

Brève sociologie de la réunionniste

Petite intervention d'humeur lors d'un cours de communication, Nyon, 2 décembre 1996

J'ai le plaisir d'évoquer avec vous, chers Confrères, d'un maux moderne la séance: d'ailleurs ça tombe à point nommé, puisque nous sommes véritablement en séance. Il s'agit donc d'une coïncidence heureuse, puisqu'on est dans un registre méta-théorique.

J'aimerais aujourd'hui, si vous êtes d'accord, vous proposer une vision sociologique des séances dans une institution bancaire.

Première constatation: une séance, c'est le pouvoir mis en scène

J'ai l'impression que la vie des collaborateurs s'apparente de plus en plus à une vaste et permanente séance.

Pourquoi? Tout simplement parce que l'activité professionnelle s'articule de plus en plus autour de multiples enjeux de pouvoir (la lutte des places, les restructurations, le change management, les fusions...). Ce qui me fait dire que là où il y a des enjeux de lutte, de querelles de pouvoir, il y a des séances innombrables; là où il n'y a pas de pouvoir à conquérir, il n'y a pas de séance. Il y a une note interne ou un bureau électronique.

La séance c'est donc l'espace symbolique de conquête du pouvoir, c'est le champ de bataille civil, c'est le lieu d'affrontement virtuel.

Deuxième constatation: la séance, c'est un rituel de distinction

Une séance c'est fréquemment un rituel permanent de distinction: ce peut-être un rituel d'adoubement, de passage, d'intronisation ou d'exclusion.

Car *être en séance* signifie avant tout "faire partie de la séance", c'est-à-dire faire partie du clan, de la caste.

Vous savez que l'étymologie de séance est fort belle: c'est un mot qui a 1000 ans tout juste et qui provient étymologiquement de seoir, asseoir, être assis. Faire partie du clan, c'est s'asseoir à la table de caciques et agiter des papiers touffus.

Il est des cultures d'entreprise qui favorise l'émergence de clans. Il est en une qui a développé une tradition lourde de sens, connue sous le nom des "Mardistes": il s'agit d'une séance destinée originellement aux cadres supérieurs, qui se tient tout les premiers mardi du mois, pendant laquelle le Président de la Direction générale distille quelques informations en avant-première, suivie d'un repas convivial ou d'un apéritif.

Faire partie, appartenir à ce cénacle est un véritable must au sein de cette communauté professionnelle: "être Mardiste" permet de "dire à soi-même": *"je fais partie de l'élite pensante de mon entreprise"*.

Mais "être Mardiste" permet aussi de dire aux autres *"je sais ce qui va se passer demain"*, puisqu'il y est annoncé quelques informations (l'info est toujours enjeu de lutte), et surtout il permet de se faire voir, et de tisser la trame relationnelle nécessaire à toute stratégie de carrière.

Faire séance, c'est donc savoir s'attribuer les signes distinctifs du pouvoir. Les ethnométhodologues ont passablement défriché ce champ du savoir en examinant par exemple les tours de parole dans les réunions, les modalités de prises de paroles, les arguments rhétoriques, bref toutes les stratégies qui *font l'opinion* pour citer un ouvrage du sociologue français Patrick Champagne.

Après vous avoir décrit la séance comme lieu d'élection du pouvoir, puis comme rituel d'érection du pouvoir, j'aborde rapidement un troisième élément : la séance comme véhicule du pouvoir.

Troisième constatation: la séance comme tremplin. J'intitulerai cette section: "S'asseoir pour mieux asseoir son pouvoir".

Je vais vous raconter ici l'histoire du banquier sans serviette, sans attaché-case. C'est l'histoire banale d'un collaborateur qui appréciait particulièrement les séances, contrairement à ses équipiers.

Il participait à un nombre étonnant de rencontres, de discussions, de projets, de workshops, d'ateliers, de groupe de réflexions, de "tasks forces", d'anti-chambre de réflexion.

Tous les gens avec lesquels il travaillait étaient fort impressionnés par un élément: jamais ce collaborateur ne prenait de notes, jamais il ne transportait de serviette. Il mémorisait tout à sa façon et était passablement actif.

Et, passant de séance en séance, de réunion en réunion, de projet en projet, il est devenu un homme incontournable dans la banque; il a su se rendre indispensable dans une multitude de projets d'avenir sur lesquels des hommes-clés de la banque travaillent. Ce collaborateur a donc réussi le tour de force de devenir un verrou tout en jouant la carte de la diplomatie et de l'ouverture. Le jeu de go était son modèle.

Ce banquier sans serviette vient d'être nommé Responsable de la stratégie et de la planification de la banque, un des postes les plus en vue dans cette vénérable institution en mutation.

Il est temps de conclure...

Moralité 1: les séances sont donc des possibilités réelles de gravir les échelons sans en avoir l'air. Elles permettent aux stratèges de sourcer leurs possibles dans un futur et d'accéder aux strates décisionnelles du pouvoir.

Moralité 2: les séances ne sont jamais anodines: séance de crise, d'introduction, extraordinaire ou encore dernière séance à l'instar du cinéma. Elles permettent de voir et d'être vu, parfois d'être entendu. On peut donc énoncer que les séances sont de véritables instruments d'empowerment, c'est-à-dire de mise en pouvoir des individus.

Moralité 3: et ce sera ma conclusion, les séances s'inscrivent, on la vu dans une dynamique symbolique pouvoir. Elles sont l'expression des rapports de force institués.

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