

# Introduction

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui détiennent un pouvoir : dirigeants, chefs de service, responsables à titres divers, etc. Il est aussi destiné à ceux qui s'intéressent à la dimension psycho-affective du pouvoir puisque, que l'on soit dirigeant ou pas, il concerne tout un chacun.

L'exercice du pouvoir est lié aux organisations du secteur productif marchand (entreprises) et du secteur nommé « non-marchand associatif et/ou public » (social, médico-social, sanitaire, culturel). Dans notre étude, le terme « organisation » est souvent utilisé dans un sens qui peut désigner indifféremment une entreprise ou un établissement.

La méthodologie employée a consisté à étudier les enseignements de nombreuses expériences personnelles de direction et des situations vécues lors des formations de directeurs en poste, dans le cadre de l'analyse des pratiques de direction. Ces observations, au-delà des savoirs indispensables à la fonction de direction, ont été éclairées par la psychologie clinique, la psychanalyse et la psychosociologie. L'analyse du pouvoir a donc été effectuée dans le cadre d'une articulation théorico-pratique. L'action enrichit la théorie et la théorie éclaire la pratique en favorisant la compréhension des situations abordées. Toutes les théories, tous les appareils conceptuels, y compris celui de la psychanalyse, possèdent leurs limites, d'autant plus que toute connaissance humaine ne peut

être que relative et soumise à des amendements. L'important est de réfléchir sur les expériences avec des outils conceptuels pertinents et reconnus, permettant, au minimum, une prise de distance. La psychologie clinique inhérente à l'étude de la personnalité dans sa construction, son rapport aux autres et à l'inconscient, apporte une large contribution à ce travail.

Nous verrons que le pouvoir ne peut laisser indifférent. En effet, qu'il dépende de nous ou non, il conditionne plus ou moins notre quotidien et notre avenir. L'exercice du pouvoir s'inscrit dans la profondeur de notre personnalité en nous interpellant dans notre propre histoire, liée à notre développement corporel, qui détermine notre mode d'agir et d'appréhension du monde. Il puise aussi ses fondements dans l'inconscient, qu'il soit individuel ou groupal et est indissociable de son contexte sociétal.

L'exercice du pouvoir s'inscrit dans la complexité des relations humaines. C'est aussi un lieu de projections et d'ambivalence, mais aussi d'identifications et de transferts. Sa grande complexité rend nécessaire son étude pour mieux analyser ses répercussions psychologiques, liées à tous les contextes spécifiques de la fonction et à leurs composantes, et ainsi favoriser un savoir-être, sans lequel l'échec et la souffrance sont inéluctables.

Le pouvoir est le lieu d'enjeux qui se manifestent souvent sous forme d'affrontements. Les comparaisons métaphoriques empruntées aux sports de combats et notamment à la boxe en soulignent l'agressivité et parfois la violence. Tenir un rôle de dirigeant n'est jamais acquis, puisque ce rôle est le point d'équilibre de l'ensemble. L'équilibre est lié à l'instabilité

d'incessants mouvements d'allers et retours. Tenir cet équilibre nécessite une adaptabilité permanente avec la prise de bonnes décisions au moment opportun. Ne pas prendre une décision au bon moment, c'est laisser partir un peu de sa crédibilité.

À la lumière de situations de pouvoir et de leurs implications psycho-affectives, des méthodes sont exposées, au fil des développements et dans la dernière partie, pour favoriser une prise de distance intérieure et une analyse des pratiques de direction. Elles permettent une prise en compte du vécu, par la verbalisation de l'éprouvé, et donc son accès à la conscience, étape nécessaire à la recherche de solutions aux situations conflictuelles. La pratique de l'activité pugilistique dans ses liens avec le pouvoir est proposée pour ceux qui le souhaitent.

“ On n’est pas toujours maître de jouer le rôle qu’on eût aimé, et l’habit ne nous vient pas toujours au temps où nous le porterions le mieux. ”

Alfred de Vigny,  
*Servitude et grandeur militaires*