

# Pouvoir et domination au sein des organisations

**Discussion publique de l'ouvrage "L'Action contrainte" (éditions PUF, Paris, 2000, 320 p.) du Prof. David Courpasson en présence de l'auteur, université de Lausanne, le 30 novembre 2000.**

**Cette intervention s'inscrit dans un colloque dédié à la Fragilisation mentale dans les organisations.**

**(<http://www2.unil.ch/erie/CollTravSanteMent.html>)**

Mon rôle, Mesdames et Messieurs, en tout cas celui qui m'a été proposé par Alain Guénette et Hugues Poltier, est simple.

Je souhaite *par une brève intervention*, contribuer à favoriser le dialogue entre le Professeur Courpasson, la brillance de son exposé et vous, public ici présents, qui, à votre manière avez votre propre expérience de la domination, de la contrainte, de la chefferie, de la hiérarchie, de l'organisation ou encore qui avez votre propre expérience de la recherche en sociologie des organisations ou mieux qui vivez les deux, ce qui n'est pas incompatible.

Je ne vais pas retracer par le détail la démonstration que le David Courpasson a minutieusement agencée dans son ouvrage L'Action Contrainte, et dont il a développé certains aspects ce soir.

Je crois qu'il est plus fécond de cristalliser sur une ou deux thématiques et de rapidement faire place aux questions que vous public souhaitez poser au Professeur Courpasson.

Autant vous le dire Professeur Courpasson, votre exposé et votre livre –que nous avons pourtant appréciés– sont agaçants à plusieurs titres.

D'un point de vue scientifique, vous mettez le doigt sur une plaie non cicatrisée et ça fait mal : car vous démontrez, ni plus ni moins, que la domination a été exclue plus ou moins stratégiquement, plus ou moins consciemment, des réflexions sociologiques françaises relatives au fonctionnement des organisations.

Et cela crée chez l'auditeur, chez le lecteur un malaise perceptible.

Du coup, vous nous rappelez avec beaucoup de virtuosité scientifique que Crozier, que Friedberg, et bien d'autres se sont attachés *avec un certain bonheur et surtout en priorité* à démontrer la capacité d'action et de détermination propre des personnes, à mettre en lumière leur marge de manœuvre, leurs capacités d'acteurs à rebondir, à bricoler pour évoquer De Certeau et Lévi Strauss, à détourner les contraintes, sur la capacité qu'ont développé les « acteurs rompus » de ruser, de jouer avec les règlements, de dévier en corner les directives, bref pour aller vite, vous montrez que les classiques de la sociologie des organisations ont préféré travailler sur les tactiques d'appropriation des contraintes plutôt que sur les contraintes inhérentes aux gouvernements des organisations libérales.

Mais du coup, préférant porter le regard scientifique sur l'étude des transactions, sur la régulation conjointe, et en privilégiant tacitement la thèse de l'accord plutôt que la thèse de la domination, du coup, ces auteurs ont généré une zone aveugle étonnante en minorant la

réflexion sur les contextes et les contraintes qui, je vous cite, « *franchissent la porte de l'atelier et qui pèsent fortement sur les rapports de travail.* » (in *l'Action contrainte*, p. 84).

Et les auteurs américains que vous mobilisez vous donnent raison, eux qui ont développé à certains égards, une vision différenciée et qui ont privilégié la domination comme champ central d'étude.

Mais évidemment, la chose est légèrement plus complexe. Et c'est là où votre apport est salutaire. Car il est faux de dire que les sociologues français n'ont pas réfléchi à la domination au sein des organisations.

Et vous démontrez à juste titre, que les chercheurs français n'ont pas refusé de penser la domination et que le concept est toujours présent, là, en creux, apparaissant au gré des recherches empiriques, parfois même malgré les chercheurs, comme cela arrive souvent.

Et finalement la présence de la domination est communément admise par la communauté scientifique. Et c'est bien ça que vous dévoilez et qui fait justement problème.

Car c'est bien la position du concept de domination dans la réflexion scientifique qui pose problème.

Vous écrivez cette phrase centrale : « *les controverses essentielles résident d'abord dans le niveau d'abstraction et dans le caractère premier ou non d'une domination par rapport à l'action possible des personnes, c'est-à-dire dans le déterminisme de la domination.* »

Voilà le cœur du projet théorique, si je vous ai bien compris, que souhaite atteindre la réflexion du Professeur Courpasson.

Pensez le caractère premier de la domination en adoptant une posture de « *réaliste critique* ». Passer d'une sociologie de l'autonomie à une sociologie de la contrainte.

Bien insister sur l'influence contraignante et objective des structures sociales, influence qui opère à travers des choix et des intentions personnalisés, à la Bourdieu.

Bien comprendre que les structures, les règles, les normes préexistent aux personnes, leur survivent souvent, même si elles sont enjeux permanents de transformation.

Bien observer que les choix concrets et conscients des acteurs peuvent leur être imputés à partir du seul moment où le sociologue reconnaît consciemment que ces choix sont contraints par des règles préexistantes.

Car vous dites que les espaces d'autonomies des acteurs tendent à diminuer dans les organisations modernes, cadrés que les acteurs sont par des clés générales de cohérence, par des méta-modèles auxquels il faut correspondre : avoir réussi au moins un projet, avoir dirigé un centre de profit, avoir occupé 3 emplois en 10 ans de vie professionnelle...

C'est ce que vous appelez la domination souple, la capacité à jouer le jeu imposé tout en dégageant des marges de manœuvre.

Pouvez-vous développer concrètement, Professeur, avant de passer définitivement la parole au public, ce que vous entendez par ces contraintes, par ces clés générales de cohérence, par ces méta-modèles obligés.

Pensez-vous particulièrement aux modes managériales qui changent tous les 6 mois et qui vont de l'autonomie dirigée à l'empowerment en passant par l'intraprenariat, sans oublier le coaching, l'évaluation des performances, la mode des fusions et autres gadgets, qui sont finalement les outils de la politique de l'obéissance ?

Auxquels cas pourquoi n'avoir par emprunté les voies de la sociologie clinique développée par Enriquez et Gaulejac, ou pensez-vous encore à d'autres éléments, tels la logique de compétence, la logique de projet ou encore la centralisation.

Réponse du Professeur Courpasson et ouverture du débat public.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

**Stéphane Haefliger**  
**Sociologue**  
**Boulevard de Grancy 27**  
**1006 Lausanne**

Tél. perso: 021 617 31 55  
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: [stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)