

En m’inspirant de l’extrait du livre Psychologie du pouvoir organisationnel (Ouimet, G.), je vais tenter de résoudre le cas *La Révolte* comme si j’étais l’agent de la situation. Dans ce présent cas, c’est M. Marois, le directeur de tournée.

1. Le questionnement stratégique

J’ai d’abord créé «un échiquier» ici présenté au tableau 1. J’ai identifié 5 acteurs qui ont retenu mon attention, soit les dirigeants, l’agent, le groupe de la tournée, le public de Chicago et les futurs clients d’Atlanta.

L’enjeu entre les dirigeants, l’agent et la troupe aura des répercussions sur la tenue ou non de supplémentaires entre Noël et le jour de l’an à Atlanta. La solution aura des retombées sur la représentation prévue mardi à Chicago, l’image et/ou la réputation de l’organisation.

Autour de l’enjeu, nous composons avec une troupe d’artistes et des employés multiethniques, dont plusieurs spécialisés dans un domaine spécifique. Le milieu de travail des employés du Cirque du Soleil est non conventionnel. L’aspect vie de famille est indissociable dans le quotidien professionnel de ces personnes.

L’agent devra résoudre un problème qui comprend des acteurs situés géographiquement dans 2 pays différents. Les dirigeants sont à Montréal, l’agent semble se retrouver parfois à Montréal, mais suit principalement les employés de la troupe actuellement à Chicago et éventuellement à Atlanta.

J’ai détaillé, dans le tableau ici-bas, les 5 paramètres à tenir compte selon Ouimet au questionnement stratégique. Ce dernier me permettra de mesurer l’importance de l’enjeu dans la figure 1.

Tableau 1. L’échiquier stratégique des cinq paramètres

1.1 L’identité des acteurs	1.2 Leurs ressources	1.3 Leurs intérêts	1.4 L’enjeu au centre des préoccupations des acteurs	1.5.1 La culture organisationnelle	1.5.2 Le milieu / Espace psychophysique
Les dirigeants Montréal (1.5.2)	Pouvoir hiérarchique	En accord avec l’enjeu Esprit de compétition envers le groupe de la tournée Convergeant avec l’enjeu et les clients	Des représentations supplémentaires entre Noël et le jour de l’an (voir la figure 1)	<i>Au Cirque du Soleil</i> , nos employés, artistes et artisans sont l’indéniable force sur laquelle repose notre rayonnement. Leur milieu de travail a une grande incidence sur leur qualité de vie, leur vie de famille et leur santé. C’est pourquoi nous tenons à leur	«... Se produirait pour la première fois entre Noël et le jour de l’An en territoire nord-américain <u>alors qu’une telle pratique existe déjà dans les pays d’Europe»</u>
Jacques Marois, directeur de tournée (L’agent)	Pouvoir hiérarchique	En accord avec l’enjeu Convergeant avec l’enjeu,			

Mtl/Chicago (1.5.2)		les dirigeants et les clients		offrir un environnement ouvert, sécuritaire, créatif et convivial.*	
Les membres du Cirque du Soleil (la troupe) Chicago (1.5.2)	Le cœur Le produit de l'organisation Moyens de pression Image de l'organisation	En désaccord. Esprit de collaboration entre les membres de la troupe Divergent avec l'enjeu			<ul style="list-style-type: none"> • Famille omniprésente • Certains accordent une grande importance à la tradition du temps des Fêtes • Pause méritée
Le public Chicago (1.5.2)	Remboursement \$\$\$	Pas d'objectif commun. Esprit d'indifférence	Possible annulation de la représentation à Chicago		Reçois la tournée <i>Alegria</i> avec beaucoup d'enthousiasme « L'accueil du public américain est chaleureux et plusieurs représentations sont données à guichet fermé. »
Les clients Atlanta (1.5.2)	Pouvoir d'achat \$\$\$	Pas d'objectif commun. Esprit d'indifférence	Aucun pour l'instant		

*Extrait tiré du site du Cirque du Soleil : <https://www.cirquedusoleil.com/fr/citoyennete/talent>

Figure 1. Dynamique de probabilité de s'engager dans l'action

Dirigeants du Cirque du Soleil	Enjeu organisationnel Des représentations supplémentaires entre Noël et le jour de l'an		
	Enjeu anémique	Enjeu fascinant	Enjeu utopique
+ Probabilité d'engagement			
-			
Importance	Faible	Appréciable	Incommensurable
Faisabilité	Facile	Difficile	Impossible

2. La cartographie des pouvoirs

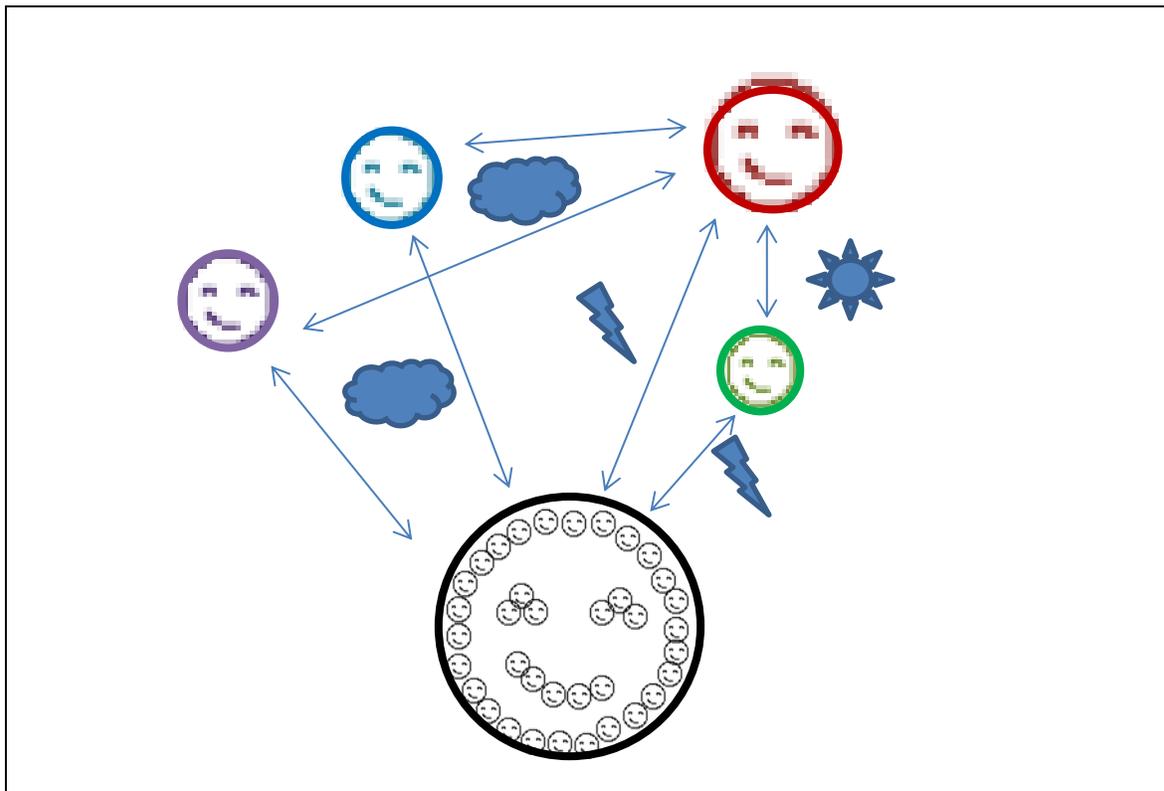
Afin d'identifier la dynamique des pouvoirs, j'ai illustré à l'aide de pictogramme pour chaque acteur **les relations** de sorte à imaginer le potentiel d'action entre eux. La circonférence des acteurs représente leur pouvoir dans l'enjeu.

Bien que le groupe de dirigeants représente un pouvoir hiérarchique important à titre d'employeur, j'ai nettement l'impression que la troupe, étant le cœur et l'image corporative de l'organisation, représente un pouvoir nettement plus grand. L'acrobate vedette ne peut être remplacé du jour au lendemain. Il est le produit. Les dirigeants sont en quelque sorte des agents artistiques.

Le climat et les intérêts communs, en fonction de l'enjeu, sont illustrés par le soleil (convergence d'intérêts), les éclairs (divergence d'intérêts) et les nuages (informations non connues au moment où l'agent a pris en charge le problème).

La figure 2 représente mon interprétation de la dynamique des pouvoirs et des intérêts du cas *La Révolte*.

Figure 2. Le sociogramme relationnel dyadique



- 😊 Public de Chicago
- 😊 Public d'Atlanta
- 😊 Dirigeants
- 😊 Jacques Marois, directeur de tournée (L'agent)
- 😊 Membres du Cirque du Soleil (la troupe)

2.1 La cartographie du pouvoir en fonction du type d'acteur politique

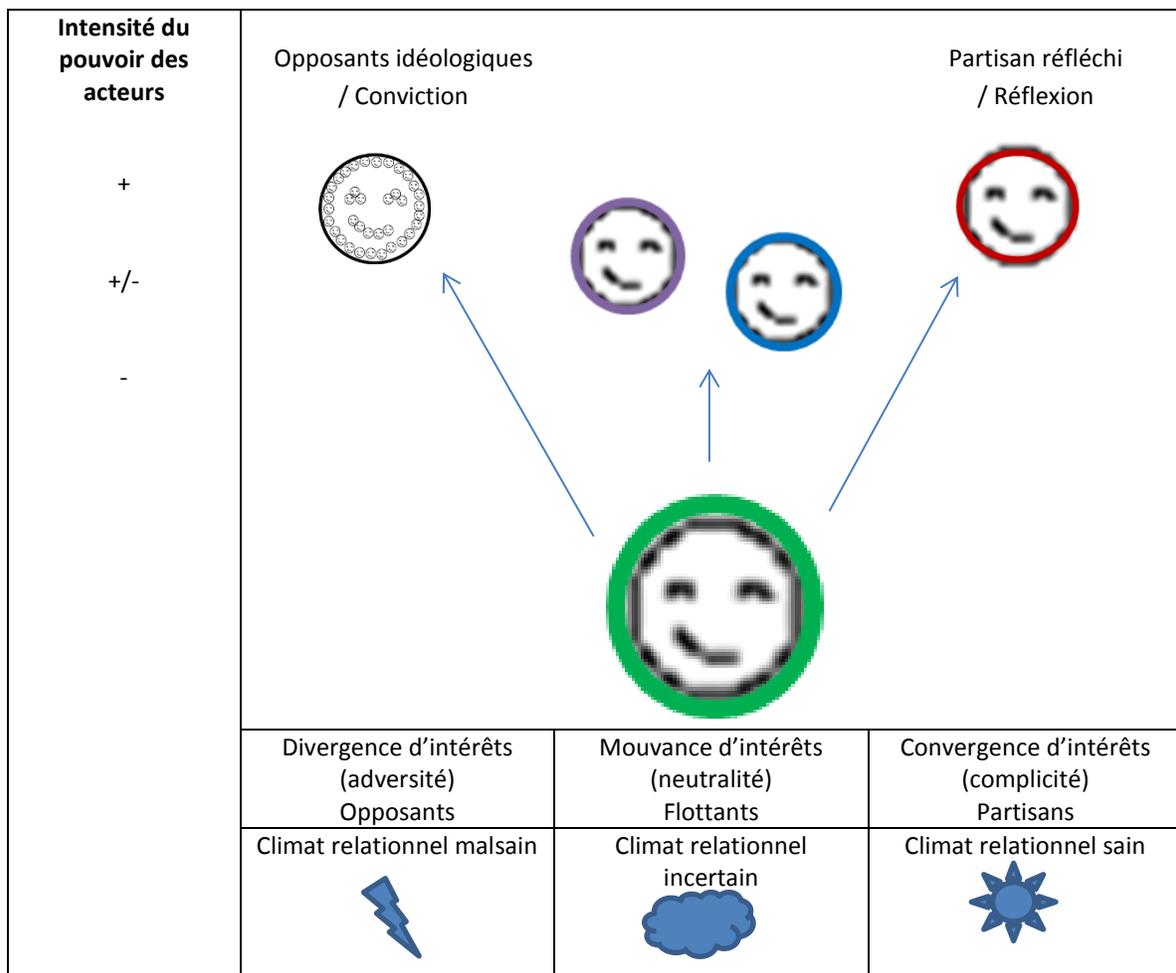
Dans la prochaine figure, nous pouvons qualifier la partie adverse, les membres du Club du soleil, d'opposants idéologiques. Par leurs arguments solides comme les valeurs familiales, la santé et sécurité

des employés, ils s'opposent avec conviction au directeur de la tournée. Ils sont fatigués et fermés à la négociation «*Rendus à la fin décembre, certains d'entre nous auront des blessures, nous serons fatigués, nous ne serons pas rentrés chez nous depuis longtemps. Bref, nous en aurons ras le bol. Nous ne voulons pas de prolongation, et nous ne voulons pas non plus d'argent, ajoutent les uns et les autres.*»

Flottants intéressés, le public d'Atlanta et les clients de Chicago ne connaissent pas encore l'enjeu. Toutefois, je considère leur présence comme un élément d'urgence à traiter le problème. Il y a moyen d'éviter de les intégrer à l'enjeu. Si la troupe manifeste leur désaccord dans les rues, la population pourrait réagir en faveur ou en défaveur à la situation. La situation est ambiguë. Il pourrait voir du mauvais œil la scène de ménage Cirque du Soleil. Elle pourrait soit se sentir moins emballée à encourager les artistes et du même coup avoir un impact sur les futures ventes. - *Ou bien* -. Le public pourrait juger sévèrement la conduite des dirigeants et ne pas souhaiter encourager l'organisation pendant les festivités. Ce climat relationnel incertain est représenté par les nuages.

La position du troisième acteur, les dirigeants, se nomme le partisan réfléchi. Ce dernier aura à prendre la décision finale, et ce, avec les informations qu'ils auront en main par l'agent. Dans ce scénario, ce parti se trouve au Canada et n'a peut-être pas un portrait réaliste dans son ensemble. Ils ne sont peut-être pas à l'affût de l'épuisement professionnel de la troupe et des valeurs ces derniers.

Figure 3. La cartographie du pouvoir en fonction du type d'acteur politique



- ☺ Public de Chicago
- ☺ Public d'Atlanta
- ☺ Dirigeants
- ☺ Jacques Marois, directeur de tournée (L'agent)
- ☺ Membres du Cirque du Soleil (la troupe)

3. Les stratégies politiques

Comme je manquais d'information telle que la justice organisationnelle du Cirque du Soleil, je n'ai pas utilisé le modèle de prise de décision élaboré par Forester, expliqué par Yang.

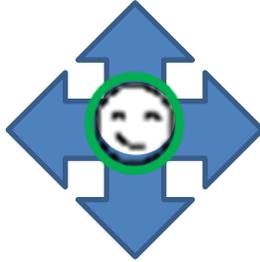
Je passe à la prochaine étape.

3.1 L'utilisation des bases personnelles de pouvoir

Étant au centre du conflit, l'agent devra avoir la meilleure approche relationnelle avec les différents acteurs, soit la troupe et les dirigeants. L'approche avec la population d'Atlanta et de Chicago sera vue en fonction du dénouement de l'enjeu.

De par son titre de directeur de tournée, M. Marois a un «pouvoir relationnel» avec la troupe et un climat relationnel mauvais dans le contexte actuel. Il devra avoir une approche dite «Proposition» avec ceux-ci. Il faut gagner du temps.

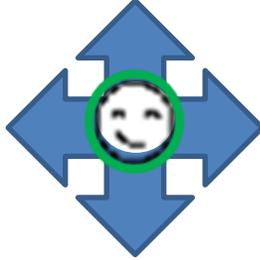
Figure 4. Les 4 P de la stratégie politique avec la troupe

L'agent vs la troupe	Ressources de l'agent (pouvoir) (Potentiel d'action)		
	+		-
+ Intérêt des acteurs (vouloir) (Climat relationnel)	Climat malsain (adversité)	Climat incertain (neutralité)	Climat sain (complicité)
	Dyade C Proposition (quoi faire) Résiduel (comment faire)		Dyade B Promotion (quoi faire) Rayonnement (comment faire)
-	Dyade D Protection (quoi faire) Représentations (comment faire)		Dyade A Probation (quoi faire) Relations (comment faire)

Avec les dirigeants, selon moi M. Marois devra user de ses relations et user de sa crédibilité pour les informer de la problématique et mettre de l'avant un plan d'action pour corriger la situation.

Figure 5. Les 4 P de la stratégie politique avec les dirigeants

L'agent vs les dirigeants	Ressources de l'agent (pouvoir) (Potentiel d'action)		
	+		-
	Climat malsain (adversité)	Climat incertain (neutralité)	Climat sain (complicité)

+ Intérêt des acteurs (vouloir) (Climat relationnel)	Dyade C Proposition (quoi faire) Résiduel (comment faire)		Dyade B Promotion (quoi faire) Rayonnement (comment faire)
	Dyade D Protection (quoi faire) Représentations (comment faire)		Dyade A Probation (quoi faire) Relations (comment faire)

3.2 L'estimation de la qualité du soutien du supérieur hiérarchique immédiat

L'agent devra résumer sa vision d'ensemble de la configuration stratégique de la situation et communiquer aux dirigeants les avenues possibles (tenir ou plier) (le profit vs l'image corporative). Je lui propose de les éclairer sur l'état de la troupe dans les meilleurs délais et des retombées de leur décision. En somme, rappelez la place des troupes au sein du Cirque du Soleil (point 1.5.1) et le climat actuel (point 1.5.2).

Les employés du Cirque du Soleil sont au cœur de l'organisation. Bien que je n'aie pas pu penser avant cette analyse donner raison aux employés, dans cette situation-ci, je ne vois pas une issue favorable à maintenir la décision actuelle des dirigeants.

L'agent pourrait informer la troupe qu'il transmettra aux dirigeants de leur mécontentement et de leur position (bien campée).