

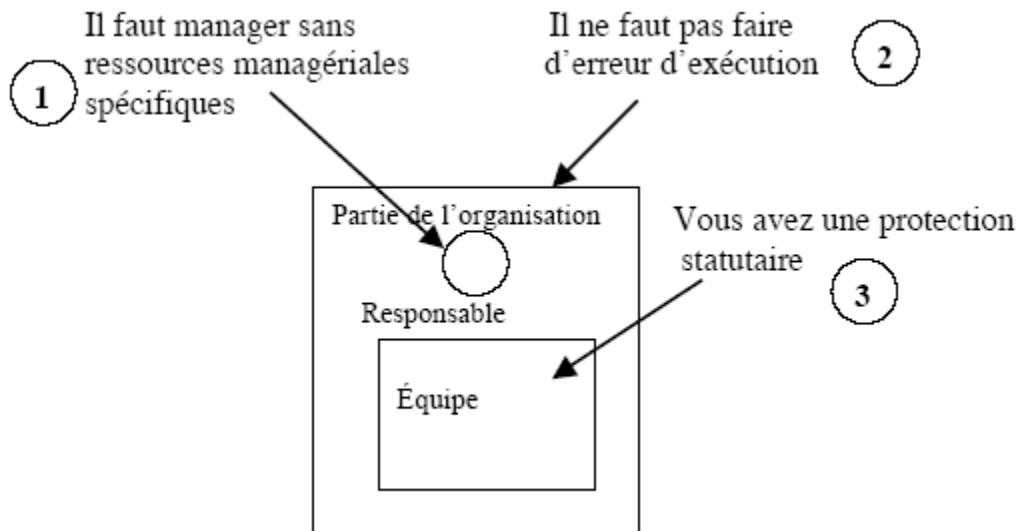
# Systèmes relationnels et jeux managériaux

(d'après A. Muchielli, *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, 1998)

## A. Le système de valorisation/dévalorisation

### 1. Les interactions contraignantes arrivant du système englobant

Nous nous situons à l'intérieur d'une organisation du Service Public. Ceci veut dire que le responsable de l'équipe dont on va examiner le fonctionnement n'a que très peu de ressources de management à sa disposition (il ne peut récompenser ni financièrement, ni promotionnellement, ni par des allègements quelconques de travail ou de responsabilités) (interaction notée : « 1 », sur le schéma ci-dessous). Par ailleurs, le responsable en question a un travail à faire qui ne souffre pas d'erreurs (chirurgiens, ingénieur sécurité, techniciens de pointe, bureau d'études avancées, ...) (interaction notée « 2 » : sur le schéma ci-dessous). On faut aussi noter que le statut du personnel est protecteur : les responsables ne peuvent renvoyer leurs subordonnés. Les personnels sont assurés d'une grande protection (interaction notée : « 3 », sur le schéma ci-dessous). Dès cette description des conditions ambiantes, nous pouvons faire la schématisation suivante des injonctions arrivant du système englobant.

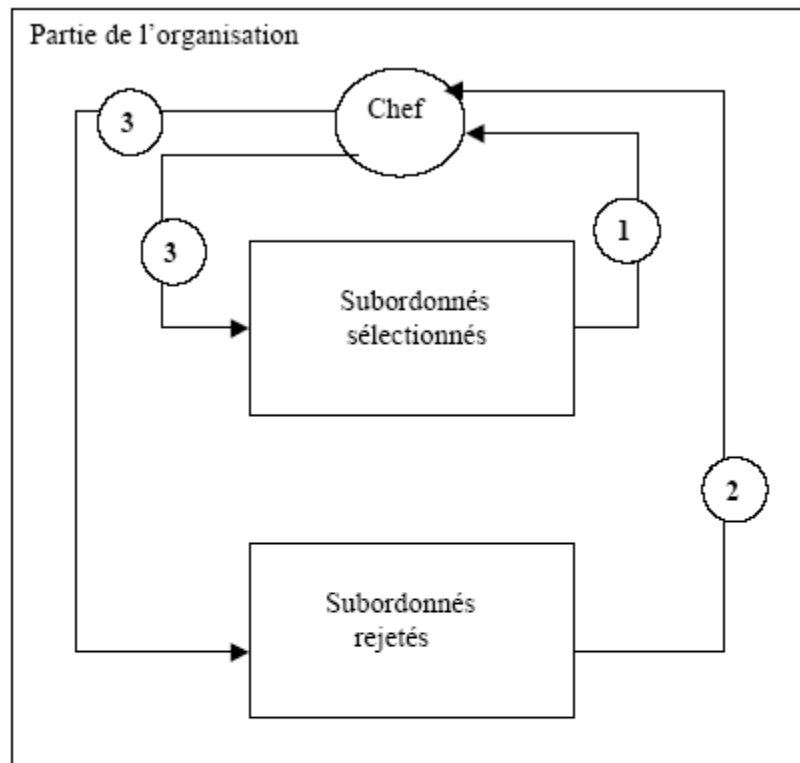


### 2. La genèse du système des relations interne à l'équipe

Lorsque le chef arrive devant ses subordonnés, il y a trois événements qui peuvent se dérouler pour mettre en place le système des échanges que nous voulons décrire :

- 1- des subordonnés font savoir au chef qu'ils sont « avec lui », prêts à l'aider et à le servir ;
- 2- des subordonnés font savoir au chef qu'ils ne veulent pas travailler avec lui ;
- 3- le chef montre sa confiance à certains et sa défiance à d'autres.

Dans les cas 1 et 2, le chef peut avoir tendance à suivre les exigences de ses subordonnés : il va faire confiance à ceux qui viennent vers lui ; il ne va pas faire confiance à ceux qui le refusent d'emblée. Dans ces cas, comme dans le cas 3 d'ailleurs, le responsable met en place le système relationnel suivant : il crée deux catégories de subordonnés : les « sélectionnés » et les « rejetés ».



Formes des interactions portées sur le schéma :

- ① On veut travailler avec toi = offre de soutien
- ② On ne veut pas travailler avec toi = mise à distance
- ③

Je vous fais confiance / je ne vous fais pas confiance = sélection des bons et des mauvais

Le système final des interactions peut donc être initialisé de trois façons différentes : 1, 2 ou 3. Ces trois entrées en matière différentes génèrent toutes les trois, si le chef les accepte ou les met en oeuvre, les deux sous-groupes de subordonnés des « sélectionnés » et des « relégués ».

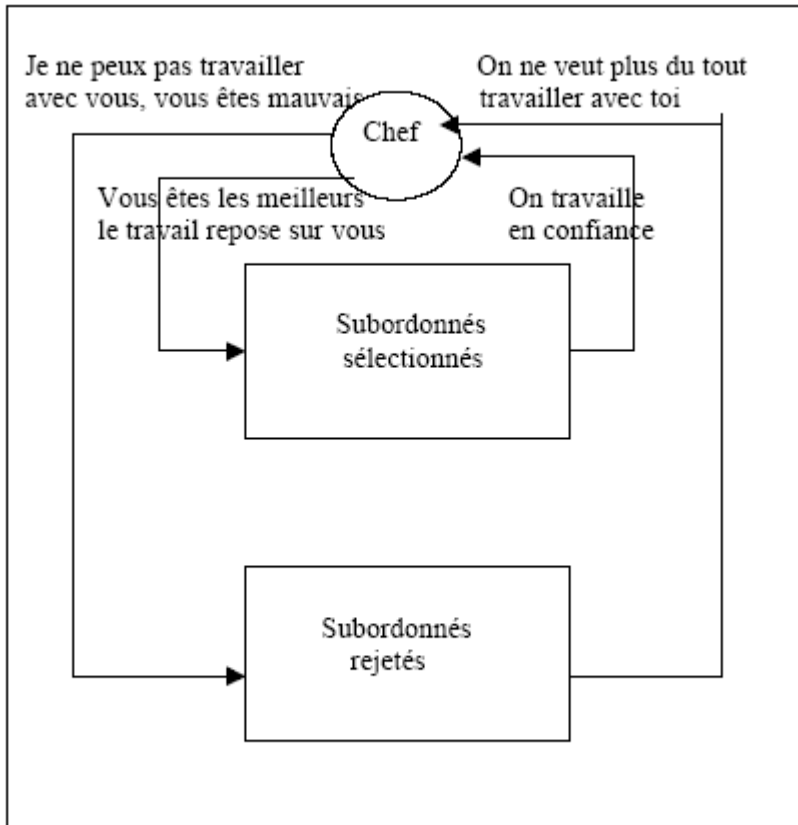
Une fois les groupes différenciés de subordonnés constitués, le système va s'autoamplifier pour arriver à une ritualisation paroxystique que l'on va appeler « situation émergente ».

Les subordonnés sélectionnés, en confiance avec le chef, vont recevoir du travail de confiance. Ils vont s'appliquer, et en travaillant souvent, ils vont devenir performants.

Ils vont donc recevoir d'autant plus de travail que les autres, les rejetés, vont refuser le leur par dépit (travail que le chef ne leur donne pas, de toute façon). Ces rejetés vont devenir sous-performants et vont donc pousser le chef dans sa méfiance et son rejet.

Les subordonnés sélectionnés comme « les meilleurs », vont, ensuite, être gratifiés par le chef à l'aide de rétributions symboliques et affectives puisque le chef n'a pas d'autres ressources managériales à sa disposition : petits passe-droits, affectations symboliques valorisantes, marques d'estime publiques, ... Ces « gratifications » vont d'autant plus ulcérer les subordonnés « rejetés ». Ceux-ci vont s'enfoncer dans

la passivité. Cet enchaînement de causalités circulaires nous fait déboucher sur le système suivant des relations :



### 3. Evolution du système vers le blocage et l'émergence de la situation paradoxale

Le responsable hiérarchique demande donc toujours des efforts, des travaux et des services, aux mêmes subordonnés (aux « meilleurs »). Finalement le service ou l'équipe reposent sur le travail de ces quelques-uns, toujours sélectionnés par le chef.

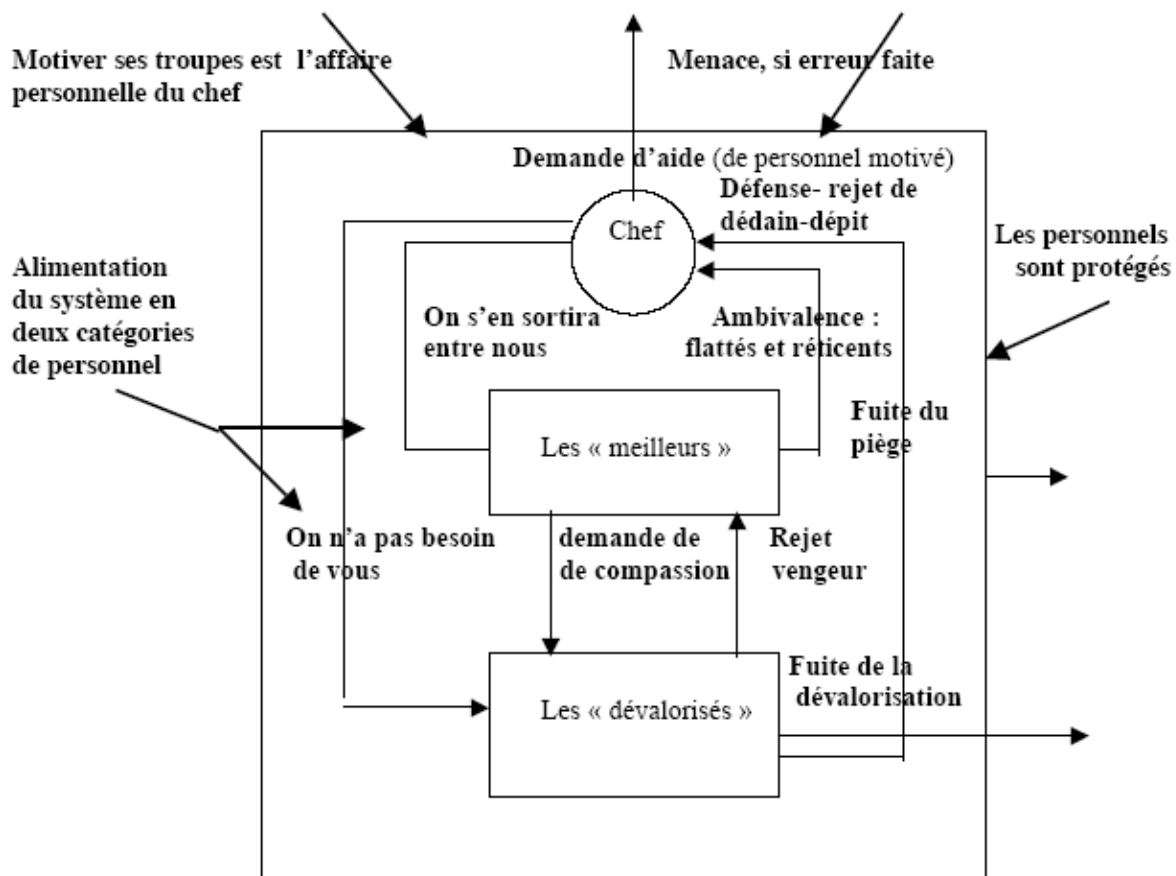
Le manager ne fait confiance qu'à eux. Il leur trouve toutes les vertus et le fait savoir.

Ces "élus" du chef se trouvent donc rapidement surchargés de travail bien que tout à fait valorisés par cette marque de reconnaissance. Au début de la confiance que leur fait le chef, les personnels qui sont désignés pour toujours travailler avec lui, sont satisfaits. Mais les demandes de travail ne cessent d'affluer. Ils deviennent petit à petit entièrement submergés par les exigences du chef. Par ailleurs, lorsqu'ils ne sont pas là, le service ne peut tourner, personne d'autre ne peut faire ce qu'ils ont à faire. Et de toute façon le chef ne l'admettrait pas. Si au départ, être choisi par le chef pour faire du travail est valorisant, la charge devient finalement pesante. D'autant que comme nous l'avons vu, le chef n'a que très peu de moyens pour réellement gratifier par des primes ou des avancements de carrière. Ainsi, les « sélectionnés comme les meilleurs » sont de plus en plus surchargés de travail et finissent par comprendre qu'ils n'en retireront guère de satisfactions concrètes. Ils se trouvent alors petit à petit piégés dans le management du chef. Très précisément, ils hésitent à refuser les offres de travail supplémentaire que donne le chef : en effet, refuser, ce serait ne plus être dans « les meilleurs » et tomber dans la catégorie des « mauvais », donc être dévalorisés et être relégués. Or, ils tiennent fondamentalement à cette « valeur sociale » qui leur est accordée. Mais en même temps, accepter le travail supplémentaire, c'est encore être davantage stressés et travailler plus pour une gratification uniquement psychologique. Devant les hésitations des personnels qu'il a « élus », le chef est conduit à renforcer ses demandes de collaboration privilégiée. Il devient plus

pressant, il s'efforce de promettre de plus en plus de gratifications psychologiques ou de récompenses informelles. Ainsi donc, ces personnels toujours sollicités ont « un attachement paradoxal à leur situation paradoxale : ils s'en plaignent, mais, en même temps, ils ont peur de ne plus être sollicités, ce qui signifierait qu'ils ont perdu leurs positions valorisantes et tout espoir de réelle rétribution. Cette étape psychologique se traduit par des plaintes fatalistes. Ces personnels qui acceptent de devenir des gens indispensables au fonctionnement du service ont l'impression d'être pris dans un engrenage dont il leur sera difficile de sortir.

Les « relégués » ont bien conscience d'être dévalorisés. Ils en sont aussi à la fois satisfaits et mécontents. Satisfaits car ils échappent au travail de forcenés de leurs collègues. Mécontents car ils ne sont pas dans « les meilleurs », le chef ne les estime pas et ils perdent leur savoir faire, voire, s'ennuient au travail. Ces personnels délaissés vont rationaliser leurs positions. Ils se diront que finalement ils ont évité l'exploitation dont sont victimes les autres. De plus, mis sur la touche par le chef, ils auront toutes les bonnes raisons pour jouer les personnels démotivés, ils auront en quelque sorte le droit de refuser le travail, de ne rien faire lorsqu'il y aura des travaux urgents... Ils se construisent une situation confortable en compensation à la dévalorisation dont ils sont victimes. Devant les réactions de démotivations et d'apathie des personnels qu'il a rejeté et constitué en groupes de « mauvais », le chef renforcera son rejet. Il les critiquera et rejettera d'autant plus que ceux-ci feront de moins en moins d'efforts et réussiront de moins en moins ce qu'ils entreprennent.

Nous avons donc là une deuxième boucle auto-amplificatrice.



**Le système stabilisé des échanges signifiants dans le management par la sélection “des meilleurs”**

On voit que le système arrive à un état stable. Cet état de stabilité est rendu possible par les entrées et les sorties du système faites par les personnels. Le système, dans son environnement organisationnel global, « consomme » des personnels. Les personnels qui « sortent » du système sont tous « écoeurés ». Ecoeurés de n'avoir rien à faire et d'être dévalorisés, ou, écoeurés d'être « pressés comme des citrons » et de n'être jamais récompensés autrement que symboliquement. A l'intérieur du système, des boucles de causalité circulaire sont en place. Les réactions des uns entretiennent les réactions des autres. La « logique sociale interne » du fonctionnement de ce système est la valorisation-dévalorisation.

Tel que nous l'avons présenté, le système relationnel explicité peut être reformulé en termes d'agents ayant des règles de conduite.

Par exemple, nous pouvons dire que : « tout se passe comme si », l'agent « responsable de l'équipe » devait respecter les règles suivantes : 1°) ne pas utiliser de ressources managériales spécifiques (qui de toute façon n'existent pas) ; 2°) éviter les erreurs d'exécution ; 3°) ne faire confiance et ne donner du travail qu'à ceux qui viennent faire des offres de service ou à ceux qui paraissent compétents ; 4°) ne pas sanctionner ceux qui refusent de travailler efficacement et de se former ; 5°) ne pas gratifier autrement que par des sourires et des félicitations les subordonnés qui travaillent beaucoup et bien ; 6°) toujours essayer d'avoir du personnel supplémentaire venant d'ailleurs et ne pas refuser les demandes de départ de l'équipe.

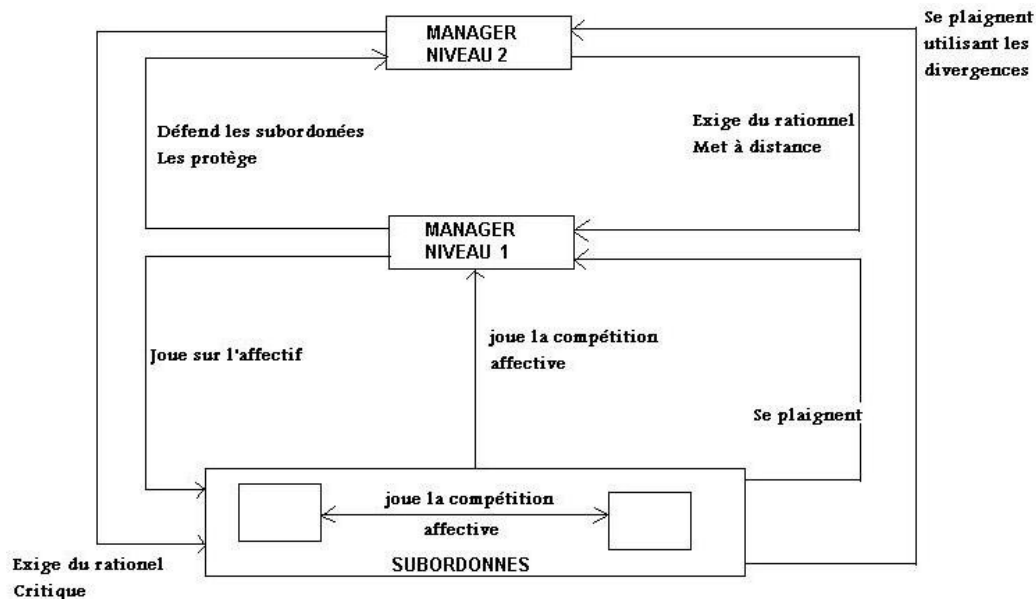
En faisant ceci nous intégrons « dans l'agent », les contraintes venant de l'extérieures qui s'imposent à lui. Nous intégrons aussi dans les règles de conduite de cet agent ses propres craintes et ressources.

En ce qui concerne les autres agents (représentant les subordonnés tout se passe comme s'ils respectaient des règles de conduite du genre :

1°) on travaille pour le chef s'il nous plait ou s'il vient nous le demander en nous faisant *a priori* confiance ; 2°) si le chef n'a pas le comportement de confiance en nous ou, s'il ne nous plait pas, on ne travaille pas pour lui ; 3°) si l'on ne travaille pas pour le chef, personne ne nous fera travailler pour lui ; 5°) si l'on est trop épuisé par le travail donné par le chef, on essaye de se faire aider par ceux qui travaillent moins ou on cherche à quitter l'équipe ; 6°) si l'on s'ennuie trop à ne pas travailler et à perdre son potentiel de compétence et de carrière, on cherche à quitter l'équipe.

## B. Autres exemples de systèmes managériaux

- *Le système du management affectif*



**Le système de management affectif**

Les plaintes constituent l'essentiel de la communication des employés avec leur supérieur hiérarchique (manager de niveau 1). Ce dernier très sensible à ces demandes, répond par l'expression de sa compréhension de la situation avec des promesses de faire de son mieux pour changer la situation. Il abandonne également son rôle de manager; c'est à dire l'exigence de la rigueur et le suivi du travail des subordonnés. Ceci constitue la première boucle du système décrit dans la figure 1. Cette attitude « paternaliste » ne fait que renforcer l'attitude des employés (le chef leur donne raison !) et les poussent à une « compétence affective » entre eux.

D'un autre point de vue, on peut dire que c'est l'attitude paternaliste du cadre de proximité qui a induit les plaintes et la concurrence des employés qui chercheront son affection et sa protection.

Les employés se plaignent au manager de niveau 2 de leur chef. Ils dénoncent le caractère affectif de leur chef et donc le manque de rationalité. Ils conservent ainsi une certaine autonomie en confrontant ainsi les deux niveaux de management.

Le manager de niveau 1 défend ses subordonnés auprès de son supérieur et justifie le manque de rationalité. Ceci rend les plaintes des employés plus crédibles.

Tout ceci renforce la vision du manager de niveau 2, qui va être encore plus exigeant envers son subordonné. Il va aussi intervenir directement auprès des employés pour exiger plus de rigueur car il estime que leur responsable direct ne fait pas son travail correctement. Ces interventions de manager de niveau 2 pousseront les employés à plus de plaintes ou à baisser les bras. Ceci renforce également le rôle paternaliste du cadre de proximité.

Malgré toutes ces anomalies, le système continue à tourner parce que chaque partie y trouve son intérêt :

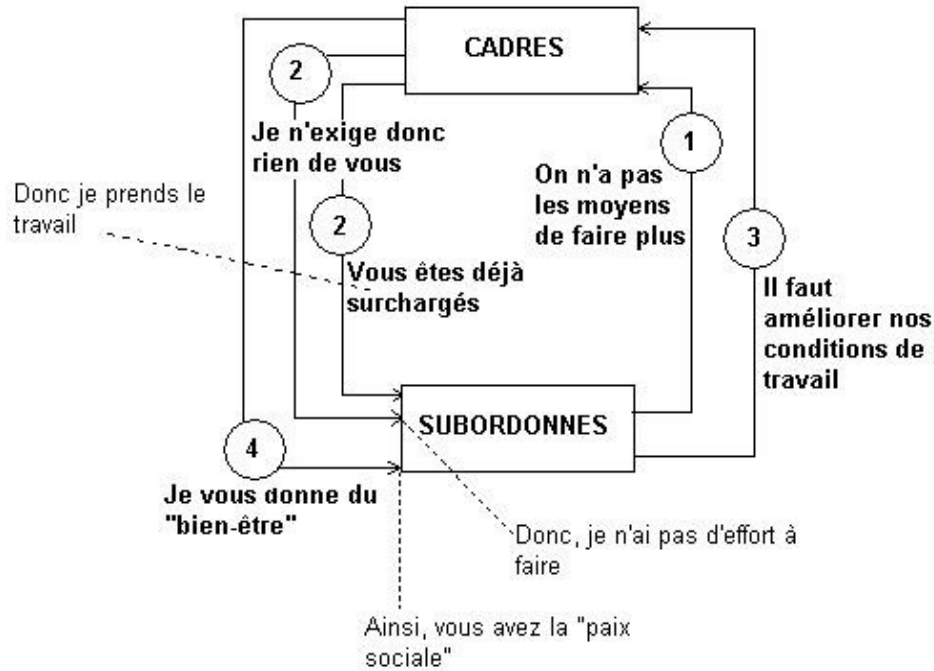
- Les employés en se plaignant, arrivent à échapper aux exigences du travail tout en critiquant la hiérarchie.

- Pour le cadre de proximité, il a l'impression d'être très apprécié par ces subordonnés ce qui est une grande source de satisfaction.
- Le cadre de niveau 2 estime que c'est lui qui fait tout tourner puisque les autres ne font pas leur travail comme il faut.

- **Le système du management « gâteau »**

Ce système est décrit par Pierre Crozier et Frédéric Petitbon (*Fonctionnaires au quotidien. Les nouvelles pratiques des cadres de l'administration*, éd. d'Organisation, 1993).

Pour les supérieurs, les subordonnés ne sont pas motivés pour travailler. La seule chose qu'ils peuvent leur donner c'est le bien-être.



"Le management gâteau"

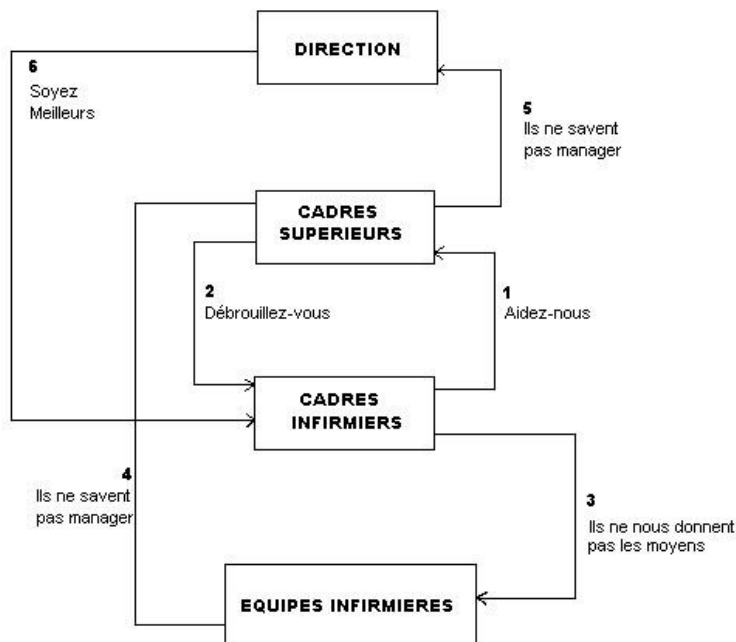
- **Le système de l'évitement des responsabilités**

Cet exemple décrit le système d'interaction des cadres infirmiers à partir de plusieurs observations et études réalisées dans plusieurs centres hospitaliers.

Ce système prend en compte les échanges entre les cadres infirmiers, leurs supérieurs hiérarchiques, la direction des soins infirmiers et les équipes d'infirmières. Comme cela a déjà été illustré plus haut, le système peut être décrit en commençant par n'importe quel point de vue.

1. Communications des cadres infirmiers avec leur hiérarchie : Les cadres hiérarchiques font surtout des demandes sous forme de plaintes des équipes (demande de soutien affectif) en plus des demandes d'aide et de conseils managériaux.
2. Réponse de la hiérarchie : la hiérarchie privilégie souvent l'aide affective. Ils refusent ainsi l'aide managériale. Ils demandent aux cadres infirmiers d'être à la hauteur.

3. Réaction des cadres infirmiers : Ils se sentent « abandonnés » par leur hiérarchie et se tournent vers les équipes pour justifier leur incapacité à résoudre les problèmes par le refus des cadres supérieurs de mettre les moyens nécessaires à leur disposition.
  4. Les équipes renforcent leurs critiques envers la hiérarchie et refusent de s'impliquer. Ils se plaignent directement aux cadres supérieurs et à la direction puisque leur managers directs sont incapables de résoudre les problèmes. Ce qui est à la fois un message de dévalorisation et de défi envers les cadres infirmiers.
  5. Les cadres supérieurs se sentent réconfortés dans leur position considérant les cadres infirmiers incapables de faire correctement leur travail. Ils envoient ainsi leur analyse à la direction montrant les demandes d'ordre affectif des cadres infirmiers laissant de côté leurs demandes de management.
  6. Avec ce qu'elle reçoit à la fois des cadres supérieurs et des équipes, la direction croit au bien fondé de l'analyse selon laquelle les cadres infirmiers sont surtout axés sur les problèmes affectifs. Ceci explique que la solution est toujours plus de formation pour les cadres infirmiers afin qu'ils puissent dépasser leurs problèmes affectifs.
- Dans ce système, chacun évite de prendre ses responsabilités en jetant le ballon aux autres.



**Le système de l'évitement des responsabilités managériales**



## C. Les jeux d'acteurs dans différents systèmes

### 1. Le jeu « Négocier sa participation aux espaces de liberté »

- *Exemple 1 : le système des interactions dans les ateliers du monopole*

Il s'agit d'étudier le système d'interaction au sein des usines du monopole d'état de production des cigarettes (M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963, p 70-174).

Une usine comporte plusieurs ateliers qui comportent chacun plusieurs machines. Le chef d'atelier est responsable de faire respecter les normes et les règles bien définies et de suivre la production de l'atelier. Sa marge de décision est très limitée. Les ouvrières travaillent par équipes de deux et sont payées par rendement ; elles dépendent énormément de l'état des machines. Les ouvriers d'entretien, qui ne dépendent pas du chef d'atelier mais d'un ingénieur appartenant à une autre filière, ont donc un grand pouvoir sur ces dernières.

Les relations entre les ouvrières et le chef d'atelier sont « neutres » : ce dernier n'a aucun pouvoir sur elles et ces dernières n'ont aucun intérêt à avoir des interactions avec lui, ce qui risquerait d'être mal interprété par les ouvriers d'entretien.

Par contre, les ouvrières ont tout intérêt à avoir de bonnes relations avec les ouvriers d'entretien même si elles peuvent avoir des reproches à leur faire quant à leurs (manque de) interventions.

Les ouvriers d'entretien ont une relation « conflictuelle » avec le chef d'atelier : ils veulent lui montrer que même s'il a un grade plus important que les leurs, ils ont plus de pouvoir que lui. Ils le montrent également en étant très autoritaires envers les ouvrières.

Il est très important de noter qu'une étude centrée sur la relation du chef d'atelier avec les ouvrières mettrait sans doute en cause la « personnalité distante » de ce dernier. D'où l'importance de mettre chacune de ces interactions dans ce contexte global (voir figure 4).

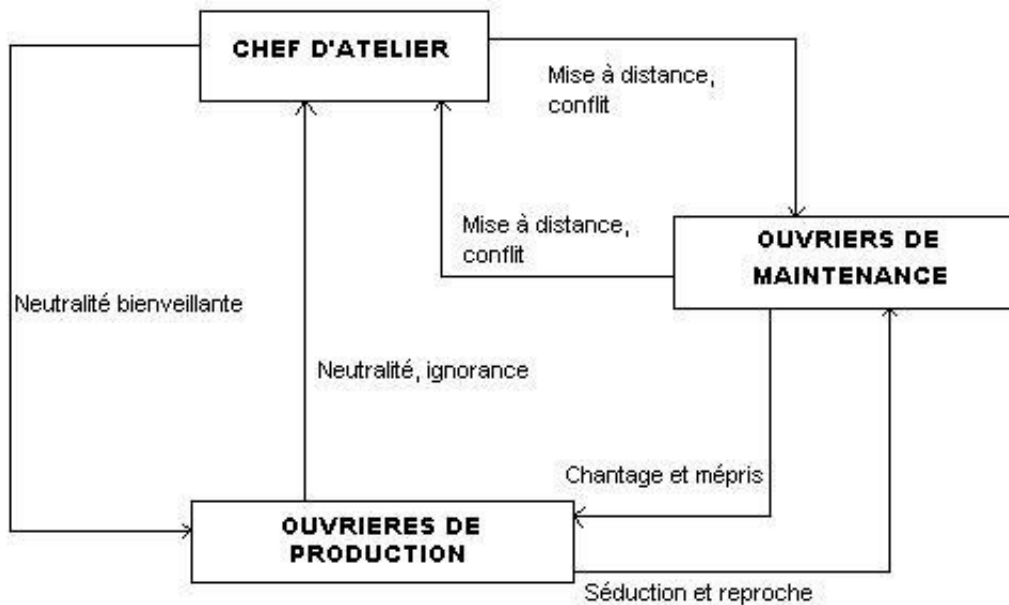


Figure 1 : Système des relations aux ateliers du monopole

Le système décrit est régi par des contraintes organisationnelles et normatives très rigides. Le système fait émerger la valeur qui a le plus d'importance : la **liberté**. Chacun des acteurs fera de son mieux pour l'acquérir et la défendre.

- **Exemple 2 : le jeu du Statu quo ou de la mise en difficulté du supérieur**

Les responsables des équipes infirmières se trouvent toujours confrontés au problème de division des équipes en deux ou plusieurs sous-groupes dès qu'il s'agit de se mettre d'accord sur un sujet ou de prendre une décision collégiale. Le responsable se trouve ainsi dans l'incapacité de prendre une décision parce que ceci est contraire à la « culture » des équipes soignantes et par ce que de toute façon cette décision, malgré le fait qu'elle soit débattue, sera contestée par ceux qui étaient contre. Pour écarter ces risques liés, le responsable tentera de trouver un compromis en négociant avec tous les sous-groupes, ce qui l'amènera à une non-décision et à décevoir tout le monde.

Ce jeu (voir figure 5) apporte des « bénéfices » aux infirmières qui, faute de décision du groupe, continueront à faire comme elles veulent. Ce qui montre que le plus important pour les infirmières est finalement la défense de leur **liberté**.

Ce système est renforcé par l'intervention externe des médecins et des autres acteurs de l'hôpital.

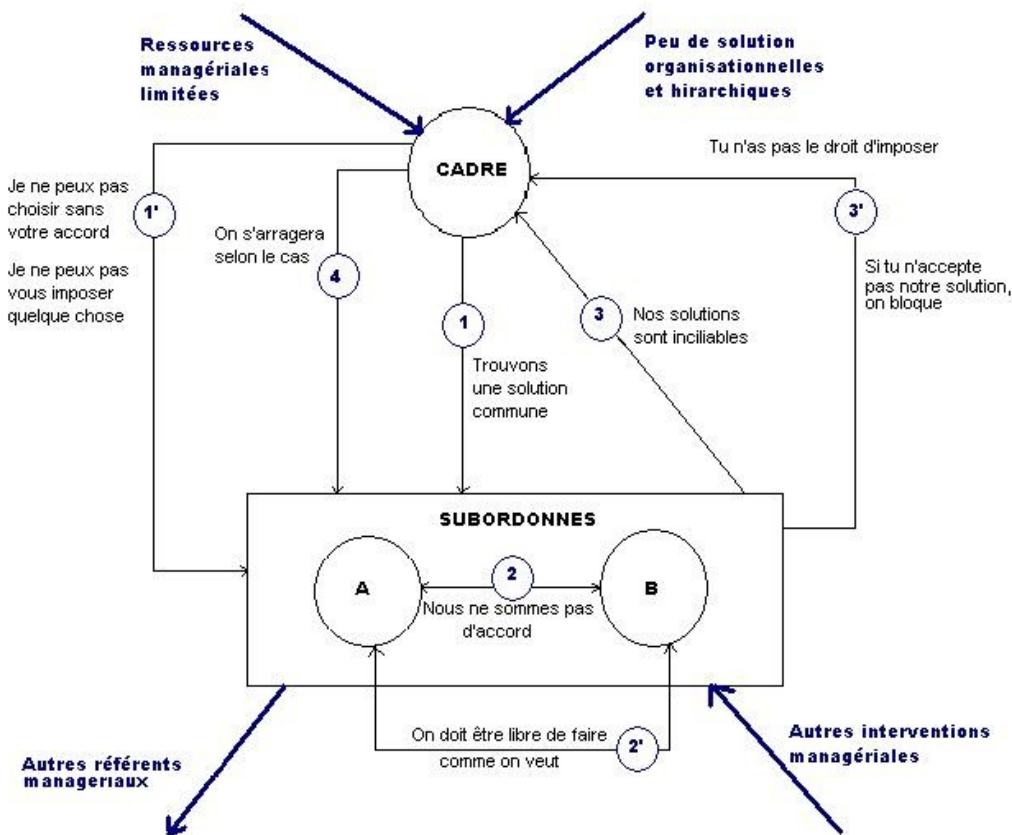


Figure 2 : Le jeu du "statu quo" ou de la mise en difficulté du chef

## 2. Les jeux « Négocier son identité sociale valorisée »

- *Exemple 1 : le jeu du masquage des incompétences*

Ce cas se passe dans un hôpital de province où l'équipe dirigeante se plaignait de l'inefficacité des cadres soignants due à leur incompétence, leur manque de motivation ou à leurs problèmes psychiques. L'analyse faite sur le terrain a montré que les dysfonctionnements constatés - c'est à dire le manque d'engagement des cadres - sont dus aux luttes pour le pouvoir entre les membres de l'équipe de direction. En effet, face aux injonctions contradictoires des différents directeurs, la meilleure stratégie des cadres est d'attendre et de refuser les ordres par peur des sanctions des autres membres de l'équipe dirigeante (voir figure 6) L'équipe dirigeante impose à ses cadres une image d'incompétence pour masquer ses propres défaillances. Avec le temps, cette même image induit un comportement d'incompétence chez les cadres.

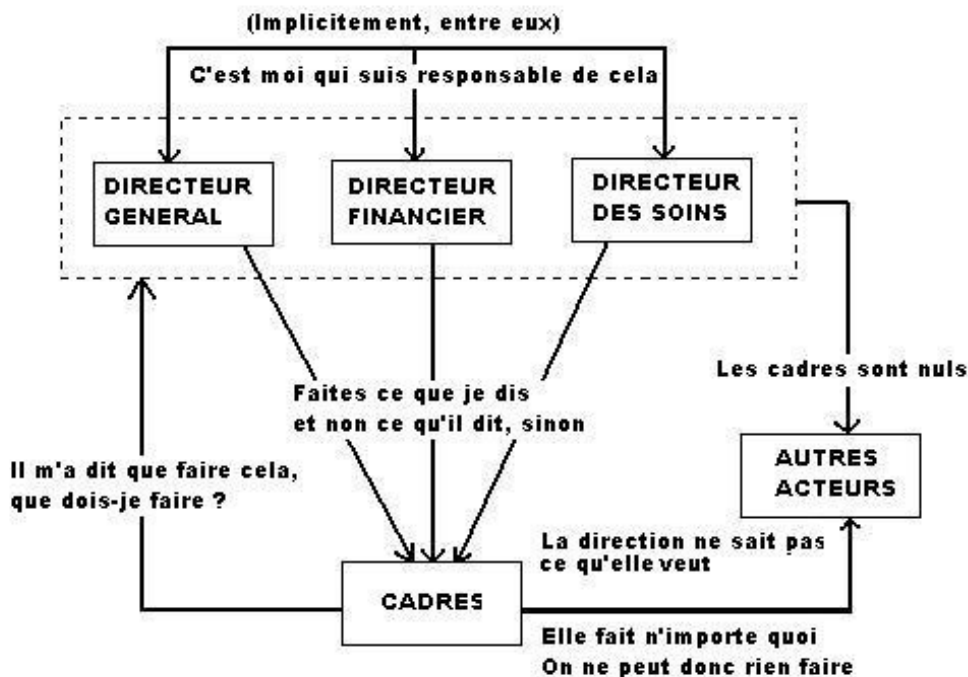


Figure 3 : Les système directeur-cadres

- *Exemple 2 : le jeu de la reconnaissance impossible*

Cet exemple (figure 7) illustre les échanges à l'intérieur de l'institution militaire française il y a quelques années entre les sous-officiers chargés des jeunes appelés et les jeunes appelés d'origine algérienne. Ces jeunes qui avaient le choix entre effectuer leur service militaire en France ou en Algérie ont fait le choix de le faire en France à l'encontre de leurs familles.

Les jeunes d'origine algérienne veulent s'intégrer alors qu'ils sont différents mais se voient rejetés.

Les sous-officiers veulent traiter ces jeunes comme tous les autres malgré le fait qu'ils sont différents. Mais ils se sentent obligés de les traiter différemment alors qu'ils ne doivent pas le faire.

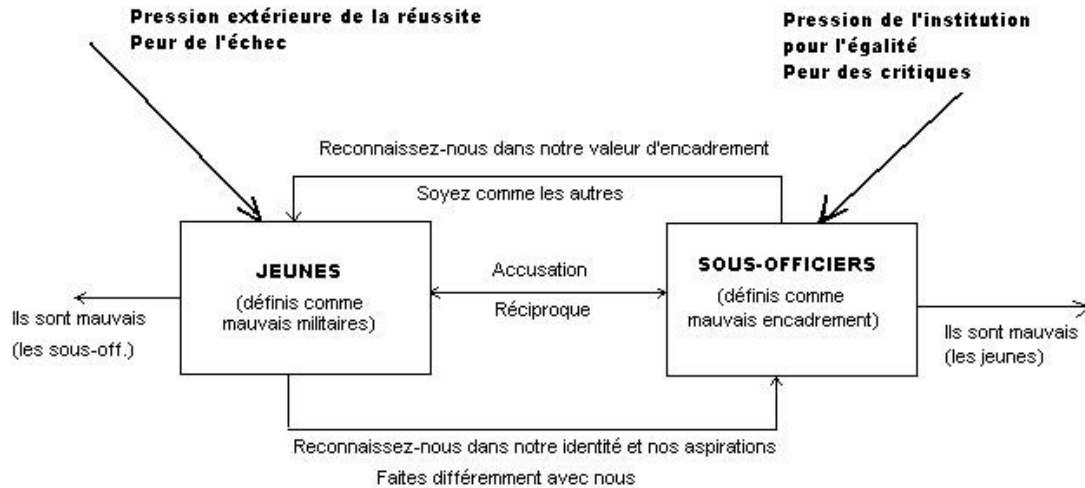


Figure 4 : Le jeu de la reconnaissance impossible (1)

Le même jeu se répète dans les hôpitaux entre, les cadres soigneurs et les infirmières des équipes de soins (voir figure 8).

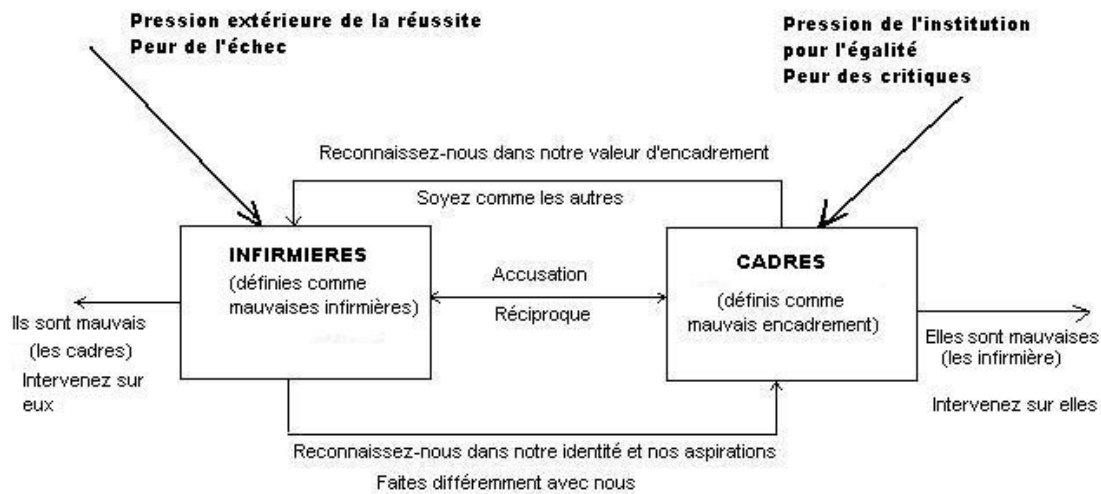
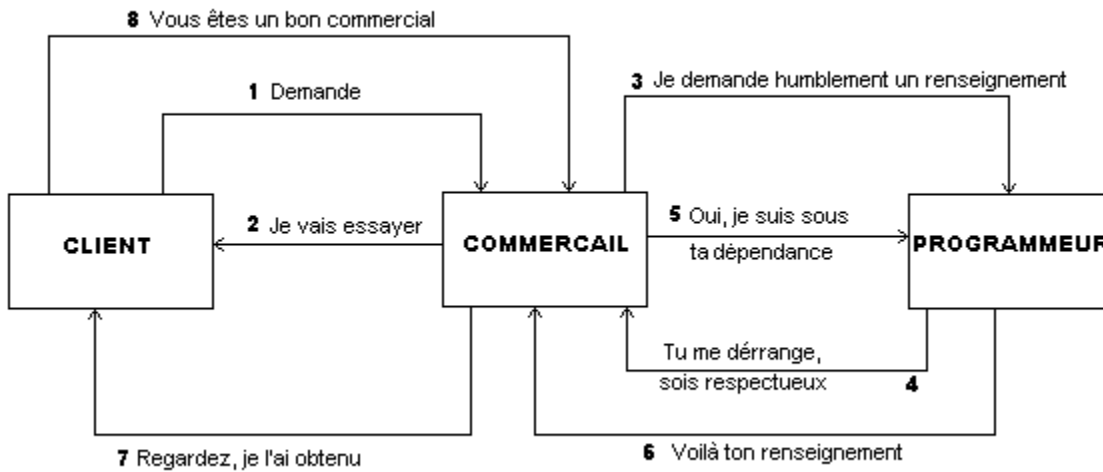


Figure 5 : Le jeu de la reconnaissance impossible (2)

- **Exemple 3 : le jeu du refus du changement technologique**

Dans une entreprise qui développe des logiciels, les commerciaux avaient l'habitude d'appeler les développeurs pour répondre aux questions techniques passées par les clients. Ce système présente beaucoup d'inconvénients : les programmeurs sont perturbés, les commerciaux se sentent embarrassés devant les clients puisqu'ils ne reçoivent pas toutes les réponses à leurs questions et les lignes sont souvent dérangées. Pour dépasser ces difficultés, un nouveau système reposant sur une messagerie électronique a été mis en place. Dans ce nouveau système, les commerciaux laissaient leurs questions dans la boîte aux

lettres des programmeurs. Ces derniers les étudiaient avant de répondre. Les commerciaux donnaient enfin la réponse aux clients. Ce système était un grand gâchis.



**Figure 6 : Le jeu du bon commercial**

L'échec de la mise en œuvre du nouveau système montre que les commerciaux et les programmeurs trouvaient leur intérêt dans l'ancien système (figure 9) :

- Pour les programmeurs, l'ancien système offrait plus de liberté (ils pouvaient faire semblant d'avoir la ligne dérangée) alors que le nouveau système permettait de les contrôler. Avec l'ancien système, ils avaient une position plus importante face aux commerciaux, et donc dans l'entreprise.
- Pour les commerciaux, l'ancien offrait la possibilité d'avoir des réponses instantanées. Ils affirmaient également que les clients ne voulaient pas des réponses différées. Le nouveau système pouvait évoluer vers un lien direct entre les clients et les programmeurs (puisque les clients étaient devenus sans aucune valeur ajoutée).

L'échec de la mise en œuvre de ce système est indépendant des personnes et de leurs personnalités. Le refus des programmeurs et celui des commerciaux d'utiliser le nouveau système se renforçait l'un l'autre (causalité circulaire).

Les exemples ci-dessus mettent en lumière des interactions autour de la recherche de la reconnaissance. Malheureusement, tous ces systèmes ne pouvaient pas évoluer puisque les parties ont à chaque fois des demandes symétriques.

### 3. Les jeux « Négociateur autour de la valeur sécurité »

- **Exemple 1 : le jeu de l'indigence**

Cet exemple cité par E. Berne (*Des jeux et hommes*, éd. Stock, 1975) concerne une partie des bénéficiaires de l'assistance sociale.

Normalement, l'organisme d'aide donne des subventions à ses clients à condition que ces derniers fassent un effort pour trouver un nouvel emploi. Un jeu se met en place entre les clients et les agents de l'organisme permettant à l'organisme de « garder » ces clients (ces derniers n'ont pas à trouver d'emploi) et aux clients de continuer à percevoir leurs subventions (pourquoi chercher un emploi et risquer d'être licenciée).

La valeur qui émerge du système est la sécurité. Les indigents sont des exclus du système classique du chômage. Ils ont trouvé une place chez le bureau de bienfaisance et ne veulent pas la perdre. Pour l'organisme d'aide, c'est sécurisant d'avoir des clients constituants des « cas difficiles ».

La particularité de ce jeu est que les deux parties arrivent à satisfaire le besoin et ne veulent surtout pas le rompre.

- ***Exemple 2 : un jeu d'accusation réciproque pour bloquer le changement***

En entreprise, les exemples ne manquent pas de situations où les employés et les cadres s'accusent mutuellement d'être contre le changement.

Cette situation que chaque partie se cache en mettant l'autre partie dans la délicate position d'accusé.