

# LES MODES DE COORDINATION ET LA PATHOLOGIE ORGANISATIONNELLE

E. CUEVAS  
Consultant

*Il ressort de nos travaux dans les organisations que la spécificité d'une organisation doit être appréhendée par sa culture et par l'identité des individus qui la composent.*

*L'identité individuelle et la culture organisationnelle se manifestent par l'ensemble de prises de position face aux problèmes qui traversent l'organisation, lesquels se présentent en termes de contradiction lors de la transformation de la nature et de l'établissement des relations de coopération (coordination).*

*Nous distinguons huit modes de coopération ou coordination :*

- personnalisés : chef et relais,*
- codifiés : règles et évaluation,*
- par interaction : réunions et communication informelle,*
- intériorisés : compétences et idéologie.*

*Ces modes de coordination constituent des médiations pour réguler les conflits engendrés par les contradictions. Celles-ci se concrétisent dans la diversité des désirs des membres des organisations. Les modes de coordination ne sont finalement que des moyens d'inhibition des désirs. D'ailleurs, ce contrôle de pulsions est une caractéristique nettement humaine.*

*Les systèmes de coordination existant dans une organisation sont des contrôles des pulsions à des fins de production et d'intégration sociale. C'est dans leur absence ou leur excès que la pathologie apparaît. Notre travail a consisté à essayer de repérer les types de pathologie qui sont corrélés à chaque mode de coordination.*

## INTRODUCTION

### *L'identité individuelle et la culture organisationnelle*

Il ressort de nos travaux, aussi bien en tant que cadre, consultant ou chercheur, que la spécificité d'une organisation doit être appréhendée par sa culture et par l'identité des individus qui la composent.

L'identité individuelle et la culture organisationnelle se manifestent par l'ensemble des prises de position face aux problèmes qui traversent l'organisation, lesquels se présentent en termes de contradiction lors de :

- a - la transformation de la nature ou la production des biens et des services. Il s'agit principalement de problèmes et de choix techniques... Nous avons, par exemple, dans les hôpitaux, pour certaines interventions, lors de la phase post-opératoire le choix entre garder le malade ou le renvoyer à la maison.
- b - l'établissement des relations de coopération ou de coordination. Il s'agit principalement de problèmes et de choix de relations humaines. Nous avons par exemple, dans une coopérative de production, le choix entre faire de la promotion interne et faire appel au recrutement extérieur.

Les choix sont pris :

- consciemment, mais le plus souvent de façon inconsciente (au sens psychologique du mot) ;
- individuellement, mais sous l'influence de la collectivité ;
- et se concrétisent par des opinions et des comportements chez l'individu.

Bien entendu, ces choix seront partagés ou non par l'ensemble des individus intégrés à une collectivité.

D'une part, la culture organisationnelle dominante sera déterminée par les choix majoritaires (en nombre ou en poids de pouvoir) et les choix minoritaires constitueront les groupes marginaux. De cette façon, pour reprendre notre exemple, si le groupe dominant décide de recruter à l'extérieur de la coopérative, les défenseurs de la promotion interne seront marginalisés.

D'autre part, l'identité individuelle sera déterminée par la combinaison des prises de position de l'individu face à l'ensemble des contradictions auxquelles il est confronté.

### *Les huit modes de coordination et l'inhibition des désirs*

Nous distinguons huit modes de coopération ou coordination :

Les coordinations *personnalisées*, dont la personne physique assure la cohérence des actions en tant que responsable du groupe ou en tant que son représentant :

- 1 - Chef
- 2 - Relais

Les coordinations *codifiées*, ou objectivées, dont l'abstraction est à la base de la direction des activités, que ce soit avant ou après l'action :

- 3 - Règles
- 4 - Evaluation

Les coordinations par *ajustement* direct, où les acteurs cherchent directement à se mettre en accord pour harmoniser leurs efforts d'une manière formelle ou informelle :

- 5 - Réunions
- 6 - Communion informelle

Les coordinations par *intériorisation* se présentent lorsque, de par leur trajectoire sociale, scolaire ou professionnelle, les individus partagent des connaissances ou des visions du monde. L'harmonisation des efforts se présente alors de façon plus spontanée.

- 7 - Compétence
- 8 - Idéologie

Ces modes de coordination constituent des médiations pour réguler les conflits engendrés par les contradictions. Celles-ci se concrétisent dans la diversité des désirs des membres des organisations. Les modes de coordination ne sont finalement que des moyens d'inhibition des désirs. D'ailleurs, ce contrôle des pulsions est une caractéristique nettement humaine.

Si l'organisation met en place, dans des proportions variables en fonction des réalités spécifiques, les huit modes de coordination, les individus pourront disposer alors d'une panoplie de comportements et s'exprimer dans la *flexibilité*, en réduisant au minimum l'inhibition des désirs. L'identité s'enrichit donc par le jeu même de transformations.

Au contraire, la *répétition*, en cas "d'extrémisation" d'un mode de coordination, peut provoquer par le manque de flexibilité, des conduites pathologiques (au niveau des traits de comportement). En effet les individus mettent en place des défenses contre l'anxiété émergeant de l'absence directe ou totale de satisfaction de leurs désirs et, si la défense échoue, l'énergie inhibée se convertit en anxiété ouvrant ainsi les portes qui mènent à la névrose.

En résumé, les *systèmes de coordination* existant dans une organisation sont des contrôles de pulsions à des fins de production et d'intégration sociale. *C'est dans leur absence et dans leur excès que la pathologie apparaît.*

#### **Notion de pathologie**

Nous entendons par pathologie, soit la perte d'une capacité de l'individu ou du groupe, à *échanger avec l'extérieur* (adaptation) soit une perte de *l'équilibre interne* (mal être).

Nous proposons de distinguer la pathologie des organisations (trait culturel) de la pathologie dans les organisations (trait de caractère individuel).

Du fait qu'entre la relation "saine" (flexibilité et variété) et la relation "pathologique" (répétition) existe

une variété d'état, nous reconnaissons la continuité de cette variable et l'arbitraire du fait culturel global.

#### **Valeur épistémologique de notre méthode**

Du point de vue épistémologique et méthodologique, les propositions que nous présentons relèvent de la méthode paradigmatique, le paradigme étant un ensemble de propositions portant bien entendu sur la réalité sociale mais surtout sur le langage à employer pour la traiter. Un paradigme présente d'abord une fonction heuristique.

#### **Tableau synthétique des modes de coordination et des types de pathologie qui leur sont associés**

Notre travail a consisté à essayer de repérer les types de pathologie qui sont corrélés avec chaque mode de coordination. Nous avons utilisé la nosographie détaillée par J. Bergeret et par le DSM III (voir bibliographie). Avant de procéder à une explication détaillée des contenus théoriques, nous présentons un tableau de synthèse :

#### **Coordination et type de comportement induit**

1. <i>Chef</i>	- Caractère anaclytique - Infantilisation ou régression
2. <i>Relais</i>	- Comportement schizoïde - Ostracisme ou autisme
3. <i>Règles</i>	- Rationalisme morbide - Névrose obsessionnelle - Dépression
4. <i>Evaluation</i>	- Simulation (théâtralisation) - Fétichisme - Anxiété de castration
5. <i>Réunions</i>	- Abandonnisme - Agoraphobie
6. <i>Communication informelle</i>	- Identité multiple - Amorphisme - Névrose de caractère
7. <i>Compétence</i>	- Perversion
8. <i>Idéologie</i>	- Paranoïa - Mégalomanie

#### **1 - Chef**

Lorsqu'une organisation est de petite taille, ou lorsqu'elle se présente comme une sous-organisation assez autonome (par exemple un service hospitalier), sa structure est la plupart du temps floue, les postes sont peu définis, à cause d'une absence de formalisation de ses structures. Les délégations d'autorité et

de responsabilité sont faites oralement et changent facilement au "goût du chef".

La structure organisationnelle d'un groupe dirigé par un chef consiste en une personne qui dirige, en quelques collaborateurs directs et en groupe d'exécutants qui sont chargés de la mise en place des décisions prises par la première personne.

La planification est informelle et la supervision est directe. Les décisions importantes sont centralisées par le chef qui les prend sans une grande élaboration ; néanmoins, elles sont cohérentes et rapides. Cette cohérence facilite l'innovation, puisque les structures ne sont pas rigides mais risquent de créer un climat de frustration chez les membres de l'organisation dont la créativité est directement dépendante du chef omniprésent. Cette structure se confond souvent avec le leader, les buts de l'entreprise sont ses buts personnels.

Le chef étant le seul, dans le système, à être autonome, il va imposer sa loi et c'est lui qui va planifier, diriger et contrôler. Il se réserve alors le droit de juger les autres, d'émettre le "*veredictum* : *Tu es cela; tu n'es pas cela.*" Il s'arroge le droit de définir les identités de ses collaborateurs.

On assiste à un cercle vicieux : dans la mesure même où un chef a du pouvoir, les subordonnés subissent une indépendance qui, à son tour, renforce son pouvoir. Ils font alors attention, lors des confrontations avec lui et craignent de perdre son amour s'ils revendent.

En obéissant aux instructions de son chef, l'individu se trouve en situation de dépendance, situation qu'il a connue jadis lors de son enfance. On dira alors qu'il est infantilisé, c'est-à-dire qu'il aura des comportements et attitudes caractéristiques des enfants. Le chef devient alors un dirigeant paternaliste.

L'extrême d'une situation de dépendance créera des individus "*anaclytiques*". Comme l'indique l'étymologie du terme grec "*anaclytos*", il s'agit de se trouver renversé en arrière, couché sur le dos, de façon essentiellement passive et c'est bien là le propre d'une position de subordonné ( 1 - Bergeret J.).

## 2 - Relais

La maîtrise des relations avec des segments de l'environnement d'une organisation ou d'un département constitue une source de pouvoir à l'intérieur d'une organisation. Le relais se trouve à l'interface de plusieurs entités, dont le pouvoir réside dans le fait que chacune d'elles a besoin de lui pour communiquer avec les autres.

La fonction sociale du relais consiste à représenter une demande organisationnelle, c'est-à-dire de la constituer, l'ordonner, la rendre opérationnelle, en la représentant pour la satisfaire en y apportant les solutions nécessaires.

Il joue le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires. Son rôle de représentant de l'organi-

sation auprès d'un segment de l'environnement se double d'une deuxième dimension qui est, en quelque sorte, l'image renversée de la première : celle de représentant de l'environnement et de ses intérêts auprès de l'organisation.

Par un retournement paradoxal, ceux qui défendent une thèse (idée ou intérêt) sont en même temps ceux qui représentent l'antithèse (contre-idée). Structurellement les relais ont une double face et doivent vivre avec les confrontations qui en sont la conséquence.

Si l'organisation, ou le groupe restreint, ne se dote pas de mécanismes de relations avec l'extérieur, elle finit par constituer un système fermé. L'absence de relations avec les autres peut amener l'individu à un "ostracisme", à une *retraite autistique*. La peur de l'extérieur va engendrer un désir de sécurité extrême et empêcher l'individu de communiquer avec autrui, l'obliger à se replier sur sa vie individuelle, bref, à être indifférent aux gens et groupes qui l'entourent.

Cet enfermement établit une relation fusionnelle entre la communauté (objet) et l'individu (sujet). On observe alors, au niveau individuel, une défaillance des fonctions habituelles de synthèse du moi et, au niveau collectif, une rupture du tissu social, en créant une société formée par des groupements autonomes sans interrelation.

## 3 - Règles

Le passage de la coordination par les ordres à la coordination par les règles et ensuite par les politiques, caractérise le passage d'un pouvoir personnel à un pouvoir impersonnel. On passe ainsi de l'obéissance à un chef à l'adhésion à une logique (2 - Pages M. et al.).

Chaque règle délimite un espace à l'intérieur duquel doit s'inscrire l'action. Chaque situation est codifiée par une multiplicité de règles (ou directives) de sorte que la solution est circonscrite par l'intersection des espaces propres à chaque règle.

Ce mode de coordination fonctionne dans des environnements stables et dans de grandes et vieilles organisations, souvent contrôlées de l'extérieur, ayant des tâches répétitives et nombreuses. Les processus de travail sont standardisés à travers des règles, procédures, manuels de politiques, descriptions des postes, instructions de travail, etc.

Cette structure dite "bureaucratique" détermine principalement un type de travail qui ne demande ni de grandes connaissances, ni d'initiatives personnelles, mais l'obéissance aux instructions formalisées dans des règles. La spécialisation est poussée à l'extrême, les tâches deviennent routinières, les exécutants sont rarement formés. Les décisions sont très centralisées et leurs contenus surdéterminés par les règles.

Si les règles sont utilisées comme des solutions extrêmes aux problèmes de l'intégration des actions, l'organisation créera alors les conditions d'émergence d'un rationalisme morbide pour les concepteurs et

d'une névrose obsessionnelle, souvent accompagnée d'une dépression, pour ceux qui appliquent les règles. L'émission des règles constitue un acte de rationalisation des comportements à tenir. En psychopathologie, on nomme rationalisme "morbide", une forme de pensée caractéristique où l'individu se complait en effet à rationaliser toute chose : les événements de sa vie quotidienne, les rapports interhumains, ses sentiments, ses émotions... Tout chez lui semble dévitalisé, devenu abstrait, son esprit paraît tourner à vide, sans référence au réel. "Arrêtée, la vie cède la place au plan, l'instinct au cerveau, les sentiments aux pensées, le mouvement à l'immobilité, la réalisation à la représentation, le temps à l'espace" (3 - Porot A.). Pour le sujet qui rédige les règles, le contenu arrive à compter davantage que le contenu. Si nous prenons la caractéristique principale de la névrose compulsive qui est la répétition, nous observons dans les organisations ce même type de phénomènes. "Un certain ritualisme, l'importance accordée au statut, à l'aspect formel des choses et des rapports humains et une grande fragilité personnelle, face aux difficultés psychologiques dans les relations humaines pourraient ainsi être les aspects d'une sorte de syndrome obsessionnel du travail de bureau où la règle devient progressivement une valeur" (4 - Sainsaulieu R.). Dans son ambition de bien faire et face aux échecs inévitables, l'individu va culpabiliser et, plus gravement, il va avoir du dégoût de lui-même, en tombant dans une sorte de dépression.

#### 4 - Evaluation

Si la règle a comme objectif de donner une performance à l'action (prospective), l'évaluation au contraire a comme objectif d'établir la performance réalisée (rétrospective).

Une organisation à structure bureaucratique peut fonctionner d'une même façon décentralisée quand elle arrive à établir des contrôles pour surveiller ses unités ou les individus qui la composent. Les unités vont opérer avec une plus ou moins grande autonomie de décision, sachant qu'elles devront rapporter leurs résultats à la direction générale.

En accordant une autonomie d'action aux individus, dans des proportions très variables en fonction de la place hiérarchique occupée et de leur motivation, elles font confiance à leur capacité de décision. L'évaluation de cette autonomie portera sur :

- les actions réalisées (passé) : contrôle des résultats, appréciation des décisions et analyse du C.V.,
- les actions à réaliser (futur) : notation des catégories hiérarchiques, conseil, régulation pour orienter les actions et l'étude des projets.

Puisque leur carrière dépend d'une "bonne évaluation", les individus cherchent à donner une "bonne image" au risque de fausser leur identité. C'est le rôle de l'individu "sage". Cette représentation, ou simulation, pourrait être assimilée à la névrose expression-

nelle ou la théâtralisation hystérique qui se manifestent par une exagération des gestes et des arguments en dépit de l'action.

Dans les organisations, on trouve de la *séduction* qui peut aller de la "bonne foi" à des fins d'adaptation jusqu'à la perversité de la mythomanie et du fétichisme.

Lors de l'élaboration des C.V., des entretiens d'évaluation, ou simplement lors du contact avec les autres, l'individu aura tendance à se présenter d'une manière très *narcissique*. Le C.V. aurait la fonction de miroir de Narcisse. En voulant faire "bonne impression", l'individu peut tomber dans la mythomanie en cherchant à altérer la vérité.

Un autre trait de comportement dégagé par l'évaluation serait celui du *fétichisme*. Les actions, les travaux constituent des fins par eux-mêmes. Les diplômes et les articles sont souvent pris comme des moyens de promotion et non comme moyens d'acquisition et de diffusion des connaissances.

#### 5 - Réunions

Etant donné que ce sont les acteurs eux-mêmes qui connaissent leur travail, lors des décisions, les rouages démocratiques mettent face à face les responsables d'un processus, dans un rapport d'identité à identité en ne laissant pas subsister de médiation (règle, hiérarchie, etc.).

La coordination au travers des réunions s'appuie sur un ajustement collectif formel, lors de la recherche des solutions aux problèmes. Ce mode amène par conséquent une corresponsabilisation de l'action collective.

La négociation qui s'instaure relève davantage de la recherche des compromis politiques que des calculs rationnels. La réunion constitue un jeu politique qui a pour but d'intégrer des pressions contradictoires. Lors des réunions, les individus vont échanger des idées et les confronter en espérant pouvoir mieux se comprendre. Les attentes réciproques vont s'explicitier, ce qui permettra des ajustements des différents départements.

La pratique du dialogue engendre une transmission d'informations infinie. Idées, sentiments, peurs, désirs, projets, etc. s'échangent. Les réunions constituent un élément essentiel pour le fonctionnement de l'organisation puisqu'elles mettent de l'huile dans les rouages".

Mais, comme c'est le cas des autres modes de coordination, un fonctionnement collectif à travers les réunions, poussé à l'extrême, devient nuisible. Les individus peuvent présenter des symptômes d'anxiété d'abandon, caractérisée par l'insécurité affective et le doute sur leurs propres capacités, créant ainsi une incapacité au travail individuel.

L'individu à *caractère abandonnique* cherche à créer un groupe fusionnel où se retrouvent des individus exagérément aimants et dépendants de leur entourage, qui partagent le sentiment de non-valeur en dehors

de toute vie collective. Le groupe représente l'objet perdu : la mère.

A l'opposé, l'individu *agoraphobique* ressent une peur d'être en groupe, de se confronter aux autres, surtout s'il s'est déjà un jour senti agressé dans une réunion. La veille des réunions, cet individu souffre de dépression, d'anxiété et, pour faire face, il tombera dans des rituels de préparation et dans une compulsion à la vérification de toute information à fournir.

## 6 - Communication informelle

Bien que la communication informelle ne constitue pas une structure, ce mode de coordination est d'une importance première, puisqu'il permet un ajustement mutuel de façon spontanée.

Ce mode de coordination facilite un ajustement entre les différentes parties d'une organisation. Elle prend la forme de discussions de couloirs, de réunions informelles, de stages, de relations humaines, de dîners avec les familles dans les restaurants d'entreprise, etc. On ne peut pas parler d'une structure au sens strict, puisque les relations sont laissées au libre arbitre des acteurs.

Dans les réunions informelles, les discussions portent la plupart du temps sur le quotidien. Les gens parlent plus en tant que personnes et moins en tant que responsables d'un poste, sans qu'ils arrivent totalement à les dissocier.

On sous-estime l'intérêt des échanges d'expériences qui ont lieu dans "les bavardages de couloir". Ces échanges ont comme résultat indirect la solution aux petits problèmes qui se présentent quotidiennement. Ces échanges donnent comme résultat une confrontation des points de vue, même si cette confrontation est très inconsciente ou involontaire, ce qui facilite la coordination entre les différents membres de l'organisation.

Ce mode de coordination requiert une certaine acceptation d'autrui comme être différent et une confiance réciproque qui évitera la médiation de la hiérarchie pour pouvoir aboutir à des actions communes.

Les relations informelles sont directes et flexibles. Plus les gens arrivent à s'entendre directement, moins la hiérarchie et la règle devront intervenir pour médiatiser la relation et vice versa. L'affectif peut supplanter le rationnel au lieu de s'y opposer.

L'absence de structures à proprement parler offre une pluralité de repères sans aucun ordre, en créant chez les individus une identité complexe, flottante et multiple. Bien que les fonctions soient négociées avec les autres, elles font partie de l'individu. Une *angoisse de morcellement* apparaît, ce qui crée des problèmes dans l'élaboration d'un projet individuel ou collectif.

Si l'individu n'a plus de chef, de règles auxquelles se référer, de réunions formelles pour se mettre en accord, ni aucune idéologie ou technique à partager, il se retrouvera sans assise et livré à son sort, comme un individu à l'abandon. Dans sa recherche de repères,

il "visitera" ses pairs, dialoguera dans les couloirs, hors travail, etc. en se confrontant à une grande diversité, de surcroît désordonnée, de modèles, de repères ou d'identification.

Freud, dans son livre "Le Moi et le Ça" écrit que, lorsque les identifications deviennent trop nombreuses, trop intenses, incompatibles les unes avec les autres, on se trouve en présence d'une situation pathologique ou de son prélude. Il peut notamment en résulter une dissociation du moi, dont les différentes identifications réussissent à s'isoler les unes des autres. Une angoisse de morcellement apparaît liée à l'impossibilité ressentie à constituer un moi solide et équilibré, autonome et unifié. L'absence de limites et de structures internes (*amorphisme*) inhibe l'ambition de l'individu et rend difficile la tâche de l'élaboration d'un plan d'action.

L'absence de structures peut aussi provoquer chez l'individu des traits de *névrose de caractère*. Il s'agit de personnes à la recherche de multiples rencontres, qui se perçoivent comme "protectrices de leur entourage" (5 - Chartier J.-P.). Ce comportement est difficilement tolérable par les collègues de ces personnes parce que ressenti comme envahissant.

## 7 - Technique

Ce mode de coordination fait confiance à la standardisation des compétences. La codification de la connaissance et le développement des outils de travail ont facilité énormément le partage des pratiques. La connaissance partagée par les acteurs se substitue, dans ce cas, aux ordres provenant des chefs, des règles, des accords, etc.

Cette structure est typique des organisations qui fonctionnent principalement dans des environnements complexes. La complexité exige l'utilisation d'outils et de connaissances très développés, qui peuvent être obtenus uniquement dans des programmes de formation de longue durée, principalement de l'enseignement supérieur et permet une coordination qui ne requiert pas de mises en accord constantes.

La coordination nécessaire entre les individus s'accomplit par l'homogénéité des pratiques professionnelles. Chacun connaît plus ou moins ce que les autres attendent de lui et ce qu'il peut être en droit d'attendre des autres.

L'excès dans l'utilisation des techniques, matérielles ou intellectuelles, fait que les buts sont délaissés au profit des moyens établis. Les technocrates, en prescrivant les actions d'après leur grille de lecture "scientifique", empêchent l'élaboration collective de la culture concrétisée par la définition de buts et de choix des moyens pour y parvenir.

En standardisant les pratiques, ou en déployant une pluralité des techniques, les technocrates tombent dans une *perversion* des actions et manifestent ainsi une plus grande loyauté à leur profession (ensemble des connaissances et techniques) qu'à l'organisation

(ensemble de biens et de services) et qu'aux clients (ensemble de besoins).

Pour le pervers, le monde est soumis à un déterminisme. Le fait de se mettre à classer et à nommer les objets confère à celui qui accomplit cette tâche une emprise sur ces objets-là. Pour lui, tout peut être compris et interprété et la connaissance permet d'assurer, au travers du maniement des techniques, la maîtrise des hommes, des choses et surtout du sens.

Le pervers crée un modèle et cherche à rendre conforme la réalité. Il désire une société transparente où chacun jouerait le rôle exact que lui-même aurait décliné de lui faire jouer, où tout serait réglé comme une mécanique d'horloge. Ce faisant, il finit par privilégier les moyens et négliger les buts. Ceux-ci sont en dernier ressort la satisfaction d'un besoin de "l'autre".

## 8 - Idéologie

Une autre possibilité d'harmoniser les efforts se présente lorsque les membres d'une organisation partagent une idéologie qui les rassemble.

Cette idéologie peut avoir une origine extérieure à l'organisation. Nous avons par exemple l'idéologie propre à une profession. Elle peut aussi avoir des racines organisationnelles. Dans ce cas, l'organisation va se donner les moyens d'inculquer les fondements de son idéologie. La transmission de l'arbitraire culturel organisationnel, c'est-à-dire d'un système de valeurs et de normes contingentes, est effectuée spontanément par le vécu quotidien, ou d'une façon organisée à travers certains séminaires de formation (endocritinement).

Cette action pédagogique se fait par la transmission inconsciente, ou parfois consciente, des rythmes, des idéaux, des phantasmes, des angoisses, etc.

L'organisation n'opère pas seulement par l'intériorisation des interdictions formulées dans les règles nécessaires à son fonctionnement (au niveau du surmoi). Elle fonctionne et se maintient aussi par les sa-

tisfactions d'ordre narcissique qu'elle procure à ses membres, dans la mesure où ils participent à ses idéaux et à ses créations (idéal du moi).

La coordination idéologique, grâce à l'action pédagogique, est une coordination qui laisse à l'individu une grande autonomie et admet une certaine diversité d'action, mais toujours dans le cadre d'une logique dominante qui l'englobe.

L'idéologie consiste principalement dans l'incorporation de préceptes et d'idées qui sont transformés en sentiments inviscérés, lesquels donnent des "repères certains" lors des prises de position face aux contradictions. Etant donné que cette idéologie est rarement codifiée mais plutôt transmise de l'inconscient des uns sur les autres, elle s'intègre "insidieusement" dans l'identité des individus d'une façon toute naturelle.

Il y a aussi un grand nombre de choses que les individus savent faire parce qu'ils ont appris à les faire et au sujet desquelles ils n'ont jamais eu à s'interroger.

Les organisations qui privilégient à l'extrême ce mode de coordination offrent un terrain propice à l'émergence de leaders charismatiques ayant des comportements dits "paranoïaques". Ce type de leader "explique la réalité" aux autres acteurs, donne du sens à leurs pratiques et cherche à devenir le père du projet et de ses exécutants, autrement dit, son désir de toute puissance lui fait faire des doubles à lui (phénomène du clonage).

Les *paranoïaques* luttent avec fougue au nom d'un certain idéal et manifestent un système de pensée dit "linéaire". Le leader charismatique se sent renforcé dans son action puisqu'il considère que, si les choses ne marchent pas correctement, c'est parce que personne n'a pris de responsabilités, ni n'a su percevoir et expliquer la réalité aux autres.

Il s'agit alors d'une structure formée par une idéologie séduisante, incarnée ou non par "un personnage exceptionnel" et intégrée par des suiveurs ou adeptes qui ont une large confiance dans la valeur défendue.

Cette communication est basée principalement sur les travaux de :

BERGERET J., Abrégé de Psychologie pathologique, Masson, 1979, Paris.

DSM III, Manuel de diagnostic et statistique des troubles mentaux, Masson, 1983, Paris.

MINTZBERG H. Structure et dynamique des organisations, Les Ed. d'Organisation, 1982, Paris.

CANGUILHEM G. Le normal et le pathologique, PUF, 1979 (1966), Paris.

ENRIQUEZ E. "Structures d'organisation et contrôle social", Revue Connexions, n° 41, EPI, 1983, Paris.

## Citations :

1 - BERGERET J., op cit, p 140.

2 - PAGES M. ET AL., L'emprise de l'organisation, PUF, 1979, p. 51.

3 - POROT A., Manuel alphabétique de Psychiatrie, PUF, 1960.

4 - SAINSAULIEU R., L'identité au travail, FNSP, 1976, p. 364.

5 - CHARTIER J.P., in BERGERET, op cit.