souvent faite, jeu/sérieux, ne semble donc pas reposer sur des fondements solides. Bien entendu, l'ensemble de l'action organisée, et a fortiori dans l'entreprise, ne saurait trouver son sens par la lecture univoque en terme de jeux. Toutefois, et nous souhaitons en avoir convaincu les lecteurs du présent article, que reconnaître le jeu, c'est reconnaître "l'esprit des acteurs"<sup>26</sup> et avec lui, redonner du sens à l'action organisée ainsi qu'à un certain nombre de conflits ou confrontations larvés ou manifestes. Ceux-ci ne sont que très rarement de simples affrontements de personnes, mais des conflits de pouvoirs où se mettent en jeu des acteurs en quête d'identité. Si celle-ci s'ancre, comme l'écrit Sainsaulieu, dans "l'expérience rationnelle et sociale du pouvoir", elle fait donc des relations au travail une scène où se jouent "l'affrontement des désirs de reconnaissance dans un contexte d'accès inégal, mouvant et complexe au pouvoir"<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup>DEJOURS Ch. in *L'individu dans l'organisation*, sous la direction de CHANLAT J.- F., Laval, Québec, Canada, Les presses de l'université de Laval/Éditions Eska, 1990, pp. 693-94.

<sup>26</sup>HUIZINGA J., *Homo Ludens, essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, coll. "Tel", 1988.

<sup>27</sup>SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, PFNSP, coll. Références, 1988, p. 342.

## Proposition de modélisation

