

**CATHERINE DESSINGES**

**SYNTHESE BIBLIOGRAPHIQUE :  
LE CONCEPT  
DE POUVOIR DANS LES  
ORGANISATIONS**

**Mrs Van Cuyck et Metzger**

**D. E. A de sciences de l'information et de la communication  
option 2**

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION page 3

## I – DEFINITION ET EVOLUTION DU CONCEPT DE POUVOIR page 5

### A - POUVOIR ET AUTORITE page 5

- 1- Organigramme ou structure pyramidale
- 2- Autorité et hiérarchie
  - a- management et intégration
  - b- Légitimation et différenciation

### B – LE POUVOIR, UNE NOTION DICHOTOMIQUE page 12

- 1- Quelques définitions du pouvoir
  - a- Le pouvoir du point de vue de l'acteur
  - b- Le pouvoir du point de vue de l'organisation
  - c- Pouvoir et influence
  
- 1- Caractère non unidirectionnel du pouvoir
  - a- L'émergence d'un système informel
  - b- L'interdépendance du formel et de l'informel

## II - L'EXERCICE DU POUVOIR page 24

### A - LE POIDS DE L'ORGANISATION page 24

- 1- Les contraintes du système
- 2- Les jeux de l'acteur

### B - LES FONDEMENTS DU POUVOIR page 29

- 1- Les incertitudes inhérentes à l'organisation
- 2- Les sources du pouvoir
- 3- Les nouveaux visages de l'incertitude

## III – L'ENJEU DU POUVOIR page 40

### A - L'ACTEUR ET SA STRATEGIE page 40

- 1- L'acteur, stratégique par nature
- 2- Raisons et conditions de participation de l'acteur à l'organisation

### B – ACQUISITION ET PERPETUATION DU POUVOIR page 45

- 1- Les ressources du pouvoir
- 2- La promotion du pouvoir
  - a- Les stratégies de type descendant
  - b- Les stratégies de type ascendant
- 3- La perpétuation du pouvoir

## **CONCLUSION page 51**

## **INTRODUCTION**

L'objectif de cette synthèse bibliographique est de donner un aperçu du concept de pouvoir au sein des organisations, de la part de différents auteurs qui l'ont appréhendé au cours de leurs recherches. Il sera étudié à partir des apports de la sociologie des organisations et notamment de l'analyse stratégique, dont les auteurs (M. Crozier et E. Friedberg) en ont fait une notion centrale de leur théorie. De manière volontaire, j'ai réduit le cadre de mon travail à l'étude du pouvoir fondé sur les rapports humains et sociaux dans l'organisation. Aussi, les principales références bibliographiques auxquelles il est fait allusion ici, concernent essentiellement des ouvrages rédigés par des sociologues des organisations ou du travail. Très peu d'auteurs relevant d'orientation économique sont cités, le pouvoir « de marché » ne faisant pas l'objet de cette étude.

Cependant, cette synthèse est loin d'être exhaustive et il m'a fallu privilégier un axe de recherche.

Le pouvoir au sein d'une organisation est en effet une notion complexe. J'en présenterai, et ce sera l'objet de la première partie, ses définitions et son évolution. En effet traditionnellement, le pouvoir s'exprime sous une forme particulière, l'autorité, qui lui confère un caractère formel. Mais nous verrons que l'exercice du pouvoir n'est pas réservé aux seuls détenteurs de l'autorité : il peut appartenir à chacun des acteurs et émaner de structures informelles. Dès lors il recèle une dimension dichotomique qui a été mise en évidence par l'école des relations humaines et exploitée par d'autres courants sur lesquels nous nous attarderons un instant.

Après avoir ainsi défini le concept de pouvoir et suivi son évolution dans différentes théories organisationnelles, nous essayerons de comprendre comment l'exercice du pouvoir est-il structuré au sein d'une organisation et, partant, nous mettrons en avant le poids des contraintes que toute structure impose à ses

participants. Nous verrons ainsi que l'organisation génère en son sein de multiples incertitudes, sources de pouvoir pour celui qui les maîtrise.

Enfin, ces sources ou fondements du pouvoir vont permettre à l'individu de participer activement à l'organisation, de façon à la fois rationnelle et stratégique, mais en fonction des enjeux que ce dernier percevra dans les situations dans lesquelles il est engagé.

## **I – DEFINITION ET EVOLUTION DU CONCEPT DE POUVOIR**

Dès lors que les acteurs unissent leurs efforts dans le cadre d'une entreprise, il y a création d'interactions entre eux et apparition du pouvoir. Ce pouvoir s'exprime d'abord sous une forme particulière – l'autorité – qui n'est autre que la légitimité du pouvoir du point de vue de l'organisation (**Jameux**, 1994). Parmi tous les modes d'influence, l'autorité occupe une place particulière, puisqu'elle «*trace la ligne de démarcation entre le comportement des individus en tant que membres de l'organisation et leur comportement en dehors de celle-ci. C'est l'autorité qui confère à l'organisation sa structure formelle*» (**Simon**, 1983).

### **A – POUVOIR ET AUTORITE**

La hiérarchisation pyramidale articule un ensemble de positions statutaires subordonnées, l'effectif par rang croissant en raison inverse du statut. Cette configuration résultante possède des propriétés formelles et porte des fonctions (**J. Rembert**, 1987).

#### **1 – L'organigramme ou structure pyramidale**

L'ancêtre de l'organigramme est la structure représentée traditionnellement par un tableau que **Fayol** (1916), appelait « tableau d'organisation ». Il n'y a pas d'entreprise sans structure, c'est – à – dire qui ne présente pas une division en organes distincts auxquels sont confiés des fonctions ou des groupes de fonction (**G. Friedmann et P. Naville**, 1962). Excepté dans l'artisanat (**D. Segrestin**, 1985).

Or la structure est étroitement liée au commandement. Elle est l'apanage de la direction pour reprendre l'expression de **G. Friedmann et P. Naville** (1962). Elle résulte en partie de la volonté des dirigeants d'obtenir certains résultats en appliquant certains principes. Ainsi, la structure apparaît avant tout comme la division du commandement de l'entreprise, la répartition des fonctions entre les chefs.

La représentation habituelle de la structure prenait à l'époque de **Fayol** volontiers la forme pyramidale d'un arbre généalogique dont le sommet est occupé par celui en qui repose l'autorité finale. De ce sommet découlent les divisions qui constituent l'ordre hiérarchique de l'autorité (**G. Friedmann et P. Naville**, 1962). Ainsi, une organisation se caractérise par un système de statuts, ou de positions dans la structure de l'organisation, qui peut être fondé sur un principe hiérarchique qui précise les relations de supériorité ou de subordination dans une chaîne de commandement ou sur un principe fonctionnel qui définit un domaine de juridiction (**Barnard**, 1938). Le statut est alors affecté d'un indice hiérarchique et prend sa place dans une échelle de prestige et de pouvoir, sinon dans une chaîne d'autorité (**J. D. Reynaud**, 1962).

L'autorité renvoie donc au pouvoir lié au poste hiérarchique ou à la fonction ; c'est ce que **H. Mintzgerb** (1985) appelle pouvoir formel ou officiel, qui constitue également une forme de pouvoir légitime. Selon cet auteur l'autorité prend sa source dans la coalition externe, là où se trouvent les agents d'influence qui disposent d'un *pouvoir légitime* (propriétaires de l'organisation...). Cette autorité

sera déléguée au P. D. G, généralement par le biais du conseil d'administration qui correspond à la coalition formelle et officielle de l'organisation, qui à son tour, met en place une structure hiérarchique ou une chaîne d'autorité, grâce à laquelle il peut faire passer une partie de ses pouvoirs formels et officiels pour faire exécuter un certain nombre d'actions.

Il faut donc pouvoir lire, ou du moins expliciter la place de chacun et sa fonction à travers l'organigramme, pour pouvoir comprendre ce que sont les rapports humains dans l'entreprise (**Bernoux**, 1985). Toute entreprise industrielle doit avoir une structure abstraite (il faut un PDG ; la place existe, quelle que soit la personne concrète qui l'occupe), et, de fait, toute entreprise en a une. Ce type de structure correspond, nous l'avons vu à un mode d'exercice du pouvoir. **Max Weber** (1922), le premier, a observé que toute société devait reposer sur un type de domination reconnue comme légitime. Dans ce modèle d'organisation, les règles déterminent à la fois l'autorité et les activités structurées en fonctions officielles et hiérarchisées qui sont remplies, selon des procédures écrites, par des « fonctionnaires » recrutés pour leur qualification professionnelle.

Il est donc toujours utile, selon **Bernoux**, de partir de l'organigramme pour comprendre l'entreprise. Elle met en avant des fonctions, des relations d'autorité, des voies de communications formelles. **Henri Fayol** (1916), définit assez rigoureusement six fonctions et quatorze éléments d'administration comme par exemple l'autorité et la responsabilité, l'unité de commandement, l'initiative ou l'union du personnel . Cet auteur a bien vu que le problème de toute organisation est la mise en place d'une coopération à tous les niveaux. Il pense l'obtenir en définissant une entreprise idéale où tous concourent au même but, à condition de mettre en place des chefs idéaux aidés par un système efficace de contrôle et de sanctions.

Alors que le pouvoir est la possibilité qu'un individu a d'imposer sa volonté à un autre, l'autorité, c'est cette forme de pouvoir reconnue et sanctionnée par l'organigramme, ou par une autre source officielle (**Maillet**,1988). La notion de pouvoir englobe le pouvoir légitime, le droit de commander ou de donner des ordres . En ce sens, l'autorité peut être perçue comme une influence allant de haut en bas (**Allan et Porter**, 1983).

Selon l'analyse stratégique (**Crozier et Friedberg**, 1977), l'autorité est la confiance que l'on fait à quelqu'un, qu'il soit dans une position hiérarchique ou non, et dont on suit l'ordre ou le conseil. « Il a de l'autorité » veut dire que sa séduction ou sa compétence engendre une action conforme à son désir *sans contrainte et avec confiance*. Cette définition s'oppose à celle des auteurs pré-cités qui mettent l'autorité du côté du droit de commander, donc du lien de dépendance hiérarchique. L'important alors réside dans la connaissance des critères de ce droit. L'aspect confiance passe au second plan.

## **2 – Autorité et hiérarchie**

Les courants d'inspiration manageriale considèrent l'organisation comme ayant des finalités et dont l'objectif d'intégration de l'ensemble est central. Ces conceptions mettent l'accent sur la distribution et le mode d'exercice de l'autorité.

### **a – Management et intégration**

Dès le début du siècle, **Fayol** (1918) a classé les opérations à réaliser dans l'entreprise, ainsi que les conditions sociales et techniques de leur efficacité. L'autorité est liée à la notion de responsabilité, et implique simultanément une

position statutaire et des qualités personnelles. Ce sont ces dernières qui assurent l'entretien et la discipline. L'unité de commandement est donc fondamentale, l'exercice de cette fonction associant attitudes et connaissances des principes d'administration (initiative, fermeté, exemplarité, compétence réglementaire). Mais **Fayol** diffère de **Taylor** à propos de *l'unité de commandement*. Alors que **Taylor** soumet chaque ouvrier à plusieurs contremaîtres fonctionnels experts spécialisés (**Taylor**, 1909), **Fayol** préconise l'unité de commandement (un agent ne peut recevoir d'ordre que d'un seul chef) qu'il distingue de l'unité de direction ; « un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but » (**Fayol**, 1919).

Cette position diffère de celle de **L. F. Urwich** (1957), pour qui l'activité de commandement doit s'exercer sur peu d'individus, ce qui implique une forte différenciation et un encadrement nombreux. A chaque échelon, le chef est celui qui personifie la communauté d'objectifs.

La diversité des compétences et des tâches fonde l'autorité sur un principe fonctionnel impersonnel. La seule acceptation de ce principe de la part des subordonnés n'est pas suffisante et il convient de développer participation et intégration (**M. P. Follet**, 1924). Mais cette acceptation est nécessaire, le commandement n'ayant d'efficacité que pour autant que les subordonnés en reconnaissent la légitimité (**C. I. Barnard**, 1938).

L'autorité dans ces conceptions, peut se définir comme une *fonction*, au service du développement organisationnel, qui trouve sa légitimité dans les contraintes de l'action coopérative (**J. Rembert**, 1985). **Mintzberg** (1985), voit dans l'autorité un sous-ensemble du pouvoir, mais dans ce cas le pouvoir est formel, il s'agit, comme pour l'auteur précédent, d'un « pouvoir lié à une fonction », ce qui revient à la capacité de faire faire des choses grâce au fait que l'on occupe un rang hiérarchique.

Le développement du mouvement des relations humaines ne bouleverse pas fondamentalement ces conceptions de l'autorité. Certains comportements de commandement sont mis en cause dans leurs effets conflictuels et tensiogènes, et l'importance des communications est soulignée (**H. J. Leavitt**, 1969). D'une façon générale, le renouvellement des théories de la motivation et de la satisfaction remet en question le postulat classique du seul attrait financier, et plaide aussi pour l'extension des démarches participatives, de la délégation, de la restructuration des tâches. **Mc Gregor** (1960, trad. Franç. 1976) remet particulièrement en question le principe d'autorité, comme principe traditionnel de fonctionnement des organisations, conçu comme unique moyen de contrôle du comportement humain. Il propose des recommandations concernant notamment la direction par objectifs et les relations hiérarchies – services fonctionnels. Les travaux de **R. Lickert** (1961, trad. Franç. 1974) préconisent le développement à l'intérieur de l'organisation, de groupes reliés entre eux par des maillons – membres de la hiérarchie – appartenant à deux groupes de niveaux hiérarchiques. A la délégation d'autorité descendante classique, s'ajoute donc une délégation ascendante.

L'étude plus récente du « modèle japonais » semble évacuer la question de l'autorité, pour promouvoir la confiance en tant que régulateur et intégrateur principal (**W. G. Ouchi**, 1981).

## **b - Légitimation et différenciation**

L'attention portée aux modes de légitimation permet de décrire les différenciations internes concernant les modes d'exercice de l'autorité.

Ce courant s'inscrit dans la perspective des travaux menés au début du siècle par **M. Weber** (1922, trad. Franç. 1971) : l'autorité n'est pas le pouvoir de contraindre l'individu et d'extorquer des actes de soumission, mais une capacité reconnue comme légitime par les subordonnés. C'est la légitimation qui induit l'acceptation

de l'ordre, faute de quoi la situation n'est pas à proprement parler « d'autorité », mais d'affrontement de pouvoir. En effet, pour qu'il y ait autorité, il ne suffit pas qu'un chef ait un certain nombre de sanctions à sa disposition et qu'il puisse les appliquer, quand il y a refus d'obéissance. Encore faut-il que ce système de sanctions soit accepté par les subordonnés, soit reconnu comme légitime. **Max Weber** analyse donc plusieurs fondements de l'action qui justifient différentes formes d'exercice de l'autorité, c'est-à-dire en fin de compte différentes formes d'organisation et de rapports de dépendance entre hommes.

**Max Weber** (1962) définit ainsi les trois **fondements de l'autorité** c'est – à – dire les trois types idéaux de légitimation :

Le premier type de *légitimité dit charismatique* repose sur la croyance dans les qualités exceptionnelles d'un individu.

Une *légitimité traditionnelle*, au contraire, repose sur la croyance que l'ordre établi de manière immémoriale, par des traditions, est sacré en lui-même, que cela suffit à le justifier, par conséquent ceux qui ont reçu l'autorité, selon les mêmes traditions, ont le droit de l'exercer. Le pouvoir n'est jamais remis en question. Il est légitime parce qu'il existe, et qu'il est en quelques sortes d'ordre divin

Le dernier type de *légitimité de type rationnel* repose sur la conviction que les procédures par lesquelles des règles sont fixées sont légales et, donc, la croyance dans le droit de ceux qui ont l'autorité de modifier ces procédures ou de les fixer, pourvu qu'ils suivent une procédure régulière.

De ces types de légitimité découlent des rapports d'autorité différents. Par exemple, pour une légitimité « rationnelle », l'obéissance est due à la loi ou le règlement. Lorsque le type de légitimité est traditionnel, l'autorité n'est pas de même nature, elle est personnelle : l'obéissance que l'on doit dans une légitimité traditionnelle s'adresse aux dirigeants en tant que tels, en tant que personnes qui occupent une position d'autorité d'après ses règles traditionnelles. Dans un type

de légitimité charismatique, l'obéissance est également une obéissance personnelle, c'est-à-dire qu'elle repose sur la foi dans le chef charismatique

Selon **Julien Freund**, traducteur de **Max Weber** et cité par **Renaud Sainselieu** (1977), « *la bureaucratie est l'emploi le plus typique de la domination légale* », et l'autorité n'est alors, comme pour les théoriciens du management, qu'une *fonction*, intégratrice de l'action collective (**Freund**, 1971).

L'intérêt de telles conceptions, en terme d'approches modernes est double : d'une part ce sont les cognitions qui organisent la légitimation dans tous les cas, car rien n'est possible sans une croyance ou un ensemble de représentations qui valident le type d'autorité ; d'autre part, il n'existe pas une bonne forme pour fonder l'autorité. Dans le domaine de l'étude du travail on a pu rechercher les formes concrètes et quotidiennes de légitimation : la première ligne d'encadrement est reconnue et légitimée par sa base, dans la mesure où le supérieur est réputé avoir assez d'influence sur sa hiérarchie pour défendre les groupes de travail (**D. C. Pelz**, 1952). Ce n'est pas la position qui rend légitime à elle seule, mais un type de compétence et d'attribution.

Le mode électif pour la désignation du chef accroît sa légitimité, l'acceptation des directives, et même son aura personnelle (**B. H. Raven, J. P. French**, 1957).

Cependant les attentes vis-à-vis d'un chef choisi ou imposé sont différentes, l'exigence étant plus forte dans le premier cas, notamment pour la compétence (**E. P. Hollander, J. W. Julian**, 1970). D'une façon générale, la diversité des attentes produit une variabilité des légitimations (**R. M. Stogdill**, 1974).

Des fondements divers voire antagonistes, de l'autorité peuvent être présents dans des univers professionnels différents au sein de la même entreprise, ou dans des secteurs réputés identiques d'entreprises distinctes (**J. Rembert**, 1985).

**R. Sainsaulieu**, (1977), note plusieurs fondements de l'autorité en situation de travail. Il s'agit de la définition rationnelle des tâches, du savoir professionnel, de la capacité psychologique dans les relations.

Du point de vue des conduites vis-à-vis de l'autorité, cette approche réutilise les résultats principaux du courant stratégique de l'étude des organisations (**M. Crozier**, 1963 ; **M. Crozier, E. Friedberg**, 1977) : les moyens stratégiques de chacun dans les jeux de négociation sur les objectifs individuels et organisationnels ont une part déterminante dans les rapports d'autorité. Et il prolonge l'analyse : chez les groupes dominés, ou lorsque les stratégies individuelles sont bloquées, se manifeste une dépendance revendicative de masse à l'égard du supérieur hiérarchique. Quand la vie collective du groupe est faible et le désir de différenciation fort, l'autorité est valorisée sur le mode de la relation personnelle. Enfin, dans les situations de pouvoir fort, lié aux compétences et à l'expérience de solidarité, l'autorité est acceptée si elle émane du vœu des pairs (**R. Sainsaulieu**, 1977).

## **B – LE POUVOIR, UNE NOTION DICHOTOMIQUE**

Nous avons vu que l'autorité est une forme de pouvoir particulière qui confère à celui qui en use le droit de commander ou de se faire obéir. Mais limiter le concept de pouvoir à la seule autorité serait bien trop restrictif. Nous allons voir, après en avoir donné quelques définitions, que, dans l'organisation, le pouvoir n'est pas réservé aux seuls détenteurs de l'autorité ; il peut émaner de structures informelles et donc appartenir à chacun des acteurs de l'organisation.

### **1 – Quelques définitions du pouvoir**

Le mot «pouvoir» en français signifie à la fois le nom «pouvoir» et le verbe «pouvoir» ou «être capable» (**Encyclopédia Universalis**, 1993). Avoir le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats, ainsi que les actions et les décisions qui les précèdent.

Les mots «pouvoir» en tant qu'autorité et «pouvoir» en tant qu'être capable peuvent être considérés comme synonymes en français, mais ce n'est pas toujours le cas en anglais. **Dahl** (1957) dit que le problème sémantique du mot «pouvoir» en anglais (c'est-à-dire «power») réside dans le fait que ce mot n'a pas de forme verbale appropriée. Par conséquent beaucoup d'auteurs sont contraints d'utiliser des périphrases comme par exemple «le fait d'avoir de l'influence sur...».

Tous les auteurs qui se sont intéressés à la question du pouvoir dans l'organisation ne l'ont pas étudié à partir du même point de vue.

#### **a – Le pouvoir du point de vue de l'acteur**

Dans «*Pouvoir et organisation*», (1964), **M. Crozier** parvient à une définition du pouvoir dans laquelle se dégage deux aspects. L'aspect «organisation», c'est : *il n'y a pas d'organisation sans pouvoir et tout pouvoir suppose de l'organisation*. Autrement dit encore, il n'y a pas de pouvoir sans un contexte, et le contexte, on l'organise avec le pouvoir que l'on a. Quant à l'aspect «pouvoir», c'est : *le pouvoir est une relation* Et une relation négociée qui fait qu'il n'y a pas de pouvoir sur quelqu'un sans que ce quelqu'un ait la possibilité de vous influencer. Donc c'est un pouvoir qui est **très inégal**, mais qui est **réci-proque**. Plus tard, en 1977, en collaboration avec **E. Friedberg**, il donne une première définition du pouvoir très générale : *le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes*. C'est ce qu'a voulu dire **Dahl** (1968) en définissant le pouvoir par « *la capacité d'une personne A d'obtenir*

*qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A ».*

Cette dernière définition, bien que claire, comporte des lacunes et notamment « l'impossibilité de distinguer entre pouvoir intentionnel et influence à l'insu d'un des protagonistes, la méconnaissance de la spécificité du pouvoir de A selon l'action demandée, enfin le biais très sensible dans le sens d'une perspective de « détention » du pouvoir considéré encore comme un attribut des acteurs » (M. Crozier, E. Friedberg, 1977). Cependant elle a l'avantage de mettre en évidence le caractère relationnel du pouvoir : le pouvoir ainsi défini est donc une **relation, et non pas un attribut des acteurs**. Il ne peut se manifester que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels.

Ainsi, le pouvoir ne peut se développer qu'à travers l'échange entre les acteurs engagés dans une relation donnée; c'est donc une relation d'échange et de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées . Mais les auteurs de l'analyse stratégique vont plus loin et précisent davantage la nature de cette relation.

Comme toute relation de négociation, le pouvoir ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui, dans une **logique instrumentale**, motive l'engagement de ressources de la part des acteurs (Crozier, Friedberg, 1977). D'autre part, c'est une relation non transitive dans la mesure où si une personne A peut facilement obtenir d'une personne B une action X, et B peut obtenir cette même action d'une personne C, il se peut néanmoins que A soit incapable de l'obtenir de C. Mais si le pouvoir est ainsi inséparable des acteurs engagés dans une relation, il l'est aussi des actions demandées : chaque action constitue un enjeu spécifique autour duquel se greffe une relation de pouvoir particulière. Ainsi, A obtiendra

facilement de B une action X, plus difficilement une action Y, et sera impuissant à obtenir une action Z qu'en revanche une autre personne C obtiendra, elle, facilement. Enfin c'est une relation réciproque, mais déséquilibrée.

Elle est réciproque car qui dit négociation, dit échange, mais bien souvent les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. *C'est un rapport de force dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre*. Ainsi, **Crozier et Friedberg** (1977), paraphrasant la définition déjà citée par **Dahl**, disent que *le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables*. Autrement dit, le pouvoir, est redéfini comme étant la capacité de structurer l'échange négocié de comportements en sa faveur (**E. Friedberg**, 1993).

Cet aspect d'interdépendance consubstantiel à toute relation de pouvoir a été mis en évidence par **Jameux** (1994) : *le pouvoir désigne la possibilité d'action d'un acteur (personne, groupe ou organisation) dans ses relations avec autrui et l'interaction entre des acteurs n'ayant pas les mêmes possibilités d'action* Ces deux idées font du pouvoir une notion relative et relationnelle. En ce sens le pouvoir n'existe pas en soi, mais par rapport à certaines personnes ou certains groupes de personnes et relativement à certaines activités.

## **b – Le pouvoir du point de vue de l'organisation**

L'ouvrage de **Mintzgerb** (1986), concerne la structure et les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Il prend donc en compte, comme perspective, celle de l'organisation plutôt que celle de l'individu. Dans ce livre, il définit le pouvoir comme étant tout simplement *la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels*. **Pfeffer** (1981) quant à lui parle de force, non de capacité.

**Mintzberg** s'est probablement inspiré pour sa définition du pouvoir d'auteurs comme **B. Russel** (1938) qui interprètent le pouvoir comme voulant dire « *être capable de* » et qui le définissent comme étant « *la production d'effets voulus* ».

La définition de **Dahl** (1938), voit dans le pouvoir la capacité de modifier le comportement de l'autre : « *A a le pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire faire à B quelque chose que B, autrement ne ferait pas* ». Cette définition est selon **Mintzberg** plus limitée que la précédente, car le pouvoir quand il consiste à modifier le comportement de quelqu'un est un sous-ensemble du pouvoir en tant que production de résultats. Donc définir le pouvoir uniquement en termes de capacité à modifier des comportements semble rapprocher le pouvoir de la notion de manipulation plutôt que de production de résultats.

Le pouvoir serait synonyme de politique. Or la politique serait un sous-ensemble du pouvoir et **Mintzberg** y voit un pouvoir « informel, illégitime » par nature.

**Maillet** (1989) s'intéresse également à la production de résultats et retient cette définition qui fait du pouvoir un moyen d'arriver au résultat escompté, en vertu d'une relation déséquilibrée entre deux acteurs. Cette définition met l'accent sur le résultat, ainsi que sur les moyens utilisés pour y arriver.

**Goguelin** (1989) définit le « pouvoir réel » d'un individu comme la somme de trois pouvoirs (le pouvoir de droit officiellement attaché à un statut ; le pouvoir de fait qui est attaché à la possession d'une compétence et le pouvoir de reconnaissance dont l'expression est le charisme). Ainsi, la définition que **Max Weber** (1932), donnait du pouvoir, en ne considérant que le pouvoir de droit doit – elle être complètement reconsidérée.

Le pouvoir de A sur B n'est plus la capacité d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A, mais la possibilité pour A **d'infléchir le comportement** de B dans un sens qui soit globalement favorable à l'organisation (la seconde définition englobe la première).

### **c – Pouvoir et influence**

Le terme influence est souvent utilisé comme synonyme de pouvoir. **Mintzberg** (1986) considère l'influence comme étant synonyme du pouvoir et utilise indifféremment l'un ou l'autre des deux termes.

Le dictionnaire de l'étudiant, de **Webster**, définit le pouvoir comme étant entre autres choses « le fait d'avoir le contrôle, l'autorité ou l'influence » et l'influence entre autres choses est le « pouvoir de modifier autrui ».

**Allen et Porter** (1983) considèrent l'influence comme un processus, dont l'objectif est d'obtenir l'accord d'une autre personne. Les fondements d'un tel processus reposent sur le pouvoir et l'autorité. En ce sens, le pouvoir correspond à un potentiel d'influence.

Dès 1959, **French et Raven**, inspirés par **Max Weber**, distinguent plusieurs types d'influence en fonction des bases de relations différentes. Par influence dans une relation entre deux personnes A et B, ils signifient que l'une des deux, B par exemple, change une part de son comportement à la suite d'une action spécifique de A. Le pouvoir est ainsi appréhendé comme la **possibilité de déterminer, orienter ou diriger la conduite des autres, de ceux avec qui on est en relation.**

## **2 – Caractère non unidirectionnel du pouvoir**

### **a – L'émergence d'un système informel**

Dans l'**approche managériale taylorienne**, le pouvoir d'orienter est entièrement confondu avec l'analyse formelle des fonctions et des capacités techniques, si bien que l'organigramme et la structure hiérarchique qui en découle constituent la carte absolue du pouvoir. On ne parlera plus alors que d'autorité, parce que la position et le grade suffisent à définir les zones formelles. On sait qui dirige, contrôle,

sanctionne et qui obéit, exécute : le lieu du pouvoir est localisé à la direction (**Taylor**, 1918).

Mais les modèles des théories classiques, trop enfermés dans des préoccupations formelles, sont incapables de rendre compte du fonctionnement réel de l'organisation (**F. Petit**, 1985).

**Les théories du courant des relations humaines et des néo – relations humaines** sont les premières à avoir mis en évidence l'existence d'une dimension informelle dans l'organisation. Pour ce mouvement, la structure informelle était l'expression de la résistance du facteur humain à la pression de l'efficacité et du calcul : d'un côté, la « logique des sentiments » des rapports humains entre les membres d'une organisation qui s'incarne dans la structure informelle ; de l'autre, la « logique du coût et de l'efficacité » de la structure formelle qui correspond à la volonté de la direction de contrôler et de rationaliser les divers aléas et incertitudes de la production. Ainsi ,le groupe, qui résulte de la division du travail, n'a pas seulement un fonctionnement officiel, il recèle une dimension informelle importante : il élabore ses propres normes de comportement ( par exemple des normes de groupe qui régulent la production), il développe des relations de solidarité et il fait émerger des phénomènes de *leadership*, en dehors de la hiérarchie (**E. Mayo**, 1933, 1945).

Le groupe requiert dès lors une dimension non négligeable : **K. Lewin** en 1947, met en évidence l'influence du groupe restreint sur la réduction de la résistance au changement : il est apparu que la discussion et la décision de groupe facilitaient les changements de normes. Ultérieurement **L. Coch** et **R. I. French** (1948) ont montré que des réunions de groupe pour préparer et mettre en œuvre des changements dans le processus de travail favorisaient la productivité et la satisfaction des travailleurs. **Mc Gregor** (1960), nous l'avons vu met en question le principe de l'unité de commandement, tandis que **Lickert**,(1961), pense à développer une structure nouvelle, motivante pour les individus : une organisation

composée de groupes interconnectés dans lesquels ils puissent manifester leur influence.

Ainsi, dire que le pouvoir a un caractère unidirectionnel est une conception erronée selon **Maillet** (1989). Il va de soi que les gestionnaires formulent des politiques, émettent des directives, prescrivent des règlements, et aussi qu'ils s'attendent à ce que les employés s'inclinent. Mais ces directives ne sont pas irrévocables ; elles peuvent être modifiées, voire même révoquées, selon les réactions des employés (**Schilit et Locke**, 1982). Ceux et celles qui se soumettent et qui obéissent aux ordres renforcent le pouvoir des gestionnaires et s'attirent leurs faveurs, tandis que ceux et celles qui se montrent plutôt récalcitrants les incitent à regarder de plus près l'équité ou le bien fondé des politiques énoncées. D'un coté comme de l'autre, le gestionnaire influencera les subalternes et , en retour, il sera influencé par eux .

**Maillet** (1989), ne nie pas l'influence de certaines personnes ou groupes de personnes en position d'autorité, mais il souligne que, dans la réalité, le pouvoir est souvent diffus et réparti entre divers paliers. Aussi, selon **Organ et Bateman** (1986), les décisions dans l'entreprise ne sont plus le fait d'individus, mais bien de groupes. Groupes nombreux, souvent dénués de tout caractère officiel et dont la composition est sujette à de constants changements.

En effet, les « subordonnés » ou « subalternes », sont également des détenteurs d'influence, ayant également des buts à atteindre. Dès lors, apparaît un autre type de systèmes de ce que **Mintzberg** (1986) appelle la coalition interne : les systèmes informels.

En 1963, **Cyert et March** présentaient une théorie dans laquelle une coalition d'individus se livrait à des négociations entre eux pour déterminer les buts de l'organisation. Et c'est l'élaboration de ces buts qui se transforme en jeu du pouvoir dans lequel de nombreux agents se disputent des avantages personnels. Cette théorie permit le remplacement d'une seule autorité au centre du pouvoir par de multiples autorités : l'entreprise ne fonctionne plus de haut en bas ; le pouvoir s'offre à quiconque est prêt à s'en accaparer à l'occasion d'une négociation. Cette

théorie vient contrecarrer celle de **Simon** (1957) qui décrit l'organisation comme un ensemble hiérarchique de moyens et d'objectifs, agissant du haut et qui sont différenciés par les services et les départements au fur et à mesure où ils descendent l'échelle hiérarchique. Ainsi, en ayant tous ces « buts » donnés à partir d'un point unique, la théorie de Simon se fonde sur l'hypothèse d'un seul centre de pouvoir.

A la même époque que **Cyert et March, Crozier** (1963), constate également que le **pouvoir d'influencer** ses partenaires de travail ne découle pas que de sa position dans la hiérarchie et dans l'accès au capital ou aux sources de financement. De nombreuses occasions de se protéger efficacement, de freiner ou même d'imposer ses initiatives, peuvent être offertes à des catégories moyennes ou inférieures de la pyramide ; tandis que de multiples décisions supérieures sont bien souvent déformées, oubliées au moment de leur mise en application. L'observation des rapports concrets de travail à l'intérieur d'une organisation suggère ainsi l'idée qu'un pouvoir d'action est accessible à tous les échelons de la pyramide.

Comme l'organisation est un ensemble technico-économique, dont la caractéristique humaine est de créer des relations obligées entre chefs et subordonnés, chefs et adjoints, collègues, services interdépendants, comme l'entretien et la fabrication, le contrôle et la production, l'organisation semble bien être une « terre de pouvoir » en ce sens que **des processus d'influence tous azimuts et tout temps semblent devoir s'y développer au cœur même des relations instaurées par l'organigramme (French et Raven, 1959).**

Dès lors, des leaders, peuvent avoir une influence beaucoup plus large que celle de leur zone d'autorité réelle. Le pouvoir apparaît alors comme une sorte de capacité psychologique (**Sainsaulieu, 1981**) : « *il y a des hommes influents ; parfois idéologiques : on peut mobiliser des groupes et des masses ; et parfois situationnelle: il y a des positions techniques et économiques qui confèrent plus de moyens de pressions d'autres, au point d'autoriser presque des jeux subversifs avec la règle instituée* ». **Mauk Mulder**, sociologue hollandais et cité par

**Sainsaulieu** (1981), apporte une contribution importante à cette étude du pouvoir en proposant d'une part, huit types d'influences différentes exercées par des chefs et reconnues par leurs subordonnés ; et en montrant, d'autre part que ce ne sont pas les mêmes types d'influence ou catégories de pouvoir, qui sont reconnues comme importants dans les situations de crise et dans les circonstances quotidiennes du travail.

Le phénomène du pouvoir apparaît ainsi, non seulement comme lié à de multiples capacités des leaders, mais encore à des situations globales qui paraissent impliquer des jeux différents chez les acteurs. Il provient **d'un jeu de relation entre les chefs et leurs subordonnés ou supérieurs.**

#### **b – L'interdépendance du formel et de l'informel**

L'analyse des organisations distingue traditionnellement une structure formelle et une structure informelle. La première correspond à la partie officielle et codifiée de la structure, la seconde renvoie au foisonnement des pratiques, interactions et relations non prévues officiellement, voire clandestines et occultes, et qui forment une seconde réalité parallèle, en opposition à la première.

Nous venons de voir que l'origine historique de la distinction des structures formelles et informelles provient du courant des **relations humaines et des néo – relations humaines** pour lesquels **Reynaud** parle à cet égard de régulation autonome et de régulation de contrôle.

**Moulet** (1992) quant à lui, distingue les structures profondes du « management clandestin » de la volonté managériale et les structures apparentes de l'organigramme.

Mais le mérite de considérer l'organisation comme une interdépendance du formel et de l'informel en revient à l'approche systémique.

Les **sociologues fonctionnalistes américains** ont montré comment les structures formelles voient surgir, d'elles – mêmes ou en parallèle, des comportements et des relations informels – c'est –à –dire non prévus.

L'informel permet aux individus et aux groupes de se soustraire, au moins par moments, aux pressions exercées par les structures formelles. Ils créent ainsi, à l'intérieur de l'organisation, une vie clandestine (**Goffman**, 1961) ou un véritable système en marge (**R. H. McCleery**, 1957 in **A. Levy**, 1965) qui interagit avec l'organisation formelle.

Cette structure de pouvoir parallèle à l'organigramme est en fait un deuxième organigramme qui correspond aux relations réelles des individus et des groupes dans la marche quotidienne de l'organisation. **M. Crozier et E. Friedberg** (1977), ont désigné ce fonctionnement de : « système d'action concret ».

Le cercle vicieux bureaucratique, mis en évidence par **M. Crozier** (1963), fournit un exemple pertinent de processus d'interdépendance du « *formel* » et de l'« *informel* ». Pour **Crozier**, les organisations bureaucratiques françaises, industrielles ou bureaucratiques, sont caractérisées par trois traits formels majeurs :

- 1- une prolifération des règles impersonnelles ;
- 1- une centralisation des décisions ;
- 2- une stratification hiérarchique de l'organisation en groupes fermés sur eux-mêmes.

La formalisation excessive n'empêche pas et même favorise l'apparition d'un phénomène informel : le développement de relations de pouvoir parallèles. Pour éliminer ou endiguer ces relations non prévues, l'organisation bureaucratique renforce ses structures formelles : règles impersonnelles, centralisation des décisions, stratification. Mais ce surcroît de rigidité rend encore plus nécessaire le

développement de relations de pouvoir parallèles, et ainsi de suite (**M. Crozier**, 1963).

Tant les travaux de **March et Simon** (1958), que les recherches sur la bureaucratie (**Gouldner, 1955 et Crozier**, 1964) ont souligné le caractère intenable de cette dichotomie qui traite de manière indépendante ce qui est en réalité inséparable et inextricablement lié.

**Friedberg** (1993) partage cette opinion en expliquant que la structure formelle n'est pas la simple expression d'une logique de l'efficacité. *« En tant qu'instrument de gouvernement et de régulation de l'organisation, elle est le produit d'une négociation entre ses membres, elle est l'expression codifiée d'un rapport de force entre les participants qu'elle a en même temps pour fonction de figer. Ses caractéristiques sont donc profondément liées aux pratiques des participants, pratiques qui renvoient elles-mêmes aux capacités organisationnelles de ceux-ci, c'est-à-dire à leurs capacités cognitives et relationnelles à jouer le jeu organisationnel de la coopération et du conflit. »*

La formalisation de l'organisation n'est donc jamais que la partie visible de l'iceberg de sa régulation effective. Celle-ci est toujours le produit d'un mixte où se mêlent les prescriptions formelles et processus informels en s'épaulant les uns les autres, où les prescriptions formelles s'enracinent dans une structure de pouvoir et dans des processus d'échange et de négociation informels pour lesquels elles fournissent à leur tour les arguments et les ressources (**Friedberg**, 1993). Partout, quel que soit le type de l'organisation, régulations formelles et informelles, régulations de contrôle et régulations autonomes (**Reynaud**, 1989) entretiennent la même tension créatrice, tantôt s'épaulant, tantôt s'affaiblissant mutuellement.

Mais la place des éléments formalisés est essentielle car elle permet d'instituer une légitimité, de figer des hiérarchies, de structurer un rapport de force, bref, de protéger les acteurs d'un champ en le « verrouillant » contre des remises en ordre trop brutales (**Ph. Bernoux**, 1985).

Après avoir reconnu l'existence du pouvoir tant dans les structures formelles que dans les structures informelles, voyons maintenant les conditions sur lesquelles repose cette existence, comment l'exercice du pouvoir est-il permis dans l'organisation.

## II – L’EXERCICE DU POUVOIR

Dans toute organisation, les acteurs disposent d’un pouvoir. Le problème est maintenant de se demander sur quoi est fondé ce pouvoir, d’où il provient.

### A – LE POIDS DE L’ ORGANISATION

#### 1 – Les contraintes du système

L’organisation est définie selon **M. Crozier et E.Friedberg** (1977) comme celle d’un construit humain ou d’un ensemble humain structuré. Cet ensemble est composé de membres qui structurent leurs stratégies particulières dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l’environnement. Ce système qui se donne sans cesse des nouveaux objectifs est donc en perpétuel changement. Il a besoin d’ajustements permanents qui se font par le biais de l’organisation formelle d’une part, par celui des relations entre les membres qui cherchent à reconstruire l’ensemble mis ainsi en mouvement. (**Ph. Bernoux**, 1985).

**E. Friedberg** (1993) soutient le même discours : ce sont les caractéristiques structurelles d’une organisation qui structurent et délimitent le champ d’exercice des relations de pouvoir entre les membres d’une organisation : **elles constituent les contraintes qui s’imposent à tous les participants.**

Pouvoir et organisation sont donc indissolublement liés : des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l’exercice de relations de pouvoir ; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu’à travers la poursuite d’objectifs collectifs dont les contraintes propres

conditionnent très directement leurs négociations (**M. Crozier et E. Friedberg**, 1977).

Ensuite, **les structures et les règles** gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer ; elles créent des *zones d'incertitude organisationnelles* que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs propres stratégies, et autour desquelles se créeront des relations de pouvoir. Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu sera *cruciale*, plus celui-ci disposera de pouvoir (**M. Crozier et E. Friedberg**, 1977). Mais nous verrons plus tard que si le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude qu'il contrôle, celui-ci dépend également de l'imprévisibilité de son propre comportement.

Les sociologues **March et Simon** (1965) étaient parvenus aux mêmes conclusions : ils avaient clairement démontré que la **multiplicité des facteurs intervenants dans la gestion d'une entreprise** est telle que l'on se trouve en permanence plutôt dans une juxtaposition de rationalités limitées plus ou moins cohérentes que dans un ensemble complètement maîtrisé. En d'autres termes, l'état même des incertitudes de la technique, du commercial ou de la structure d'organisation ouvre en permanence un jeu possible entre les acteurs du système des rapports humains. Le pouvoir de se faire écouter et d'arriver à ses fins particulières peut provenir de l'état même de la structure. Ce serait en fait par ce que l'on est en situation d'interactions obligées dans le travail : ingénieurs et subordonnés, chefs et adjoints, collègues entre eux..., et que certains peuvent contrôler des sources d'incertitude pour d'autres qui doivent travailler avec eux, que l'on aurait du pouvoir. **Plus une structure est incertaine sur ses moyens financiers, techniques et organisationnels, plus il y a de pouvoir à prendre.**

Ainsi, dans l'organisation la recherche de pouvoir est susceptible de devenir le but prioritaire de chacun par ce que l'entreprise compose un ensemble d'activités différenciées où il est possible d'éliminer toutes les zones d'incertitude. Ce

phénomène très général est un phénomène « d'absorption de l'incertitude », selon l'expression de **March et Simon** (1965). Le pouvoir devient alors multiplicateur (**Jameux**, 1994).

Cette dernière remarque rejoint celle de **Hickson, Hinings, Lee, Schneck et Pennings** (1971), pour qui le pouvoir d'une sous-unité dans une organisation est une fonction de sa capacité de maîtriser une source d'incertitude pour l'organisation, de la plus ou moins grande substituabilité de cette capacité, de sa plus ou moins grande centralité dans l'organisation en question. Cette formulation utile pour décrire et mesurer la distribution du pouvoir au sein d'une organisation à un moment donné, comporte une limite aux yeux de **Crozier et Friedberg** (1993) car elle traite des zones d'incertitude comme des données ou des ressources objectives.

Mais celui qui maîtrise une zone d'incertitude utilisera le pouvoir dont il dispose pour accroître ses avantages face aux autres que d'une certaine façon et dans certaines limites. Car pour qu'il puisse continuer de disposer de son pouvoir, il lui faut respecter « les règles du jeu ». Un acteur ne peut exercer du pouvoir sur autrui et le « manipuler » qu'en se laissant « manipuler » en retour et en le laissant exercer du pouvoir sur lui. Ces règles viennent limiter son arbitraire et structurer ses négociations avec les autres. Or ces « **règles du jeu organisationnel** » deviennent contraignantes pour tous les participants car elles s'appuient sur une source d'incertitude qui s'impose à tous, à savoir la possibilité de survie de l'organisation et donc de leurs capacités à jouer (**Ph. Bernoux**, 1985).

Ainsi, l'organisation **régularise le déroulement des relations de pouvoir**. Par son organigramme et par sa réglementation intérieure, elle contraint la liberté d'action des individus ou des groupes en son sein et, de ce fait, conditionne profondément l'orientation et le contenu de leurs stratégies. Par ce biais elle réintroduit un minimum de prévisibilité dans le comportement de chacun de deux façons : d'un côté, l'organisation affecte la capacité de jouer de ses membres en

déterminant les atouts que chacun d'eux peut utiliser dans les relations de pouvoir. De l'autre elle conditionne leur volonté de réellement se servir de ces atouts dans la poursuite de leurs stratégies, en fixant les enjeux, c'est – à – dire ce que chacun peut espérer gagner ou risque de perdre en engageant ses ressources dans une relation de pouvoir (**Crozier et Friedberg**, 1977).

**Cyert et March** (1963), s'intéressant au contexte de la prise de décision, à ses conditions organisationnelles et sociales, proposent d'interpréter les structures organisationnelles comme des mécanismes dont la fonction est de guider l'allocation de l'attention des membres de l'organisation. **L'organisation n'est de leur point de vue plus une structure contraignante pour l'individu**, mais un élément facilitant la mise en œuvre de leur rationalités, mais partant, qui conditionne d'une part sa perception des problèmes, d'autre part l'émergence des solutions possibles et, enfin, leur rencontre et leur stabilisation dans une décision de choix.

## **2 – Les jeux de l'acteur**

Le problème est maintenant de comprendre comment ces contraintes, sans lesquelles aucune structure d'action ne saurait subsister, opèrent. A cet égard, deux problématiques s'opposent.

La première tend à utiliser la notion de rôle de l'acteur (Luhmann, 1964). Cet auteur désigne par-là ce que l'acteur devrait faire dans l'organisation, conformément aux prescriptions et aux attentes associées à sa position. C'est là la limite essentielle de toute analyse organisationnelle en terme de rôle car elle repose sur une problématique univoque qui est celle de l'adaptation. **M. Crozier et E. Friedberg** (1977) l'ont vivement critiquée, car sous peine de rester à des propositions purement formelles, cette analyse est obligée de réduire le comportement des individus aux attentes de leur rôle, c'est-à-dire de les considérer comme enfermés dans des positions où un ensemble de contraintes préexistantes

détermine quelle devra être leur conduite qui, dès lors, ne peut être « qu'adaptative et passive ». Les individus sont des supports de structures, ils sont conditionnés par leur rôle. Toute déviance sous toutes ses formes est anormale, due à une mauvaise compréhension du rôle.

Ainsi, pour pouvoir restituer aux individus leur statut d'acteurs autonomes dont la conduite constitue la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle, **M. Crozier et E. Friedberg** (1977) proposent de fonder leur problématique sur le concept de jeu pour appréhender les phénomènes de pouvoir. Voici ce qu'ils disent : « Le jeu pour nous est beaucoup plus qu'une image, c'est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant leur liberté ». Cette approche est identique à celle de **H. Mintzberg** (1986), pour qui le système des politiques de l'organisation (les systèmes informels), consiste en un ensemble de « jeux » qui ne sont, comme **Allison** (1971) le fait remarquer, pas sans contraintes. Ces jeux suivent des règles. Le joueur qui veut gagner devra accepter les contraintes qui lui sont imposées et respecter les règles du jeu.

Ainsi ces auteurs, considèrent-ils le fonctionnement d'une organisation comme le résultat d'une série de jeux auxquels participent les différents acteurs organisationnels compte tenu des exigences et des règles qui se jouent dans l'organisation (**M. Crozier et E. Friedberg**, 1977). Les règles formelles et informelles de ces jeux **délimitent un éventail de stratégies rationnelles**, c'est-à-dire gagnantes qu'ils pourront adopter s'ils veulent que leur comportement dans l'organisation serve leurs espoirs personnels, ou du moins ne les contrarie pas (**E. Friedberg**, 1993).

Dans *Patterns of Industrial Bureaucracy*, **Gouldner** (1955) explique que le recours accru à la réglementation impersonnelle peut être efficace pour assurer le fonctionnement de la mine par ce qu'il appelle les « fonctions latentes » de la règle qui permettent de restreindre l'arbitraire du supérieur et de légitimer la sanction, de rendre possible le marchandage avec la hiérarchie... Ainsi, les règles ne servent pas

uniquement les avantages de la hiérarchie qui les impose : elles sont aussi un instrument aux mains des exécutants.

Comme **Gouldner, Crozier** (1963) souligne la réduction des tensions interpersonnelles que permet et opère la bureaucratie : les relations de face-à-face y sont remplacées par des relations médiatisées par des règles impersonnelles qui exigent un moindre investissement affectif et émotionnel. Ainsi, la bureaucratie trouve sa « rationalité » à partir des problèmes humains de la coopération. Elle est un construit humain, culturel, qui permet la gestion des problèmes affectifs des membres d'une organisation à la dépendance personnalisée et au pouvoir.

**Cyert et March**, en 1963, proposent d'une part, une interprétation politique du fonctionnement de l'entreprise et analysent le fonctionnement d'une organisation comme le produit d'un processus politique à travers lequel est obtenu l'ajustement conflictuel entre les logiques d'action divergentes, voire opposées, en présence. D'autre part, ils proposent une lecture très fonctionnaliste de l'entreprise, inspirée de **Barnard et Simon**. Ce n'est plus l'aspect politique qui est central, mais au contraire les structures et les règles qui permettent de pallier les limites de la rationalité humaine en déchargeant les capacités limitées d'analyse des individus, en rendant possible le transfert des prémisses de décision du sommet, en segmentant les secteurs de responsabilité.

Ici, l'affectivité des hommes n'est plus opposée à la rationalité des structures. L'organisation s'est désincarnée, elle n'est rien d'autre qu'un contexte d'action dans lequel se nouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges et de conflits entre des acteurs aux intérêts divergents.

Certains auteurs comme **Burns** (1961) mettent en avant la nécessaire gestion des conflits et parlent de l'organisation comme d'un instrument de coopération entre des intérêts conflictuels pour caractériser cette désincarnation ; **Cyert et March** (1963) comparent l'organisation à une arène où se prennent des décisions en même temps qu'à un instrument pour permettre le transfert des prémisses de décision.

**Crozier et Friedberg** (1977) la considèrent comme une structure de jeux dont les caractéristiques et règles formelles et informelles canalisent et régularisent les stratégies de pouvoir des différents participants.

## **B – LES FONDEMENTS DU POUVOIR**

### **1 – Les incertitudes inhérentes à l’organisation**

L’organisation est décrite comme le théâtre d’un jeu spécifique de production de conduites collectives qui sont, partiellement au moins, indépendantes de la pression des contraintes directes de la tâche et de la pression indirecte des origines sociales et culturelles (**Crozier, Friedberg, 1977**). Toute rationalité économique, technique et organisationnelle d’entreprise recouvre en fait de nombreuses **incertitudes**, qui constituent comme des « accroc » à la logique de l’ensemble.

Ainsi, toute organisation est soumise à des multitudes d’incertitudes. Les plus visibles aux yeux de **Ph. Bernoux** (1985) sont celles qui viennent de l’environnement comme par exemple le changement des techniques de production ou de communication, l’évolution des marchés ou le recrutement de nouveaux membres. **A. Exiga, F. Piotet et R. Sainselieu** (1981) présentent les pannes de machine ou les délais non respectés... Ces incertitudes fortes ne sont toutefois pas à prendre en compte que comme des contraintes qui rentrent dans le jeu des acteurs dont elles renforcent ou diminuent l’autonomie et par là le pouvoir et qu’il va lui – même intégrer dans les stratégies de l’organisation (**Ph. Bernoux, 1985**).

Les incertitudes viennent des failles dans les règles, les défaillances techniques, les pressions économiques, les changements d’individus ou les contraintes issues de l’environnement (**H. Amblard, Ph ; Bernoux, G . Herreros, Y. F. Livian, 1996**). Mais ces auteurs précisent qu’elles ont une deuxième source, celle qui vient de ce que les acteurs ont intérêt à cacher en partie leur jeu. « Jouer en cachant son jeu

déclenche des possibilités nouvelles et d'autres opportunités de jeu qui restructurent les relations antérieures. »

Une autre façon d'aborder les incertitudes consiste à partir des « dysfonctions ». Par « dysfonction », il faut entendre le faisceau des conséquences secondaires inattendues qui accompagnent toujours un plan d'action et qui freinent ou empêchent d'atteindre les buts que ce sont fixés les dirigeants (**H. Amblard, Ph ; Bernoux, G . Herreros, Y. F. Livian, 1996**).

**H. Mintzberg** (1986) emploie, quant à lui, le terme de « fonction critique » pour parler d'incertitude dans l'organisation. ces fonctions sont dites critiques, car « si elles venaient à s'arrêter, cela signifierait rapidement et fondamentalement une paralysie dans les flux essentiels du travail de l'organisation ». Kanter associe la fonction critique à tout ce qui touche l'organisation d'une manière problématique ; c'est-à-dire qu'une fonction est parfois critique, quand seule, elle permet l'accès à des moyens ou à des ressources qui sont rares. Bien évidemment, si une fonction est cruciale et critique, et si les tâches qui y sont liées, peuvent être comprises et assumées par n'importe qui, alors dans ce cas, peu de pouvoir revient à celui qui en a la responsabilité. Cela rejoint ce que disent **M. Crozier et E. Friedberg** : « plus une incertitude est cruciale, plus celui qui la détient disposera de pouvoir », et **Exiga, Piotet, Sainselieu** (1981 : "dans une entreprise, chaque fois que quelqu'un par la place qu'il occupe, et les ressources qu'elle lui octroie est en mesure de répondre à une incertitude importante, il en tire du pouvoir, c'est-à-dire des moyens de pression, d'action, de négociation sur d'autres membres".

## **2 – Les sources du pouvoir**

Le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude, induite par les structures organisationnelles, qu'il pourra maîtriser (**M. Crozier et E. Friedberg, 1977**).

Mais la question reste de savoir pourquoi son pouvoir sera reconnu légitime. C'est-à-dire que cela revient à poser la question, en termes d'analyse stratégiques, des sources du pouvoir.

Le pouvoir d'un individu sur l'organisation ou à l'intérieur de celle-ci, reflète une *dépendance* que l'organisation a, une « incertitude » selon le terme de **Crozier**, à laquelle l'organisation fait face. Ceci est particulièrement vrai à propos des trois fondements du pouvoir que **Mintzberg** (1986) évoque et qui sont 1) le contrôle d'une ressource, 2) d'un savoir-faire technique, ou 3) d'un ensemble de connaissances, n'importe lequel pourvu qu'il soit crucial pour l'entreprise.

Un quatrième et un cinquième fondement général du pouvoir découlent de prérogatives légales et de la possibilité qu'ont certaines personnes d'être proches de ceux qui disposent d'un pouvoir reposant sur les quatre autres.

Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est – à – dire **comme une autonomie (Crozier, Friedberg, 1977)** qui peut s'inscrire dans un cadre formel, en référence au statut de l'acteur, ou qui peut être contenue implicitement dans la définition de la fonction, en référence au poste de travail, donc à la compétence de l'acteur. Le pouvoir réside ainsi dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires. Ils ont identifié quatre types de zones d'incertitude, sources de pouvoir pour les acteurs qui les contrôlent :

- *la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable* : l'expertise, le savoir, le savoir-faire. Le fonctionnement de l'organisation mobilise en permanence une capacité à répondre à des problèmes techniques, organisationnels... Cependant, cette ressource ne suffit pas en soi, elle nécessite la reconnaissance par ses pairs de son insubstituabilité et de son indispensabilité. **S. Mallet** (1960) avait déjà pris en compte cette notion de pouvoir formel qu'il liait aux compétences, tout au moins à l'indispensabilité de l'acteur à son poste de travail : en mettant en évidence que les caractéristiques de la

nouvelle classe ouvrière des industries de pointe où la position quasi technicienne de ces ouvriers les intégrait aux entreprises, par le caractère très neuf et peu exportable hors de leur entreprise de leur technicité, mais du même coup les rendait d'autant plus puissants qu'ils étaient indispensables au processus technologique encore peu standardisé. Leur pouvoir est ainsi à la mesure de leur intégration au processus technologique.

Comme **Crozier et Friedberg, Mintzberg** (1986) précise que la fonction critique exige des compétences rares et tout à fait pointues. Aussi, comme le fait remarquer **Crozier** (1964), grâce à la division du travail, «chaque membre d'une organisation est un expert à sa façon », seuls ceux qui ont une compétence spécialisée qu'il est difficile à remplacer, jouissent d'un certain pouvoir. C'est ainsi que **Kanter** (1977) a remarqué que le flux de pouvoir allait à celui qui prenait des risques et qui réussissait, celui qui réalisait ce que peu d'autres étaient disposés à faire. Pour elle, il y a une distinction à faire entre ce type de personnes et celles qui faisaient « ce qui était simple, ordinaire et prévu ». Même si elles exécutaient bien ces tâches simples, elles n'en avaient pas plus de mérite pour autant, et restaient dénuées de pouvoir.

- *La maîtrise des relations avec l'environnement* : le réseau extérieur de relations, les appuis, les connaissances, le degré d'intégration. Les acteurs qui, grâce à leur expérience de l'environnement et à leur réseau de relations, sont capables d'orienter l'adaptation de l'organisation, contrôlent une zone d'incertitude vitale pour celle-ci.

- *La circulation des informations* : pour fonctionner, toute organisation a besoin d'assurer un minimum de régularité dans la circulation des informations. Les acteurs qui contrôlent les canaux de communication exercent un pouvoir sur les autres acteurs et sur l'organisation dans son ensemble : ils peuvent, en effet, filtrer, altérer ou retenir les informations et limiter ainsi les moyens dont leurs partenaires ont besoin pour accomplir leurs fonctions.

- *La maîtrise des règles organisationnelles*: l'invocation de la règle organisationnelle permet à celui qui en use de bénéficier d'un surcroît de légitimité par rapport à son action. Mais il faut faire attention pour celui qui l'invoque qu'elle ne se retourne pas contre lui. A cet effet, **H. Popitz** a montré l'importance et les fonctions positives remplies par l'ignorance et le manque de sanction des infractions aux règles juridiques. Pour Crozier et Friedberg, c'est la maîtrise de cette source d'incertitude qui confère aux dirigeants le pouvoir qui est le leur.

Ce recensement typologique présente cependant des limites : une source d'incertitude n'existe et ne prend sa signification pour et dans les processus organisationnels qu'à travers son investissement par les acteurs qui s'en saisissent pour la poursuite de leurs stratégies. Or l'existence d'une source « objective » d'une source d'incertitude ne nous dit rien sur la volonté ou sur la capacité des acteurs de véritablement saisir et utiliser l'opportunité qu'elle constitue (**M. Crozier et E. Friedberg**, 1977).

Pour **Simon** (1958), le pouvoir désigne la capacité « d'agir sur »: un individu, une organisation ou un état donné de la nature. La **possibilité d'intervenir dans le processus de décision** est ainsi naturellement source de pouvoir pour l'individu.

Dans la perspective de **E. Friedberg**, (1993), le pouvoir peut et doit être défini comme la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et les opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorable à ses intérêts. Dès lors, le pouvoir de chacun des partenaires/adversaires dans un processus d'échange, c'est-à-dire sa capacité à le structurer en sa faveur, provient à son tour de deux sources :

1- **La pertinence des possibilités d'action de chacun des participants pour la solution ou, du moins, le contrôle et la gestion des problèmes sur lesquels bute la réalisation des entreprises ou des souhaits des autres.** Cette pertinence des possibilités d'action est l'objet de toutes sortes de manipulation par lesquelles les acteurs cherchent à améliorer leur position de négociation. Ces « ambiguïtés de pertinence » soulignées par **March** (1978) sont sources de tension et de jeu et donc d'enjeu pour les acteurs.

2- **La liberté ou la zone d'autonomie dont dispose chacun des participants dans ses transactions avec les autres et qui détermine la prévisibilité de son comportement pour les autres** Le rapport de force dans une relation sera en faveur de celui qui aura toute latitude pour structurer la relation en sa faveur et imposer des termes d'échange favorable à ses intérêts.

Selon **Clegg** (1990), dire que le pouvoir est une « capacité » fondée sur la maîtrise des ressources est tautologique : comment le pouvoir peut-il être reconnu indépendamment de la dépendance par rapport à des ressources ? C'est la dépendance de X par rapport aux ressources de Y qui constitue le pouvoir de Y. De même, l'indépendance de Y est fonction de la dépendance de X par rapport à Y, étant donné la relation instituée X-Y. **La source de pouvoir réside dans cette dépendance par rapport aux ressources.**

**French et Raven**, (1959), considèrent quant à eux, cinq sources de pouvoir. Trois sources relèveraient de l'organisation: le pouvoir légitime, le pouvoir de renforcement et le pouvoir de coercition. Les deux autres relèveraient de la personne: le pouvoir de référence et le pouvoir d'information.

*Le pouvoir légitime:*

Le pouvoir légitime s'apparente à l'autorité, en ce sens qu'il est décerné par l'organisation. Il repose sur un accord entre les personnes en cause, quant au choix des dirigeants et des subalternes (**Maillet**, 1988). **Zelditch et Walker** (1984) parlent d'une zone d'indifférence caractérisant les subalternes, c'est-à-dire d'une marge de latitude concédée aux dirigeants, marge à l'intérieur de laquelle ils se conforment tout bonnement aux règlements. Ce pouvoir est à rapprocher de la maîtrise des règles organisationnelles évoquées plus haut.

Mais le pouvoir légitime n'a pas toujours le même visage selon le type d'organisation (**Burns et Stalker**, 1961). Dans une organisation de type bureaucratique, le pouvoir légitime de chaque membre est chose bien définie et connue de tous. Par contre, dans une organisation de type plus organique, la chaîne hiérarchique est moins nettement définie.

#### *Le pouvoir de renforcement:*

Le pouvoir de renforcement, c'est ce pouvoir que détient la personne qui se trouve en mesure d'influencer, par l'octroi de récompenses, le comportement des autres employés. Ces derniers vont obtempérer, dans la mesure où ils accordent une certaine valeur aux récompenses offertes.

#### *Le pouvoir coercitif*

Les auteurs parlent de pouvoir coercitif lorsqu'un individu amène un autre individu à diminuer le nombre de comportements indésirables, voire même à les éliminer complètement. La coercition prend la forme d'une réprimande, d'une rétrogradation, d'un refus de promotion, d'une surveillance accrue.

#### *Le pouvoir d'information*

Ce type de pouvoir repose sur les connaissances et sur les compétences d'une personne. Cette forme de pouvoir est très spécifique: par rapport au travail à accomplir, de même que par rapport à la personne. Ce pouvoir est le même que

celui de la circulation des informations dont parlent **M. Crozier et E. friedberg** (1977).

L'accès à l'information privilégiée devient souvent un élément de pouvoir qui n'est pas négligeable. Cette forme de pouvoir n'entraîne aucun sentiment de haine, aucune frustration ni mépris chez les gens à qui l'on transmet cette information. Il arrive au contraire, que le simple fait de recevoir de l'information privilégiée engendre un sentiment de satisfaction et renforce, chez un individu donné, la loyauté envers l'entreprise.

*Le pouvoir de référence :*

La dernière source de pouvoir dont parlent **French et Raven** (1959) touche cette caractéristique personnelle qui porte les gens à vouloir imiter la personne admirée. L'individu qui détient ce charisme devient un modèle d'identification.

Les cinq catégories de pouvoir de **French et Raven** doivent être rapprochées des cinq fondements du pouvoir développés par **Mintzberg** (1986). Leurs pouvoir « rétributif » et « coercitif » sont utilisés d'une manière formelle par ceux qui ont des prérogatives légales et peuvent être utilisés d'une manière informelle par ceux qui contrôlent les ressources capitales, des savoir-faire, ou les connaissances. Leur pouvoir « légitime » correspond aux prérogatives légales et leur pourvoi « des experts » correspond aux savoir-faire et connaissances importantes citées par **Mintzberg**.

**B. Lamizet** (1995), quant à lui, explique que selon le type d'organisation et les situations dans lesquelles on se trouve, le pouvoir peut revêtir différentes formes, s'exercer de différentes manières. Il relève quatre sortes de pouvoirs dans les organisations qui s'exercent au nom d'une **compétence et d'un savoir**, au nom

**d'un rapport de force**, au nom de la **tradition ou de l'ancienneté dans l'organisation** et, enfin, celui qui s'exerce grâce à **l'efficacité stratégique des acteurs concernés**.

### **3– Les nouveaux visages de l'incertitude**

L'expectative de l'incertain semble s'accroître dans trois domaines : l'opacité du lien information - pouvoir, la moindre disparité des agents face à l'incertitude, l'exacerbation de l'incertain examiné en dynamique.

⟨ L'opacité du lien information – pouvoir : plusieurs spécialistes s'accordent sur le

fait que la causalité entre l'accès à l'information et le meilleur positionnement face au pouvoir n'est plus du tout évident (**Boure, Chaskiel, 1994**). Se déposséder d'une information peut exposer à l'amoindrissement de son pouvoir et, dans le pire des cas, à l'éviction de l'entreprise (**Pierre, 1996**). Paradoxalement **Coujard (1994)**, explique que la possession d'une information peut entraîner une meilleure négociation.

Examinant les liens entre « qualité totale » dans l'entreprise et ressources humaines, **Iazykoff (1990)** évoque cette même contradiction : pour lui, les quatre grandes sources de pouvoir, explicitées par **Crozier** sont désormais fragilisées : *« si l'expertise en un domaine n'est plus une garantie automatique de pouvoir, il en est de même pour le contrôle des moyens, le contrôle des flux de communication et d'information ou l'utilisation des règles institutionnelles. »*

**Crozier et Friedberg (1977)** accentuent l'ambivalence entre information et pouvoir quand ils expliquent que la liberté de manœuvre d'un agent peut croître... avec l'opacité de l'organisation. Evoquant les relations conflictuelles, entachées d'incertitude et à la base de tous les jeux organisationnels, ils notent qu'elles sont

le moyen pour d'innombrables acteurs de peser inégalement sur le système de leurs partenaires. **Friedberg** (1993) explicite la subtilité d'un tel phénomène : « *chaque acteur est scindé en deux forces contradictoires : celle qui le pousse à valoriser la connaissance et la compétence acquises en contrôlant ses incertitudes [...] et celle qui le pousse à maintenir, voire à gonfler ces mêmes incertitudes, à la fois pour pouvoir en profiter dans ses marchandages et développer ses compétences* ». Cette complexité s'éclaire un peu si on rappelle (**Jameux**, 1994) que les anticipations des agents sont difficilement décelables.

⟨ La moindre disparité face à l'incertitude : il semble délicat de soutenir l'idée, que, de nos jours, la quête et la maîtrise de l'information sont exclusivement le fait d'acteurs bien placés dans l'organisation et donc privilégiés dans l'exercice du pouvoir. Ainsi, pour **Amabile** (1994) « *les incitations de l'environnement sont devenues turbulentes, opaques et imprévisibles. Pour s'adapter à une situation l'organisation doit considérer chacun de ses acteurs comme un éclaireur autonome* ». Dans le même ordre d'idée, **Crozier et Friedberg** (1977) insistent sur le fait que ce n'est pas tant l'abondance ou la précision de l'information qui donnera du pouvoir à son détenteur ; la liberté d'action de ce dernier ne sera effective que si cette information est saisie et utilisée avec pertinence à des fins stratégiques. **Friedberg** (1993) enrichit ces remarques en constatant que la détention d'un stock plus important d'informations par certains agents, accentue paradoxalement leur incomplétude et, de ce fait, limite davantage leur rationalité face aux choix possibles.

⟨ L'exacerbation de l'incertain examiné en dynamique : ou la nécessité d'intégrer la variable temps pour appréhender les jeux de pouvoir (**Pierre**, 1996) .« *La structure des incertitudes naturelles ou artificielles autour desquelles se sont*

*crystallisés les jeux est elle-même soumise à d'incessants changements, d'origine tant endogènes, qu'exogènes* » (Friedberg, 1993).

Chaque organisation secrète donc ses propres sources de pouvoir par son propre fonctionnement et le pouvoir est multiforme. Certaines d'entre elles sont sous le contrôle de l'autorité établie : ce sont celles relatives à la réglementation, la direction et le contrôle (M. Albouy, 1974). Mais d'autres lui échappent : celles qui sont ancrées dans les zones d'incertitudes.

Ainsi, l'acteur d'une organisation, quelle que soit sa situation hiérarchique, ou même sa compétence ou sa position face à l'incertitude, ne dispose que d'une liberté restreinte dans des jeux de pouvoir. Evoquant la combinaison inévitable de la «*stratégie égoïste de l'acteur et celle de la cohérence finalisée de l'ensemble*», Friedberg (1993) définit avec clarté cette notion de jeu : seul le jeu permet l'articulation, le dépassement des deux visions précédentes ; à ce titre, il est un «*mécanisme social intégrateur [...] contingent comme tout construit humain*». Ces jeux induisent pour chaque sujet des oscillations permanentes entre autonomie et contraintes.

Poser la question du jeu de l'acteur permet de s'interroger sur la stratégie de celui-ci quant à l'exercice de son pouvoir. La mise en œuvre de sa stratégie est déterminée par l'enjeu de celui-ci.

### **III – L’ENJEU DU POUVOIR**

En effet, tout individu qui veut participer à l’activité de l’organisation dans le but de parvenir à ses fins, le fait en essayant de limiter ses risques d’échec, et cela pour deux raisons : d’une part par ce qu’il adopte de façon innée un comportement rationnel ; d’autre part par ce qu’il évalue, avant de s’engager, les enjeux de son pouvoir.

Ces enjeux pris en considération, il pourra alors adopter différentes stratégies.

## A – L'ACTEUR ET SA STRATEGIE

### 1 – Un acteur, stratégique, par nature

Pour la théorie classique des organisations dans ses formes anglo-saxonnes (**Taylor**) et françaises (**Fayol**), le comportement humain ne constituait pas vraiment un problème. Avec le postulat de *l'homo economicus*, elle disposait en effet d'une théorie des motivations qui rendait les comportements humains parfaitement prévisibles, chaque agent étant censé être à tout moment rationnel, c'est – à – dire répondre de façon, stéréotypée aux changements des conditions techniques. C'est le mérite des célèbres expériences de la Western Electric que d'avoir permis la réfutation empirique de ce postulat, et du coup, d'avoir fait de la complexité des comportements humains dans les organisations un sujet de réflexion. Cette découverte correspondait à un enrichissement notable de la vision de l'homme au travail : l'individu n'est pas mû seulement par l'appétit du gain, il est motivé aussi par son affectivité et par ses besoins psychologiques plus ou moins conscients.

Les travaux empiriques sur le travail et sur la bureaucratie issus du courant des relations humaines mettent en évidence la multiplicité des motivations des membres d'une organisation ou, pour reprendre le terme de **Selznick** (1949), la « *récalcitrance* » des moyens humains qui ne se laissent pas facilement transformer en simples instruments au service des buts de l'organisation définis en dehors d'eux. Ils font apparaître les limites et le caractère réducteur de la conception unitaire et instrumentale des organisations. « Il n'est pas une main, c'est aussi un cœur » selon **M. Crozier** (1963). **M. Crozier et E. Friedberg** (1977) soulignent qu'il est aussi une tête, c'est – à – dire un agent autonome qui est capable de manipulation.

Ainsi, dans les relations de pouvoir, la conduite humaine ne saurait être assimilée au « produit mécanique de l'obéissance ou de la pression des données structurelles » (**M. Crozier et E. Friedberg**, 1977.)

Dès lors, pour comprendre les relations de pouvoir, il faut partir d'une réflexion et d'une analyse de l'acteur, de ses objectifs et de la logique de son action. **Argyris** (1970), s'inspirant de la théorie motivationnelle de **Maslow** (1954) à montrer que derrière les conflits apparents entre partenaires et les objectifs rationnels de chacun d'eux, une négociation se déroulait entre l'organisation et l'individu qui pouvait se comprendre à partir d'une réflexion sur les besoins matériels, mais surtout psychologiques, des individus. Mais ce modèle est réfuté par **M. Crozier et E. Friedberg** (1977) par ce qu'il postule qu'il existe pour les individus un modèle idéal de santé psychologique et moral.

Les travaux de **March et Simon** (1958), ont montré comment le comportement des membres de l'organisation pouvait être compris comme le fruit de décisions dans lesquelles ceux-ci cherchaient à être rationnels, mais n'y parvenaient que de façon **limitée**. En d'autres termes, ils argumentent que tout choix se fait toujours sous contrainte et que la rationalité humaine est limitée par deux contraintes irréductibles à savoir que l'information du décideur est toujours incomplète n'envisageant qu'un petit nombre seulement de solutions possibles ; d'autre part, aucun décideur n'est capable d'optimiser ses solutions, la complexité des processus mentaux impliqués par toute optimisation dépassant, les capacités de traitement des informations et de raisonnement de l'être humain. Mais **March**, n'a pas poursuivi ses interrogations sur les organisations comme construits de relations de pouvoir qui seules assurent l'intégration limitée des participants : il fournit d'ailleurs l'exemple le plus paradoxal de l'absence de l'acteur dans la réflexion sur l'action en mettant en évidence des institutions qui se situent complètement en dehors de l'action humaine et s'imposent en quelque sorte à elle (**March et Olsen**, 1989) et auxquelles il confère des vertus stabilisatrices.

**R. Boudon et F. Bourricaud (1977)** mettent en avant l'existence d'acteurs **stratégiques**, c'est-à-dire **empiriques** dont les comportements sont l'expression d'intentions, de réflexions, d'anticipations et de calculs : ce sont donc des acteurs capables d'action. Cette théorie de l'acteur s'oppose donc à celle de la « contingence structurelle », pour qui les acteurs organisationnels n'ont d'autre choix que de se soumettre aux exigences du contexte organisationnel.

Cet acteur stratégique est empirique, humain et calculateur (**Friedberg, 1993**).

⟨ **Empirique** par ce que son comportement contribue à structurer le champ : ni les contraintes, ni les opportunités, ni les structures formelles... n'existent en soi en dehors et indépendamment de l'action des acteurs. Certes, ceux-ci sont contraints par ces données qui limitent leur possibilité d'action, mais eux seuls peuvent les actualiser dans et par leur comportement, et, ce faisant ils les entretiennent et les transforme.

⟨ **Humain**, donc **stratégique**, étant donné que des acteurs non humains sont incapables de stratégie pour reprendre la terminologie de **Callon et Latour (1991)** ;

⟨ **Calculateurs et intéressés**, donc capables de choix, c'est-à-dire d'une rationalité et d'un calcul. Ils sont doués de ce que **M. Crozier (1990)** a appelé un « instinct stratégique ».

On est donc devant un être actif, qui n'absorbe pas passivement le contexte qui l'entoure, mais qui le structure à son tour, un être **actif et rationnel qui, tout en s'adaptant aux règles du jeu de son contexte d'action, les modifie à son tour par son action**. Nous allons voir sous quelles conditions.

## 2 – Raisons et conditions de participation de l'acteur à l'organisation

Comme nous l'avons dit en deuxième partie, toutes les ressources à la disposition d'un acteur ne sont ni également pertinentes, ni également mobilisables au sein d'une organisation donnée (**Ph. Bernoux**, 1985). Par ses objectifs et la nature des activités qui en découlent, celle-ci en valorise certaines et en écarte d'autres. La stratégie, et donc le comportement d'un acteur dépendent des atouts propres que l'organisation lui met entre les mains : ceux-ci peuvent lui donner un poids plus grand dans la négociation.

Mais disposer d'atouts ne suffit pas. Les acteurs n'accepteront de mobiliser leurs ressources et d'affronter les risques inhérents à toute relation de pouvoir qu'à condition de trouver dans l'organisation des enjeux *suffisamment pertinents* au regard de leurs atouts et de leurs propres objectifs, et *suffisamment importants* pour justifier une mobilisation de leur part (**Ph. Bernoux**, 1985 ; **M. Crozier et E. Friedberg**, 1977).

A cet effet, **H. Mintzberg** (1986) définit plusieurs raisons de participer aux « jeux politiques » dans l'organisation : il y a les jeux auxquels on joue pour résister à l'autorité, ceux pour contrecarrer la résistance à l'autorité, ceux qui servent à construire une assise de pouvoir, ceux qui permettent de battre un rival, et ceux qui permettent d'effectuer un changement dans l'organisation.

L'intérêt des acteurs pour les situations auxquelles ils participent et dans lesquelles ils sont engagés est une des principales critiques que **Friedberg** et les partisans de l'approche organisationnelle adressent à la sociologie de la critique développée ces dernières années par **Boltanski et Thévenot** (1991). Selon eux, les êtres humains agissent comme s'ils étaient désintéressés, comme s'ils n'avaient

aucun enjeu dans les situations, les compromis dans lesquels ils sont engagés. Tout se passe comme si tous les acteurs, lorsqu'ils rencontrent ce que **Boltanski et Thévenot** appellent une situation trouble, avaient le même intérêt à clarifier et à lever l'incertitude quant à la grandeur des êtres engagés dans la situation. **Friedberg** (1993) souligne que la nécessité d'épurer la situation n'est pas évidente et soulève une double question quant à l'intérêt des acteurs : d'une part celui à lever l'incertitude sur les états de « grandeurs » des divers participants et, d'autre part, celui à épurer la situation, c'est-à-dire à se mettre d'accord sur le mode d'épuration . Dès lors, cela suppose que certains gagneront en grandeur et d'autres deviendront petits et que tous les acteurs veuillent bien accepter la situation sans conflit, sans résistance forte, c'est-à-dire sans processus de pouvoir. Une telle opération est inenvisageable selon **Friedberg**.

Comme le fait remarquer **E. Friedberg** (1993), le vrai problème n'est pas que les acteurs soient assoiffés de pouvoir, mais qu'ils ne peuvent éviter la dépendance et son corollaire, le pouvoir. La seule façon d'affronter ces phénomènes est de se ménager des ressources à échanger et, en tout premier lieu, celle qui contient toutes les autres, à savoir l'autonomie et la pertinence de leurs propres comportements.

En fait, la participation d'un acteur à l'organisation variera en fonction des enjeux qu'il perçoit. Son comportement pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains à travers sa participation à l'organisation. L'acteur tentera donc à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa participation, en s'efforçant de « manipuler » ses partenaires et l'organisation, de telle sorte que cette participation soit payante pour lui.

Dès lors, les jeux sont à éclairer en fonction des opportunités de la situation et du jeu des autres acteurs (**E. Friedberg**, 1993). L'acteur tente d'augmenter ses gains et de limiter ses pertes dans le jeu au prix du conflit, de la négociation ou de l'intégration. En ce sens l'acteur agit par intérêt. Mais l'analyse stratégique

reconnait d'autres enjeux qu'elle situe dans une relation aux autres acteurs : c'est l'incertitude qui vient bousculer les programmes bien établis et faire que ce qui semblait acquis devient soudain un enjeu majeur autour duquel les capacités défensives et offensives, que nous verrons plus bas, des acteurs vont à nouveau s'exprimer (**H. Amblard, Ph ; Bernoux, G . Herreros, Y. F. Livian**, 1996).

Mais, toutes les zones d'incertitudes organisationnelles ne constituent pas des enjeux pour tous les membres de l'organisation. Comme le souligne **Ph. Bernoux** (1985), la compétition s'organise autour de quelques enjeux. L'enjeu peut ainsi se repréciser selon **Ph. Bernoux** comme un moyen dont plusieurs acteurs ont simultanément besoin pour poursuivre chacun sa stratégie particulière et pour la maîtrise duquel il y aura donc compétition.

## **B – ACQUISITION ET PERPETUATION DU POUVOIR**

Les enjeux étant définis, la question est de savoir maintenant comment l'individu va réussir à imposer son pouvoir sur un autre, selon quelles ressources et selon quelles stratégies.

### **1 – Les ressources du pouvoir**

L'incertitude, comme nous venons de le voir, constitue selon les auteurs de l'analyse stratégique **la ressource** fondamentale de toute négociation. Car ce qui est incertitude (ou indétermination) du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs (**Crozier, Friedberg**, 1977).

**Ph. Bernoux** (1985) distingue les ressources de **contrainte et de légitimité**. Le supérieur dispose d'un ensemble de moyens de contrainte, physiques, matériels,

administratifs, etc. Dans une organisation, et lors des situations les plus courantes, cette contrainte peut aller de l'exclusion et du licenciement à l'ordre intimé sur un ton sans réplique, en passant par toute la gamme des sanctions ou des menaces de sanctions prévues ou imaginables. Cette situation est celle où le supérieur utilise la force pour obtenir l'obéissance. De toute manière, "la référence, au moins hypothétique, à la force est constitutive de toute relation de pouvoir".

Il n'en résulte pas que tout rapport de pouvoir puisse être réduit à un rapport de forces. Le rapport de forces est inclus dans la relation de pouvoir. Mais il ne signifie pas que la seconde se limite au premier. Paradoxalement, l'expression "rapport de forces" est employée alors que chacun des adversaires va recourir à d'autres moyens que la force pure pour aboutir à ses fins. Parler de rapport de forces, c'est pouvoir laisser entendre que l'on est dans une situation de lutte de classes. On passe à un vocabulaire de type militaire selon (**Ph. Bernoux**, 1985)

Or l'usage de ce vocabulaire ne veut pas dire que les adversaires auront recours à la force pure. Au contraire chacun va chercher à renforcer ses ressources du côté non violent avant d'arriver au stade ultime que représente l'usage de la force. Ainsi, les ressources du pouvoir ne se limitent pas au seul exercice de la force, c'est-à-dire à l'ensemble des contraintes physiques et matérielles dont A dispose à l'encontre de B pour faire concourir ce dernier à la réalisation de ses propres desseins. Mais le pouvoir de A sur B ne repose donc pas toujours sur une sanction effectivement exécutée. La menace peut suffire. Mais elle doit être crédible (**R. Boudon et F. Bourricaud**, 1977).

La ressource antithétique de la force, c'est la légitimité (**R. Boudon et F. Bourricaud**, **Ph. Bernoux**, 1985). **Weber** fait grand usage de cette notion, et il semble qu'il n'y ait pas pour lui de domination durable sans une légitimité minimale. Un pouvoir légitime est celui qui a la capacité de faire accepter ses décisions comme bien fondées ; il est, en termes d'interactions et de comportement, un pouvoir dont les directives font l'objet de l'adhésion, ou du moins de l'acquiescement, de ceux auxquels elles sont destinées. Cet acquiescement

résigné ou cette adhésion enthousiaste contribuent à faire du pouvoir une obligation morale ou juridique qui lie le dominé au dominant, ou au titulaire du pouvoir.

## **2 – La promotion du pouvoir**

Cette question renvoie à comprendre quelles sont les stratégies que les différents acteurs vont adopter pour asseoir leur pouvoir en fonction des différents enjeux qu'ils perçoivent au sein de l'organisation.

### **a - Les stratégies de type descendant**

« Ils font ce qu'ils veulent », « nous ne sommes pas des pions dans cette organisation » etc. Voici quelques phrases qui reflètent ce mythe voulant que le pouvoir soit concentré aux plus hauts échelons de l'entreprise.

Cette croyance n'est pas entièrement fondée, mais il n'en demeure pas moins que la direction exerce une certaine influence sur les employés. Au pouvoir de renforcement et de coercition dont la direction est investie (**French et Raven**), **Mintzberg** (1983) ajoute quatre formes de contrôle : donner un ordre, établir les critères influençant la prise de décision, évaluer les décisions et attribuer des ressources. A propos de cette dernière forme de contrôle, **Zand** (1981) souligne que toute personne qui exerce un certain contrôle sur l'information parvenant aux dirigeants détient un certain pouvoir. C'est souvent le cas de la secrétaire de direction, qui est en mesure de filtrer toute l'information destinée à son directeur.

## **b - Les stratégies de type ascendant**

De plus en plus de personnes se rendent compte, nous l'avons vu, que le pouvoir s'exerce non seulement de haut en bas mais également de bas en haut (**Porter, Allan et Angle**, 1981 ; **Schilit et Locke**, 1982) . Dans une étude menée en milieu organisationnel, **Schilit et Locke** notent l'existence de sept stratégies servant à influencer le supérieur, qui s'échelonnent de « l'argument logique » à la « menace de démissionner ». D'après ces mêmes auteurs, les gestionnaires utilisent, pour influencer leurs subalternes, les mêmes stratégies que celles utilisées par ces derniers pour influencer leurs supérieurs, sauf qu'ils les utiliseront dans un ordre différent.

Les stratégies des acteurs sont fonction, selon les auteurs de l'analyse stratégique, d'une part du jeu des autres acteurs et d'autre part des ressources disponibles. Le comportement des acteurs dépend moins des objectifs clairs et conscients qu'ils se donnent, des contraintes de l'environnement, que des atouts qui sont à leur disposition et des relations dans lesquelles ils sont insérés. « La stratégie n'est ni un projet clair et conscient, ni un objectif au sens habituel du mot, mais une logique que l'on repère après coup ». (**H. Amblard, Ph ; Bernoux, G. Herreros, Y. F. Livian**, 1996)

Chaque acteur essaie de reconstruire les stratégies des autres. Un certain nombre de principes sont d'ailleurs à mentionner dans l'analyse stratégique :

- D'abord le concept de stratégie lui-même : il comprend deux aspects : chaque acteur s'efforcera de *contraindre les autres membres* de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive) et *d'échapper à leur*

*contrainte* par la protection systématique de sa propre marge de liberté et de manœuvre (stratégie défensive). C'est ce qui explique pourquoi, selon **Friedberg** (1993), **l'interchangeabilité** de chaque participant devient toujours un enjeu majeur sinon l'enjeu principal de toute relation de pouvoir. On est bien ici en présence d'un processus de traduction réciproque, pour reprendre le terme de **Callon et Latour** (1986), dans lequel chaque participant cherche à « inscrire » les autres tout en cherchant à échapper à leurs tentatives de « l'inscrire » à son tour. On agit pour améliorer sa capacité d'action et/ou préserver ses marges de manœuvre.

- Ensuite, les projets de l'acteur sont rarement clairs et cohérents mais le comportement n'est jamais absurde ; il a toujours un sens dans le contexte et en fonction du jeu des autres acteurs, qu'il essaie de décoder.

- Enfin, chaque comportement est actif, il se décline comme une action et la passivité est une forme d'action. L'idée de stratégie de l'acteur rend compte du fait qu'il se comporte en fonction du comportement possible des autres et qu'il joue avec eux en fonction des opportunités qui se présentent, des atouts dont il dispose (**H. Amblard, Ph ; Bernoux, G . Herreros, Y. F. Livian**, 1996)

En d'autres termes, le détenteur d'influence a essentiellement besoin 1) d'une source ou d'un fondement de pouvoir, 2) qui s'accompagne d'une dépense d'énergie, 3) d'une façon politiquement adroite quand cela s'avère nécessaire. Ce sont là les trois conditions de base à l'exercice de pouvoir selon **Mintzberg** (1986). Selon la formule **d'Allison** (1971) : « le pouvoir... est un mélange flou de ... marchandages d'avantages, d'habileté et de volonté à utiliser les avantages du marchandage... ».

Cette façon politiquement adroite dont parle **H. Mintzberg** est à rapprocher de la stratégie d'*imprévisibilité* dont parlent **M. Crozier et E. Friedberg** (1977) : en

effet le pouvoir d'un individu dépend également de l'imprévisibilité que son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires .

Mais ce lien entre le pouvoir d'un acteur et l'imprévisibilité de son comportement est souvent contesté (**Dion**, 1982) : d'une part des acteurs imprévisibles risquent d'être aussi considérés comme des acteurs peu fiables sur lesquels on ne peut guère compter d'où la tendance à exclure des échanges et des négociations en cours. D'autre part en s'appuyant sur le paradoxe de **Schelling** (1960) du pouvoir du faible qui gagne en se liant les mains, on argumente que, dans une logique d'engagement, une des parties engagées dans une négociation peut, au contraire, avoir intérêt à devenir parfaitement prévisible en se liant les mains.

Quoique valables, ces arguments méconnaissent que la valeur d'une stratégie, donc de sa propre imprévisibilité dans une négociation, n'est pas identique dans des contextes différents. De plus, l'imprévisibilité potentielle ne doit pas être confondue avec son utilisation effective (**Friedberg**, 1993).

### **3 – La perpétuation du pouvoir**

Une fois **acquis, le pouvoir tend à se stabiliser**. Il y a résistance aux changements. **Pfeffer** (1981) y voit trois raisons principales.

Premièrement, notre engagement et notre loyauté antérieure influent sur notre comportement du moment (**Houghland et Wood**, 1980). A moins de circonstances extraordinaires, il s'avère peu probable qu'une personne cessera d'appuyer un projet dont elle fut l'ardent défenseur durant plusieurs années. L'homme a tendance à rationaliser ses agissements (**Argyris**, 1982). Au lieu d'abandonner un projet mal conçu, on va souvent tenter de corriger la situation et accorder plus de ressources à ceux qui détiennent le pouvoir. Ce type de démarche

a pour conséquence immédiate d'accroître leur pouvoir, plutôt que de l'affaiblir. Donc, le pouvoir engendre le pouvoir (**Maillet**, 1988).

Deuxièmement, les agissements des détenteurs de l'autorité deviennent de l'acquis, du sacré. Ce phénomène est inhérent à la culture organisationnelle (**Schein**, 1985).

Troisièmement, les personnes qui détiennent le pouvoir agissent de façon à le garder voire même à l'étendre et les gens ont tendance à se joindre aux forts et à ceux qui obtiennent le succès. Ainsi, on voit se développer une boucle circulaire : plus de pouvoir entraîne plus de personnes donc plus de ressources et d'investissement donc plus de pouvoir. Ainsi le pouvoir engendre le pouvoir.

## **CONCLUSION**

Le pouvoir dont il est question ici ne saurait être assimilé à celui qui détiendrait une autorité établie. Le pouvoir n'est pas le simple reflet et produit d'une structure d'autorité, qu'elle soit organisationnelle ou sociale, pas plus qu'il n'est un attribut (**M. Crozier et E. Friedberg**, 1977), une propriété dont on pourrait

s'approprier les moyens comme autrefois on pouvait s'approprier les moyens de production.

Ce n'est rien d'autre que le résultat de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitude pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leur relations ou tractations avec les autres participants. C'est donc une relation qui est toujours liée à une structure de jeu : les acteurs n'ayant pas les mêmes objectifs ou intérêts, l'exercice du pouvoir recouvrera des stratégies différentes selon les enjeux perçus par eux. Cette structure définit par ailleurs la pertinence des sources d'incertitudes que ceux-ci peuvent contrôler.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

**Argyris, C.**, *Participation et Organisation*, Paris, Dunod, 1970.

**Boudon, R.**, Bourricaud, F., Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, PUF, 1984.

**Bernoux, P.**, *Sociologie des organisations*, Paris, Editions du seuil, 1985.

**Clegg, S.**, « Pouvoir, symbolique, langage et organisation », in Chanlat, J. F., *L'individu dans l'organisation*, Les presses de l'université Laval et les éditions ESKA, 1990.

**Crozier, M.**, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du seuil, 1963.

**Crozier, M., Friedberg, E.**, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 1977.

**French, J.R.P. Jr., Raven, B.H.** « The bases of social power », dans D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power*, Ann Arbor, Mich. : University of Michigan Institute for Social Research, 1959, 150-167.

**Friedberg, E.**, « Organisation », in Boudon, R., *Traité de sociologie*, Paris, PUF, P351-387.

**Goguelin, P.** *Le management psychologique des organisations*, Paris : Les hommes et l'entreprise, 1989.

**Levy-Leboyer, C., Sperandio, J. C.**, *Traité de psychologie du travail*, Paris : Presses universitaires de France, 1987.

**March, J. G., Simon, H. A.**, *Les organisations*, Paris, Dunod, 1979.

**Mintzberg, H.**, *Le pouvoir dans les organisations* Paris : Les éditions d'organisation, 1986.

**Paradeise, C.** « Analyse stratégique et théorie de la décision », communication à la décade de Cerisy « Autour de M. Crozier », 1990.

**Sainselieu, R.**, *L'identité au travail*, Paris, PFNSP, 1977.

Weber, M., *Economie et société*, Paris, Plon, 1971.

## ARTICLES

**Crozier, M.** « Le sociologue et le pouvoir » *Sciences de la société*, N°34, 1994

**Jameux, Cl.**, « Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », *Sciences de la société*, N°33, 1994.

