

Thème

# ***Pouvoir Organisationnel***

# **Plan du travail**

## **Introduction**

### **Chapitre I : Concepts théoriques de l'analyse stratégique du pouvoir organisationnel**

#### **Section 1 : Théorie générale du pouvoir**

- 1-Qu'est ce que le pouvoir organisationnel ?
- 2- Les sources du pouvoir organisationnel
- 3- Les composantes relationnelles du pouvoir organisationnel
- 4-Démarche stratégique de l'analyse des phénomènes de pouvoir

#### **Section 2 : Théorie sociologique du pouvoir organisationnel**

- 1-Caractéristiques de la relation du pouvoir
- 2-Les acteurs : joueurs du pouvoir organisationnel
- 3- Expression du pouvoir organisationnel : comportements des détenteurs de pouvoir
- 4-Lieux du pouvoir
- 5- Configurations du pouvoir : quel type de pouvoir pour quel type d'organisation ?

### **Chapitre II : Les relations de pouvoir et les comportements d'acteurs au sein des organisations**

#### **Section1 : Les détenteurs et les déterminants du pouvoir au sein des organisations**

- 1-Qui détient le pouvoir à l'interne de l'entreprise ?
- 2-Facteurs déterminants l'exercice du pouvoir dans l'entreprise

#### **Section 2 : Le comportement des individus face au pouvoir des dirigeants : implication organisationnelle**

- 1- Cas pratique : pouvoir autoritaire et pouvoir coopératif
- 2- Une nouvelle forme d'organisation du travail : commandement participatif
- 3-Le dirigeant efficace : centralise ou partage le pouvoir ?

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## **Introduction**

Les organisations sont le théâtre de nombreux jeux et conflits de pouvoir. Ceux-ci ne sont pas seulement liés à des ambitions personnelles mais aussi dus au fait que les individus et les groupes, différents par leurs formations et leurs fonctions, sont en permanentes interactions avec leur environnement : le pouvoir joue le rôle d'un régulateur qui impose l'ordre au sein de l'organisation et influence les comportements des autres acteurs.

Ainsi, l'objectif de ce travail est de donner un aperçu du concept de pouvoir à l'intérieur et à l'entour des organisations, selon 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.

L'étude du pouvoir sera par conséquent limitée sur les rapports humains et sociaux dans l'organisation. Ainsi, l'objet de la première partie sera de présenter le pouvoir organisationnel comme élément essentiel de l'analyse stratégique des relations régissant une organisation.

En effet traditionnellement, le pouvoir s'exprime souvent 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 de nombreux auteurs.

Dans le premier chapitre, nous consacrerons toute une section à la présentation du concept de pouvoir organisationnel tout en appréhendant la portée stratégique qu'il engendre par le biais de sa théorie générale, puis nous tacherons à analyser les multiples incertitudes, comme « sources de pouvoir » pour celui qui les maîtrise. Dans une seconde section, il sera question de comprendre comment l'exercice du pouvoir est-il structuré au sein d'une organisation et, partant, quelles sont les différentes configurations qui expliquent la nature des relations de pouvoir au sein d'une structure organisationnelle donnée.

Une fois, ces acteurs, sources et formes du pouvoir sont identifiés, il est temps de décortiquer dans le deuxième chapitre la nature des relations existants entre les acteurs d'une organisation ainsi que les comportements des individus face aux différentes formes d'exercice du pouvoir organisationnel.

Au demeurant, il s'agit d'un essai de réponse à deux problématiques majeures :

- le pouvoir organisationnel comme élément de l'analyse stratégique.
- le pouvoir des gérants comme déterminant des comportements des individus.

Telles se présentent les principales préoccupations de notre travail

**Bonne lecture**

# Chapitre I : Concepts théoriques de l'analyse stratégique du pouvoir organisationnel

## Section 1 : Théorie générale du pouvoir

Selon Crozier, Le pouvoir se définit comme «la capacité à produire ou à modifier les résultats ou les effets organisationnels», autrement, c'est la capacité de l'organisation de marquer-grâce à son projet- le comportement de ses partenaires et d'organiser les interactions multidimensionnelles entre les acteurs au sein et autour de l'entreprise.

Etudier le pouvoir du point de vue de l'organisation, c'est étudier le pouvoir au point de vue d'un système d'action et d'interaction qui unit ou confronte des acteurs, même temporairement. Dans ce sens, Crozier nous dit que le pouvoir n'apparaît plus seulement comme une relation mais comme un processus inséparable du processus d'organisation ; il est donc impossible d'ignorer le phénomène de pouvoir puisqu'il s'inscrit dans les relations entre individus, entre groupes et entre classes.<sup>1</sup>

### **1-Qu'est ce que le pouvoir organisationnel ?**

Pierre Clastres<sup>2</sup> stipule que le pouvoir peut se définir comme un ensemble « organisé » de relations. Si cette relation est réciproque, elle est nécessairement déséquilibrée car l'objectif de chaque individu est d'accroître son propre pouvoir et de restreindre celui des autres.

Toujours pour M. Crozier et E. Friedberg : le pouvoir n'est pas généré en soi, mais il est généré par quelque chose qui se met en place : un système dans lequel, nous sommes tous acteurs. Ils vont jusqu'à définir les relations de pouvoir comme le produit d'un système de relations, voire comme le coordinateur de relations sociales. La relation de pouvoir peut être aussi étudiée sous l'angle de l'outil régulateur de l'ordre et du désordre, et comme outil de lutte contre les inégalités. Le pouvoir apparaît en effet toujours comme le garant de la lutte contre le désordre. Il garantit une forme de sécurité individuelle et collective. Certaines organisations sont maintenues en permanence dans des conflits, tensions, marchandages et

---

<sup>1</sup> Manager : spécialiste du management : ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. Définition in Petit Larousse illustré – 1996.

<sup>2</sup> P. CLASTRES – La société contre l'état – Recherches d'anthropologie politique – Les éditions de minuit – Paris – 1974.

négociations. Il est indispensable d'appréhender l'ensemble de ces mécanismes sous jacents afin de mieux cerner les relations de pouvoir.

### **A) Chasser l'ambiguïté conceptuelle**

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, d'ailleurs, c'est ce qui explique la variété de la terminologie dans ce domaine. Avant d'approfondir plus le concept de pouvoir, nous allons le différencier des concepts voisins qu'il recouvre en partie et avec lesquels il est d'ailleurs souvent plus ou moins confondu : autorité, influence et puissance.

Bien que les nuances de sens entre pouvoir, influence, autorité et puissance ne soient pas les mêmes selon les auteurs qui ont essayé de les différencier, on peut dire, d'une manière générale, que l'autorité correspond plus à l'aspect formel du pouvoir, tandis que l'influence correspond plus à l'aspect informel du pouvoir et que la puissance se réfère surtout à la force elle-même, sous sa forme latente.

#### **➤ Pouvoir & Autorité :**

La définition donnée par les auteurs du dictionnaire d'action sociale<sup>3</sup> consiste à concevoir le pouvoir comme étant à la fois « le fait de disposer de moyens naturels ou occasionnels qui produisent un effet sur quelqu'un ou quelque chose, et la conscience que l'on a de ce fait même ». Selon les mêmes auteurs, l'autorité quant à elle renvoie à trois dimensions : juridique, institutionnelle et morale, « Le terme autorité désigne en effet tout à la fois, le droit de commander, c'est-à-dire d'imposer l'obéissance, les organes mêmes qui commandent, et l'attitude ou la supériorité qui impose sans contrainte le respect et la soumission », et elle fait référence à la loi et aux systèmes d'organisation. On constate donc que le pouvoir est le résultat des inégalités de statuts qu'il engendre. Certaines personnes, par leur position, ont plus de pouvoir que d'autres. Le pouvoir se confond ainsi avec l'autorité. Néanmoins, deux personnes ayant le même poste n'ont pas pour autant le même pouvoir, car elles peuvent exercer leur autorité de deux manières différentes. Le pouvoir en tant que tel se différencie donc de l'autorité car il se définit comme la façon d'interpréter le rôle qui est confié, dans ce cas le pouvoir résulte d'une relation entre deux personnes dont l'une dispose de ressources plus importantes que l'autre, entraînant donc sa dépendance.

---

<sup>3</sup> BARREYRE JY – BOUQUET B – CHANTREAU A – LASSUS P – Dictionnaire critique d'action sociale – Bayard Editions – Collection travail social – Paris - 1995

Au demeurant, l'autorité n'est qu'une forme particulière du pouvoir, elle explique sa légitimité et confère à l'organisation sa structure formelle.

➤ **Pouvoir & Influence :**

Beaucoup d'auteurs, Américains notamment, utilisent presque indifféremment ces deux termes. Certains toutefois considèrent que l'influence consiste en des efforts pour affecter indirectement les décisions de l'organisation<sup>4</sup>. D'une manière générale, on réserve plutôt, en français, le terme d'influence pour souligner l'aspect psychologique de la relation et le fait obtenu sur autrui par le biais de l'influence soit inconscient.

➤ **Pouvoir & Puissance :**

Pouvoir et puissance ont la même racine étymologique : ils viennent du latin « Potere », lui-même issu du latin « posse » qui désigne le fait « Pouvoir quelque chose », « d'être capable de », « d'avoir la force de ». On retrouve la même communauté d'origine en anglais et en allemand et c'est le même terme (power en anglais, et mogên en allemand) qui désigne, de façon interchangeable ; les termes « pouvoir » et « puissance ». En français cependant, ces deux mots issus de la même racine étymologique ont acquis des nuances de sens différentes : la puissance se réfère surtout à la force elle-même, sous sa forme latente, tandis que le pouvoir semble plus prendre en considération l'effet produit et appelle souvent un complément (« le pouvoir sur quelque chose ») : il sous-entend donc davantage une relation.

**En somme, nous avons défini, le pouvoir comme étant la capacité qu'a un individu ou un groupe d'individus d'agir sur d'autres individus ou groupes, ce qui nous amène à analyser l'élément le plus important de cette définition : la relation.**

**B) Dimension relationnelle du pouvoir**

Mettre en évidence le caractère relationnel du pouvoir, prouve qu'il n'est plus un attribut, généré en soi, mais une relation qui se négocie sans cesse, qui se conquiert et se construit dans la relation avec les autres, qui s'accroît ou qui diminue en fonction du pouvoir que possède les autres et de la relation établie avec eux. Le pouvoir que j'exerce ne peut renverser une situation, c'est-à-dire, finalement de leur propre pouvoir qui peut à tel moment ou une telle circonstance s'opposer au mien, le menacer, l'affaiblir ou le renverser.

---

<sup>4</sup> Tannenbaum A.S, Hierarchy in organizations, San Francisco, Jossey-Bass, 1974.

Cette notion de relation sous-tend en fait trois idées :

- **La dépendance :**

La dépendance de celui sur qui s'exerce le pouvoir constitue l'autre face du pouvoir. Il existe en effet, dans toute relation de pouvoir, un mécanisme symétrique pouvoir-dépendance : si A détient du pouvoir sur B, c'est parce que B dépend de A, il a besoin de A pour atteindre un objectif visé qui peut se situer dans des domaines très divers. Tel collaborateur B peut dépendre de son patron A de multiples façons : il peut en dépendre parce que A maîtrise ses possibilités d'avancement dans l'entreprise...etc. Richard Emerson<sup>5</sup> résume cette idée de la façon suivante : « le pouvoir réside implicitement dans la dépendance de l'autre ...la dépendance de l'acteur B vis-à-vis, de l'acteur A est directement proportionnelle à la motivation de B pour les enjeux contrôlés par A et inversement proportionnelle à la disponibilité de ces enjeux en dehors de la relation B-A. ».

- **La réciprocité :**

Analyser le pouvoir comme une relation, c'est souligner le fait que le pouvoir ne se situe jamais d'un seul côté et que l'inférieur détient toujours une parcelle de pouvoir, même si celle-ci est peu importante. Ainsi, celui qui détient le pouvoir par exemple le supérieur dans une entreprise, peut contraindre un inférieur à agir mais celui-ci pourra exécuter les ordres reçus de diverses manières : il pourra le faire avec zèle ou encore en « trainant les pieds » ou encore il pourra le faire « à sa façon », en mettant son opinion sur tel point qui lui paraît important alors qu'il ne présente aucun intérêt pour son supérieur. par ailleurs, si la pression du supérieur est forte pour contraindre l'inférieur à obéir ou à agir dans un certain cas, celui-ci pourra en profiter pour demander quelque chose qu'il n'était pas jusque-là parvenu à obtenir : une augmentation du salaire ou encore une mutation...

Donc la réciprocité inhérente à la relation de pouvoir traduit bien cette d'une pression possible exercée par celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne. Plus l'enjeu sera important pour le supérieur et plus la pression que pourra exercer l'inférieur pour tenter d'obtenir des avantages sera forte.

---

<sup>5</sup> Emerson R. M, Power dependence relations, American sociological Review, 27, 1962.

- **Le déséquilibre :**

Quel que soit le pouvoir formel ou informel détenu par l'inférieur, le supérieur détient en avantage de ressources du seul fait de son statut hiérarchique, de sa meilleure maîtrise de l'information, de son système de relation, de ses capacités d'intervention, etc.

## **2- Les sources du pouvoir organisationnel**

Les sources du pouvoir ce sont les *fondements* sur lesquels s'appuie le pouvoir c'est-à-dire les éléments, facteurs ou situations dans lesquels le détenteur du pouvoir puise les moyens de son pouvoir. De notre part, nous allons tenir compte de deux types de sources : celles qui relèvent de la légitimité ou l'opportunité.

### **A) La légitimité**

D'une manière générale, dans les sociétés humaines et les organisations, les individus acceptent d'obéir et soumettent leur volonté de manière délibérée parce qu'ils acceptent le système de pouvoir et que cette acceptation se fonde sur des « raisons » qui justifient ce pouvoir. Quelles sont ces raisons ?

**Max Weber**<sup>6</sup> a dégagé trois grands types de légitimité

- **La légitimité rationnelle-légale :**

Est « rationnel-légal » tout pouvoir qui s'appuie sur la science, les règles et le droit. Ainsi dans la société civile et politique, sont rationnels le pouvoir ou la domination fondés sur la croyance en la légalité des ordonnances comme en la légalité des titres de ceux qui exercent la domination. Transposée dans l'organisation, cette légitimité correspond à la structure formelle de l'organisation et renvoie à l'ensemble des règles explicites qu'elle met en place pour assurer son bon fonctionnement. Elle est le fondement de la bureaucratie, dont le développement caractérise la société industrielle et dans laquelle l'ordre est régi par la règle. A cette légitimité correspond donc ce qu'on pourrait appeler le pouvoir issu des règles et que

---

<sup>6</sup> Max Weber (1864 – 1920) est issu d'une famille industrielle protestante allemande. Son père a mené une carrière politique en tant que représentant du parti National Libéral, d'où son point de vue libéral, avec cependant un penchant pour le socialisme. Etudiant en droit, il s'intéresse rapidement à l'économie et, la sociologie dont il est considéré avec Emile Durkheim comme l'un des fondateurs. Son apport concerne de nombreux domaines (sociologie des religions, étude de la société capitaliste, analyse du pouvoir...). Critiquant les approches trop théoriques, il est l'un des pionniers de l'enquête sur le terrain.

l'on désigne le plus souvent sous le terme d'autorité. On y obéit en vertu des règles hiérarchiques ou des procédures qui donnent à tel ou tel supérieur le droit de donner des ordres et d'exercer l'autorité.

- **La légitimité traditionnelle :**

Est de type « traditionnel » la domination qui s'appuie sur le respect de l'héritage culturel de la tradition. Dans la société politique, une telle légitimité est le fondement du pouvoir détenu en vertu de la tradition : celui de la reine d'Angleterre en est un bon exemple.

Transposée dans l'organisation, cette légitimité renvoie à un aspect informel de l'organisation, celui de son héritage culturel, de son histoire, de ses habitudes, coutumes et connaissances accumulées. C'est l'autorité qui s'appuie sur les usages et les précédents : ainsi le chef d'entreprise qui exerce le pouvoir parce qu'il est le fils de celui qui a fondé l'entreprise et la lui a transmise par héritage ; ainsi les tâches qui sont accomplies d'une certaine façon « parce qu'on a toujours fait comme ça dans la maison »...

- **La légitimité charismatique :**

Selon Weber, est le type « charismatique » la domination fondée « sur un dévouement hors du quotidien » et justifié par le caractère sacré ou la force héroïque d'une personne ou de l'ordre révélé ou créé par elle. Elle repose donc sur les aptitudes particulières du leader qui démontre des qualités supérieures aux autres individus.

Transposée dans l'organisation, cette légitimité renvoie à un aspect informel de l'organisation, celui des relations interpersonnelles dans leur dimension psychologique et des qualités particulières possédées par certaines personnalités. Cette légitimité fonde ce que l'on pourrait appeler un pouvoir issu des personnes, qui se repose sur la reconnaissance par les individus de qualités particulières possédées par une personne qui, du fait de ces qualités, se voit reconnaître un pouvoir qui lui permet de devenir (à moins qu'il ne soit déjà) une des personnes importantes ou la personne la plus importante de l'organisation.

A ces trois types de légitimité identifiés par Max Weber, il faut ajouter un quatrième type.

- **La légitimité issue de l'expertise.**

La domination issue de cette légitimité repose, tout comme la légitimité charismatique, sur la reconnaissance de qualités particulières, mais celles-ci se situent dans le registre bien

déterminé de la compétence : le fait d'être identifié et reconnu comme l'un des détenteurs (ou comme le seul détenteur) d'une compétence essentielle pour la communauté ou l'organisation (que cette compétence soit essentielle) confère à son détenteur d'une légitimité qui n'est pas contestable et qui fonde son pouvoir . Précisions d'ailleurs que cette reconnaissance peut être attestée et garantie par des références (titre, diplôme, etc.) simplement par la familiarité acquise. L'important est qu'elle soit reconnue puisque c'est cette reconnaissance qui fonde la légitimité.

## **B) L'opportunité**

Si beaucoup des pouvoirs exercés dans une communauté ou une organisation s'appuient sur l'un des types de légitimité que nous venons de rappeler, d'autres toutefois s'exercent de façons plus informelle et s'ancrent dans les opportunités qui peuvent permettre à un individu de contrôler une ou plusieurs ressources du pouvoir, sans que ce contrôle repose sur une base « légitime ».

Un tel contrôle s'inscrit alors « dans le creux » des règles de l'organisation, là où elles ne peuvent intervenir : il s'agit d'un pouvoir « de fait », qui ne s'appuie sur aucun règlement, coutume ou qualité particulière mais qui ne peut perdurer que tant qu'il est inaccessible à la réglementation : certains pouvoirs occultes dus à une position stratégique dans le circuit de l'information ou de la communication s'exercent ainsi dans les organisations, qui ne s'appuient sur aucune base de légitimité mais n'en sont pas moins bien réels (ainsi certains secrétaires de personnages importants, qui détiennent si l'on veut accès à ceux-ci).

Il nous faut à présent étudier quelles sont les ressources du pouvoir, c'est-à-dire les moyens qui permettent d'agir sur le comportement des autres

## **3- Les composantes relationnelles du pouvoir organisationnel**

Pour mieux comprendre le pouvoir dans un contexte organisationnel, nous proposons de distinguer trois composantes<sup>7</sup>. Chacune de ces composantes a ses propres caractéristiques qui la différencie des autres sur un plan conceptuel, même si toutes ces composantes sont intrinsèquement liées dans la pratique. L'exemple de Claude et Marielle nous servira

---

<sup>7</sup> Les premières études portant sur le pouvoir interpersonnel ou organisationnel, mesuraient le pouvoir à l'aune du comportement des personnes et des impacts visibles que ces comportements généraient (Dahl, 1957, 1971). Devant l'impossibilité pour de tels modèles de rendre compte de la réalité, cette vision s'est rapidement complexifiée (Bachrach et Baratz, 1962, 1963, Clegg, 1989, 1990; Lukes, 1974) .

d'illustration pour la présentation générale de ces composantes, nous mettrons le point uniquement sur les composantes structurelles qui seront présentée plus en profondeur.

### **Exemple :**

**Marielle entre au restaurant et parcourt l'espace du regard pour se choisir une table. Il y a une table libre tout près de la fenêtre, mais la table adjacente est occupée par un inconnu. Marielle opte alors pour une table un peu plus loin dont l'emplacement est moins idéal, mais qui est entourée de tables non occupées. Claude, l'inconnu de la table adjacente, a observé l'entrée de Marielle. Toutefois, il s'est ensuite empressé de détourner son regard et, pour le reste de son repas, il évitera du regard l'espace où Marielle a choisi de s'asseoir.**

### **Postulats :**

D'après cet exemple, trois conditions sont nécessaires pour que s'installe la relation de pouvoir : le désir de Marielle d'une ressource – une table près de la fenêtre – le fait que Claude soit « intermédiaire » entre Marielle et cette ressource et le fait que Claude « souhaite » conserver l'accès à la ressource. Le désir de Marielle et, plus tard celui de Claude de ne pas regarder une personne directement, s'inscrivent donc dans la composante « désirs ». Les actions des deux protagonistes (s'asseoir à une table plus éloignée et regarder ailleurs) appartiennent à la composante « comportements ». Enfin, la norme sociale qui veut qu'on ne s'assoit pas à proximité d'une inconnue dans un restaurant en Amérique du Nord, de même que l'organisation physique du restaurant appartiennent à la composante structurelle du pouvoir. Sans qu'il soit besoin pour l'instant d'entrer plus en détails, on constate très rapidement à quel point, bien que distinctes, les trois composantes s'inter influencent sans cesse et que malgré une tendance à l'inertie et à la stabilisation, les rapports de pouvoir sont toujours dynamiques, toujours en mouvement.

Encadré par les normes et les structures en place, le désir est le moteur de l'action, des comportements. Enfin, le désir est orienté vers un « objet » que nous appellerons une ressource.

La notion de ressource est ici prise dans son sens large : il peut s'agir de ressources tangibles comme un ordinateur ou un classeur vertical, de ressources plus symboliques comme des actions dans l'entreprise ou de l'argent, ou il peut s'agir de ressources intangibles comme de l'information, de l'expertise, de l'attention, du prestige ou de l'estime.

Dans nombre de théories du pouvoir dans les organisations, le pouvoir d'un acteur ou d'une actrice est associé à son accès ou à la possession de ressources dans une perspective où la somme des ressources accessibles ou possédées est directement proportionnelle au pouvoir de l'individu ou du groupe<sup>8</sup>

Cette perspective a donné naissance à plusieurs typologies du pouvoir (Fortin, 1991) qui permettent un regard pluriel sur les ressources contribuant au pouvoir, mais qui toutes occultent le processus de construction sociale sous-tendant la valorisation de certaines ressources (ce dont je reparlerai dans la section sur les structures) et négligent les aspects affectifs et de création de sens qui font en sorte que la ressource est reconnue et désirée.

Les ressources du pouvoir, ce sont les bases du pouvoir, c'est-à-dire les *moyens* que je contrôle et que je peux utiliser pour exercer le pouvoir, c'est-à-dire pour agir sur le comportement des autres.

Nous distinguerons les ressources formelles qui sont plutôt (mais pas toujours) en relation avec le pouvoir issu d'une source de légitimité (quelle qu'elle soit) et les ressources informelles qui sont plutôt –mais pas seulement- en relation avec le pouvoir « de fait » qui se constitue au gré des opportunités.

### **A) Ressources formelles**

Elles correspondent à la volonté de la direction de contrôler et de rationaliser les divers aléas et incertitudes de la production<sup>9</sup>. Ainsi, le groupe, qui résulte de la division du travail, n'a pas seulement un fonctionnement officiel : On sait qui dirige, contrôle, sanctionne et qui obéit, exécute : le lieu du pouvoir est localisé à la direction.<sup>10</sup>

Les spécialistes du pouvoir – notamment French et Raven – en ont identifié plusieurs. Ce sont essentiellement :

- **Contrôle** : il s'agit du contrôle des moyens de l'organisation (moyens financiers, budgets, équipements, ressources en personnels). C'est une des ressources habituelles du pouvoir hiérarchique formel.

---

<sup>8</sup> Crozier et Friedberg, 1977, Goldman, 1972; Kanter, 1977; Mintzberg, 1986, Morgan, 1989.

<sup>9</sup> (Taylor, 1918)

<sup>10</sup> 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).

- **Autorité formelle** : Elle découle directement de la légitimité rationnelle légale et consiste en la capacité de donner des ordres et d'être obéi en vertu d'une position formelle explicite et reconnue.

- **Coercition** : C'est la capacité de punir, d'infliger des conséquences indésirables. Elle repose sur l'exercice de la force. Dans une organisation, il ne s'agit pas bien sûr de la force physique mais de l'exercice de sanctions plus ou moins directes et plus ou moins fortes : sanctions disciplinaires, licenciement, mutations, « disgrâces » mais aussi contrôles plus ou moins tatillons qui peuvent être appliqués ou exercés à l'encontre de ceux qui ont mécontenté leurs supérieurs. Le simple fait d'être perçu comme détenteur de ces mesures coercitives suffit à conférer du pouvoir.

- **Récompense** : Elle est fondée à l'inverse sur l'attribution d'une ressource rare – l'argent – mais aussi sur l'attribution de ressources symboliques (comme par exemple un grand bureau ou un titre important, ou une médaille ou le fait de faire partie du club des meilleurs vendeurs, etc.). Le fait de pouvoir accorder un bien, matériels ou immatériels, monétaire ou non, à quelqu'un qui le désire, et qui donc par là même dépend de moi, me donne du pouvoir sur lui... de même que le fait de pouvoir diminuer certains aspects désagréables d'une situation. C'est la capacité de donner des récompenses, de provoquer des conséquences désirables. Par exemple: prime, bonus, décoration, promotion, nomination, etc.

- **Information** : Elle peut constituer un attribut du pouvoir hiérarchique mais elle peut aussi tenir simplement à une position particulière dans la structure. Quelle qu'en soit l'origine, le fait de détenir des informations donne du pouvoir sur ceux qui ont besoin de ces informations. Plus ce besoin est important, plus grand est le pouvoir détenu. Par contre une fois l'information divulguée, le pouvoir disparaît sauf si la position occupée par le détenteur de l'information lui permet de s'assurer en permanence du contrôle de certaines informations importantes pour l'organisation ou pour certains de ses membres. C'est la capacité de donner ou de retenir de l'information importante à ceux qui en auraient besoin.

- Par exemple: rétention d'information privilégiée, donner ou interdire accès, cacher des données ou leur source, etc.

## **B) Ressources informelles**

Ces ressources représentent 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. 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<sup>11</sup>.

La plupart des ressources formelles du pouvoir énumérées plus haut vont de pair avec une situation d'exercice du pouvoir qui s'ancre dans un certain type de légitimité (que celle-ci soit rationnelle-légale, charismatique, d'expertise ou traditionnelle). Il est d'autres types de situations qui ne renvoient à aucune source de légitimité et qui sont par elle-même créatrices de pouvoir: ce sont celles dans lesquelles l'individu parvient à maîtriser ce que Michel Crozier appelle une *zone d'incertitude*.

#### **- Zones d'incertitude :**

L'incertitude et pouvoir sont liés. Le pouvoir s'installe dans des situations dont l'issue n'est pas prévisible à l'avance. Si les informations sont connues et hiérarchisées, et si le processus de décision est fixé, il n'existe aucun espace pour le pouvoir. Ce sont les incertitudes qui expliquent la naissance et l'exercice du pouvoir.

Crozier et Friedberg<sup>12</sup> construisent l'entreprise comme un vaste système de pouvoir dont tous les acteurs, par les ressources qu'ils détiennent en contrôlant certaines incertitudes, gèrent, au mieux de leur intérêt, leur coopération conflictuelle.

Il est clair que l'incertitude ne réside pas seulement dans le fonctionnement interne de l'entreprise, mais tout autant, et peut être beaucoup plus, dans les contraintes de l'environnement.

Ces zones, où les comportements ne peuvent pas être prévus à l'avance ni contrôlés par des règlements, sont autant de zones d'incertitude qui se révèlent pour les individus qui maîtrisent cette incertitude autant de zones de pouvoir. Les ressources de pouvoir qu'elles recèlent résident dans cette marge de liberté des individus ou des groupes les uns vis-à-vis des autres.

---

<sup>11</sup> (E. Mayo, 1933, 1945).

<sup>12</sup> M.Crozier et E. Fridberg « L'acteur et le système » Paris Le Seuil 1977

Concrètement elles résident dans la possibilité qu'ont les individus de refuser ou de négocier ce que d'autres leur demandent, en cherchant par exemple à obtenir d'eux quelque chose en échange. Dans le cas que nous mentionnons, l'ouvrier peut par exemple procéder lui-même aux réajustements puis faire planer une menace latente en laissant entendre qu'il pourrait à certains moments refuser de les faire de façon à pouvoir, le moment venu, obtenir satisfaction.

Ces zones d'incertitude constituent des atouts pour l'individu qui va essayer d'en accroître le nombre et l'étendue, tandis que l'organisation, elle, poursuivre la logique inverse en s'efforçant de les réduire.

Le contrôle de zones d'incertitude pertinentes représente donc un enjeu dans l'organisation. D'après Crozier, les acteurs d'une organisation utilisent les marges de liberté dont ils disposent à l'intérieur des contraintes que leur impose le système pour nouer, dans leurs interactions avec les autres, des relations stratégiques de pouvoir : pour cela, ils s'efforcent de contrôler des zones d'incertitude pertinentes et de sauvegarder leur marge de liberté en rendant leur comportement imprévisible et en s'efforçant d'« enfermer » leurs partenaires dans un cadre tel que leur marge de liberté soit réduite et leur comportement le plus prévisible possible.

Michel Crozier a essayé de repérer un certain nombre de situations-types, sources d'incertitude dans l'organisation et, comme telles, créatrices de pouvoir. Ce sont elles que nous allons maintenant examiner.

#### **- Situations critiques :**

Ce sont, d'une manière générale, *les situations dans lesquelles règnent le flou et l'incertitude*. Ces éléments sont en eux-mêmes créateurs de pouvoir pour ceux qui les maîtrisent. Ainsi le fait, pour un supérieur, de maintenir l'incertitude sur ces réactions ou sur les sanctions et récompenses qu'il peut décider d'attribuer à ses subordonnés renforce son pouvoir. Au contraire, tous les règlements fixant et délimitant les réactions du supérieur diminueront l'incertitude du point de vue des subordonnés et réduiront d'autant plus le pouvoir du supérieur.

Le fait *d'avoir un accès privilégié à l'information*, et surtout à des informations nécessaires pour la prise des décisions, est toujours source de pouvoir. La communication d'informations a toujours une grande valeur stratégique dans les organisations. Elle

s'effectue en général en fonction des objectifs des individus et de ceux qu'ils prêtent à leurs correspondants et la rétention d'information, par exemple, est monnaie courante : celui qui reçoit des informations peut peser sur ses correspondants en choisissant de les transmettre ou non et celui qui retient des informations importantes pour pouvoir les distiller au moment choisi par lui, conforte ainsi son pouvoir sur les autres, supérieurs ou subordonnés.

Le fait *de détenir un savoir ou une compétence propre*, non possédés par les autres, est toujours, on l'a vu dans le cas du monopole, producteur de pouvoir. Inversement, l'arrivée d'un nouvel équipement ou la fin d'une activité peuvent signifier la disparition du pouvoir de certains individus détenteurs d'une habileté ou d'un savoir-faire rares et dont dépendait jusque-là l'entreprise. Toute la logique du pouvoir des ateliers du Monopole (cf. plus haut) serait remise en cause si on y introduisait de nouvelles machines peu sujettes aux pannes...

Le fait *de maîtriser*, au moins en partie, *les rapports avec l'environnement*, est aussi source de pouvoir : avoir des contacts avec les services périphériques, la clientèle ou les fournisseurs, être le point de passage obligé des communications et des relations, sont des situations qui donnent du pouvoir, quel que soit le grade ou le statut de celui qui se trouve dans cette position. L'organisation dépend en effet des ressources qu'elle reçoit de son environnement et des échanges qu'elle entretient en permanence avec lui. Celui qui maîtrise la connaissance des deux réseaux – celui de l'entreprise, celui de l'environnement – et que Crozier appelle le « marginal-sécant », peut utiliser cette connaissance pour consolider et agrandir son pouvoir.

*La maîtrise des règles organisationnelles*, c'est-à-dire le fait de maîtriser la connaissance des règles et de savoir les utiliser est toujours une source de pouvoir. Ainsi celui qui sait interpréter des textes compliqués ou des règlements imprécis aura du pouvoir sur ceux qui dépendent de ces interprétations. De même, ceux qui ont la charge de répartir les dossiers et de les mettre ou non dans la bonne pile, selon des choix (situation que connaissent bien tous les usagers de l'administration...). Enfin, celui qui, dans une organisation, maîtrise parfaitement la complexité de la grille des salaires et des règles d'avancement est mieux armé dans une discussion de négociation que celui qui n'en a qu'une connaissance assez vague.

D'une manière générale, on peut dire que sont sources de pouvoir :

-Le fait d'exercer une *fonction critique* permettant, par exemple, l'accès à des moyens ou des ressources rares ou donnant la capacité d'introduire des changements importants. Selon Mintzberg, « une fonction est dite critique quand, si elle venait à s'arrêter, cela signifierait rapidement une paralysie dans les flux essentiels de l'organisation » ;

-Le fait d'exercer une fonction située en *position stratégique* (fonction de négociation commerciale en cas de signature d'un contrat vital pour l'entreprise, par exemple) ;

-Le fait d'*être irremplaçable* parce que seul compétent dans un domaine stratégique ;

-Le fait de maîtriser des situations ayant un caractère *d'urgence*.

Ainsi, La notion de stratégie est liée à la notion de pouvoir avec la notion de « zone d'incertitude » : les acteurs peuvent faire ou ne rien faire, agir sur le court terme, prévenir, trouver des solutions d'amélioration, lentement ou non....

#### **4-Démarche stratégique de l'analyse des phénomènes du pouvoir**

Pour accroître son pouvoir organisationnel et diminuer celui des autres, chaque individu cherche, à travers ce que les sociologues des organisations appellent une stratégie, à accroître le degré de prévisibilité de son environnement tout en restant le plus imprévisible possible pour les autres.

On aurait donc compris que Le comportement de chacun peut 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». Chaque acteur « négocie » ainsi sa participation de façon à en retirer des avantages, en s'efforçant de « manipuler » à la fois ses partenaires et l'organisation. Pour ce faire, il déploie des stratégies contradictoires et complémentaires : il s'efforce en effet, simultanément, de contraindre les autres membres de l'organisation afin de 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). Chacun s'efforce ainsi plus ou moins de biaiser avec les fonctions qui lui ont été attribuées et de les transformer de façon à pouvoir échapper aux attentes et aux pressions de ses partenaires tout en maintenant, voire élargissant sa marge de liberté.

### **A) Étape N°1 : l'utilisation de la grille d'analyse stratégique**

- Identifier puis lister les acteurs.
- Repérer les relations entre ces acteurs.
- Définir les objectifs et les enjeux des acteurs en fonction des phénomènes de pouvoir qui structurent les interactions entre acteurs.

### **B) Étape N°2 : l'identification de la nature des phénomènes de pouvoir**

- Déceler tous les types de relations entre les acteurs.
- Evaluer leurs rapports affectifs entre individus et groupes.
- Contrôler les événements imprévus et conflictuels.

### **C) Étape N°3 : l'inventaire des incertitudes**

- L'organisation doit être consciente de l'existence des incertitudes à la fois à son intérieur comme à son extérieur, que ces incertitudes peuvent être multiples et surtout contrôlées par les autres acteurs aussi.
- C'est par rapport à ces incertitudes et en fonction des enjeux et des objectifs des autres acteurs qu'il faut faire un diagnostic des relations de pouvoir internes, pour déterminer les forces et faiblesses de l'organisation puis s'intéresser à son extérieur pour déceler les menaces et les opportunités relationnelles.
- Evaluer l'autonomie relationnelle de l'organisation puisque c'est une ressource principale d'incertitude

### **D) Étape N°4 : les manifestations concrètes du pouvoir**

Le pouvoir, c'est :

- la capacité de programmer les comportements des autres (un acteur n'a pas de pouvoir en soi mais par rapport à un autre acteur) et à négocier son comportement avec d'autres acteurs qui dépendent de l'incertitude qu'il contrôle (le pouvoir s'inscrit dans des relations d'échange déséquilibrées)

.Il s'agit d'imaginer les ajustements à entreprendre pour que puissent apparaître d'autres attitudes, d'autres comportements et se développer ainsi de nouvelles pratiques.

-le libre arbitre, le caractère discrétionnaire de son propre comportement

-le fait de dicter les termes de l'échange et du jeu collectif

#### **E) Étape N°5 : la détection des modes d'adaptation à la situation**

-A partir des arrangements que les acteurs négocient directement ou non entre eux pour rendre leurs logiques d'action compatibles.

- Jusqu'où les acteurs peuvent-ils aller sans aller dans la manifestation de leur position de pouvoir ?

- Les vraies règles (informelles) du jeu social et relationnel.

#### **F) Étape N°6 : le repérage des coûts ou conséquences des arrangements**

- Quelles sont les conséquences, quels sont les « coûts » entraînés par ces arrangements ?

Économiques, psychologiques, sociaux, ...

- Qui supporte ces «coûts » ou conséquences ?

- Quels acteurs internes ?

- Quels aspects du fonctionnement de l'organisation, du système ?

- Des acteurs extérieurs ?

Il reste à signaler que le comportement stratégique a toujours deux aspects : offensif et défensif : saisie d'opportunité pour améliorer sa position / capacité à conserver sa marge de bien (introduction de la perspective temporelle)

### **Section 2 : Théorie sociologique du pouvoir organisationnel**

Les travaux de **Crozier** et **Friedberg** s'inscrivent dans une analyse stratégique basée sur un modèle organisationnel qui s'articule autour de la compréhension des relations entre acteurs indépendants ; cette réflexion fait donc dans l'objet d'une démarche de concrétisation des problèmes relatifs au gouvernement des hommes.

Mais ce modèle a connu ses limites dans le sens où il ne permettait pas de comprendre les règles entre les différents types de pouvoirs puisqu'il n'est en fait pas unique, il est sujet à des conflits et des échanges.

Ainsi, il est nécessaire de développer une analyse synthétique et déductive pour comprendre la nature des relations du pouvoir et identifier ses emplacements névralgiques pour mieux cerner le pouvoir organisationnel dans son contexte et son environnement. Par conséquent nous avons choisi d'adopter une analyse à la fois structurelle et dynamique des phénomènes de pouvoir qui se rapportent aux organisations tout en étant conscients de la complexité de l'organisation en tant qu'entité pluridimensionnelle qui doit s'adapter à un environnement mouvant et instable. C'est dans cette perspective que l'approche de contingence de **Mintzberg** a suscité notre intérêt parce qu'elle établit des liens entre les structures organisationnelles et l'environnement ce qui détermine les choix fondamentaux de l'organisation et partant renvoie aux relations de pouvoirs entre les parties d'un tout organisé d'une part et celles avec l'extérieur d'autre part.

En ce qui concerne le vif de cette section, il va porter sur la configuration d'une organisation, comment elle est gérée, s'adapte, décide et se transforme, choses qui intéressent aussi bien les dirigeants, les managers que les exécutants -bien sure à des degrés différents -l'influencent et voient leurs actions influencées par son fonctionnement et la nature du pouvoir en présence. Les configurations du pouvoir ainsi que les jeux de pouvoir feront partie de notre analyse.

### **1-Caractéristiques de la relation du pouvoir**

Dans les sociétés modernes, comme celles traditionnelles, la capacité d'action des chefs, leur autorité ne s'appuie pas en priorité sur la légalité de leur fonction et la rationalité de leurs décisions, car même dans les organisations qui semblent tout prévu, il existe en fait une grande incertitude qui laisse une marge de manœuvre aux acteurs<sup>13</sup>.

Afin de rendre compte de l'irrationalité et de l'imprévisibilité des individus ainsi que pour analyser les multiples conflits, Crozier a développé une grille d'analyse des organisations où :

- Tout membre de l'organisation est un acteur social détenteur d'un certain pouvoir.**
- L'organisation est vue comme un lieu où les relations de pouvoir sont primordiales**

---

<sup>13</sup> Crozier part des limites des théories classiques, des relations humaines auxquelles ils reprochent une idée réductrice et passive de l'individu.

Quatre caractéristiques de la relation de pouvoir peuvent être mises en évidence

----> **Acteur social** : les membres de toute organisation sont dans une relation de pouvoir. Un acteur n'est pas puissant ou faible dans l'absolu mais dans un rapport à un autre.

----> **En relation instrumentale** : le pouvoir a un but; il a de l'effet.

----> **Non transitive** : si A a du pouvoir sur B, B a du pouvoir sur C, A n'a pas forcément du pouvoir sur C.

----> **Réciproque déséquilibrée** : le pouvoir est un rapport de force ( $A > B$ ): il y a une certaine réciprocité: B obéit à A dans l'attente de quelque chose en retour.

Ce qu'il faut détenir de cette analyse est que les êtres humains n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts fixés par les dirigeants pour l'organisation. Certes, dans une organisation tout acteur a une liberté relative: L'individu est un acteur, libre et capable de décision et chaque acteur a un but. Cependant, Tous les acteurs sont relativement libres, disposent d'une marge d'autonomie mais ils sont tous interdépendants et sont soumis à des contraintes. Et partant, les stratégies déterminées par les jeux du pouvoir ne sont plus rationnelles (du fait de la rationalité limitée des acteurs), elles sont plutôt floues, ambiguës et surtout contradictoires.

## **2-Les acteurs : joueurs du pouvoir organisationnel.**

En se focalisant sur la question du pouvoir et en le considérant de façon multidimensionnelle, c'est à dire à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, MINTZBERG propose dans son ouvrage « le pouvoir dans les organisations »<sup>14</sup>, une typologie dans laquelle l'organisation est considérée comme des **coalitions**<sup>15</sup>, dans lesquelles différents acteurs appelés les **détenteurs d'influence**, cherchent à contrôler les décisions et les actions de l'organisation. Ainsi, deux catégories de détenteurs d'influence sont à prendre en considération.

En effet il y a d'une part ceux appartenant à la **coalition externe** appelés détenteurs d'influence externes, d'autre part, il y a ceux qui appartiennent à la **coalition interne** appelés détenteurs d'influence internes.

Dans cette partie, nous respecterons le plan adopté par l'auteur pour résumer son œuvre.

---

<sup>14</sup> H. Mintzberg, « Le pouvoir dans les organisations », Editions d'Organisation, Nouvelle Edition, Paris, 2003.

<sup>15</sup> Il y a coalition lorsque des groupes d'individus ou d'unités (services, départements...) se rassemblent dans le but d'entreprendre une action commune sur un problème ou d'agir en faveur d'une décision : ce sont les jeux de pouvoir qui donnent naissance à des coalitions.

### **A) La coalition externe:**

MINTZBERG définit la coalition externe, comme étant l'ensemble des détenteurs d'influence externe, c-à-d, les non salariés de l'organisation. Ce sont les personnes extérieures à l'organisation qui utilisent leur influence pour avoir un effet sur le comportement des employés de l'organisation. Il en distingue quatre groupes répartis entre :

- -les propriétaires de l'organisation,
- -les associés qui traitent avec l'organisation,
- -les associations qui représentent les employés,
- -les différents publics qui les entourent tous.

#### **Les propriétaires de l'organisation:**

Il s'agit des détenteurs d'influence qui détiennent légalement l'organisation (par exemple les actionnaires). Ils contribuent à l'organisation en fournissant le capital initial, mettent en place l'organisation, recrutent les cadres pour mettre en place la structure. Ils apportent aussi les fonds pour maintenir la rentabilité financière de leur investissement ou avoir de l'influence dans les actions spécifiques que l'organisation entreprend.

#### **On distingue cinq types de propriétés:**

- La propriété personnelle est catégorisée lorsqu'un ou quelques individus possèdent l'organisation à titre personnel,
- La propriété institutionnelle se définit par le fait qu'une organisation en possède une autre,
- La propriété dispersée fait référence à plusieurs individus qui possèdent ensemble une organisation,
- La propriété coopérative est une sorte de propriété dispersée (sauf que c'est un autre groupe détenteur d'influence qui possède l'organisation),
- Puis il y a l'organisation sans droit de propriété où la propriété n'est pas identifiable.

L'auteur postule que plus les propriétaires sont impliqués, et plus leur propriété est concentrée, par conséquent plus leur pouvoir est grand dans la coalition externe.

#### **Les associés:**

Pour l'auteur, les associés qui sont membres de la coalition externe sont ceux qui cherchent à se faire entendre et veulent imposer une influence particulière à l'organisation. Ils se

distinguent des simples associés qui s'engagent dans une relation purement économique avec l'organisation et qui ne veulent rien imposer.

On répertorie quatre facteurs agrandissant le pouvoir des associés dans la coalition externe :

Tout d'abord, plus les ressources fournies par l'associé sont vitales pour l'organisation, et plus l'associé jouit d'un pouvoir dans la coalition externe. Ensuite, plus les associés sont dépendants de l'organisation, plus ils vont tenter d'avoir une position importante dans la coalition externe. Puis, on constate que plus les associés sont dans une position de concentration, et plus leur pouvoir au sein de la coalition externe augmente. Enfin plus la relation entre l'associé et l'organisation est longue et familière et plus, l'associé est susceptible d'avoir du pouvoir dans la coalition externe.

#### **Les associations d'employés:**

Il faut noter qu'il existe des associations d'employés comme les syndicats et les organismes professionnels qui permettent aux employés d'agir collectivement, et d'obtenir ce qui leur a été refusé dans la coalition interne. L'auteur place les syndicats dans la coalition externe. Il précise qu'ils permettent aux salariés de faire face à la direction à la table des négociations au titre de partenaire.

#### **Les publics:**

Il s'agit des personnes qui ne possèdent pas l'organisation, n'y travaillent pas, ne la fournissent pas et n'y font pas non plus leurs achats, mais se sentent suffisamment touchées par ses actions pour essayer de l'influencer. Il y a trois types de publics qui influencent les organisations. Tout d'abord, il y a les pourvoyeurs généraux d'intérêts publics tels que la famille, les journaux, les enseignants, etc... Ensuite, il y a les gouvernements qui représentent l'autorité légitime de la société en établissant les règles, les lois, les règlements. Enfin il y a les groupes d'intérêts particuliers. A l'extérieur du gouvernement, ils cherchent à représenter un intérêt spécial dans la coalition externe.

#### **B) La coalition interne:**

Il s'agit du pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Elle est composée des détenteurs d'influence internes qui sont les personnes travaillant à temps plein au sein de l'organisation. Ces individus ont trois caractéristiques: Tout d'abord, ils font preuve de sérieux pour l'organisation en termes d'engagement compte tenu du fait qu'ils dépendent d'elle.

Ensuite, ils connaissent étroitement l'organisation car ils y passent la plus grande partie de leur temps. Il faut préciser que ce sont ceux qui prennent les décisions et qui passent à l'action. Ils

ont les initiatives. Les détenteurs d'influence externes doivent influencer leurs comportements pour avoir du pouvoir sur l'organisation.

L'auteur distingue cinq groupes détenteurs d'influence internes:

### **Le président directeur général<sup>16</sup>:**

On estime qu'il y a transfert de pouvoir vers la coalition interne du fait que les détenteurs d'influence externes ne parlent pas à l'organisation d'une voix unique et claire. Le président directeur général est la personne qui est sensée s'assurer que l'influence externe est transformée en action interne au sein de l'organisation. C'est lui qui recrute du personnel pour exécuter ses choix et qui maintient un contrôle personnel à tous les autres niveaux, y compris dans la prise de décisions importantes.

L'auteur le décrit comme l'individu le plus puissant dans les systèmes du pouvoir à l'intérieur et à l'entour de l'organisation. C'est lui qui a le plus de connaissances sur les activités internes de l'organisation. Il connaît les différents besoins des différents détenteurs d'influence externes, et désire avant tout la survie et le développement de l'organisation. Le conseil d'administration ne peut rien contre lui car sa connaissance sur l'organisation est trop importante. Son objectif est d'orienter l'organisation vers ses buts car il est l'acteur le plus important dans le jeu du « Pouvoir ».

### **Les cadres intermédiaires:**

Il s'agit des personnes qui rendent compte au président directeur général directement. Ils partagent ses buts, son pouvoir et les systèmes internes d'influences qu'il utilise pour atteindre ses objectifs. Chacun de ces cadres est chargé d'une unité organisationnelle. Ils sont considérés comme des « mini président directeur général » au sein de l'organisation, plus un cadre est haut placé dans la hiérarchie des postes, alors plus il est proche de l'organisation, et plus sa survie est importante pour lui.

### **Les opérateurs:**

Ce sont ceux qui exécutent les décisions finales de l'organisation, réalisent les actions. L'auteur estime qu'ils sont les plus éloignés du président directeur général, par conséquent, ils subissent peu de pression de ce dernier, et s'identifient peu à l'organisation.

Il y a deux types d'opérateurs:

Les opérateurs non qualifiés : ils ont peu de liberté d'action et sont facilement remplaçables

---

<sup>16</sup> Barabel (M.), Activités quotidiennes caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises, thèse Paris IX, 1999.

Les opérateurs professionnels : ils ont un degré élevé de savoir faire, et disposent d'une certaine liberté dans leur travail du fait de leur compétences.

### **Les analystes de la technostructure:**

Ce sont ceux qui gèrent et sont concernés par la conception des systèmes formels de contrôle et d'adaptation (planificateurs, comptables, analystes de budget, chercheurs opérationnels). Ils valorisent leur savoir faire, sont très sollicités et donc peu attachés à l'organisation.

Pour avoir du pouvoir, ils promeuvent le changement perpétuel de l'organisation. C'est en général un changement continu et modéré pour éviter de trop grandes perturbations car leur raison d'être est l'efficacité de l'organisation.

### **Le personnel de soutien logistique:**

On relève tout d'abord, le personnel de soutien logistique non qualifié qui apparaît comme le personnel le plus faible de la coalition interne. Celui-ci a du mal à se rassembler en syndicats car il est très dispersé dans l'organisation. Les services qu'il propose ne sont pas vitaux pour l'organisation, ils sont périphériques, presque accessoires donc facilement remplaçables.

Ensuite, il y a le personnel de soutien logistique qualifié pour qui seule la collaboration est importante et non la recherche d'autonomie. Ils travaillent en petits groupes fractionnés et offrent à l'organisation des services plutôt fragiles. Ils perdent leur pouvoir dès que le changement est rationalisé. De ce fait ils tempèrent leurs actions, font des changements et s'assurent qu'ils restent sous leur contrôle.

## **3- Expression du pouvoir organisationnel : comportements des détenteurs de pouvoir**

Le diagnostic que nous menons conçoit l'acteur interne ou externe à l'organisation comme un stratège, disposant d'une marge d'action, son comportement est supposé être rationnel mais cette rationalité est toujours limitée. Le pouvoir est donc une relation d'échange qui se négocie : c'est l'interaction entre les acteurs qui aboutit à la constitution des relations de pouvoir. Ainsi, le pouvoir n'est pas défini seulement comme une capacité à faire faire, il structure des relations dans et avec l'organisation, en particulier, il est créateur de règles. L'action collective, objet de l'organisation, est toujours soumise à une masse d'incertitudes, donc de décisions à prendre qui structurent les coopérations et les conflits<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> AUBERT N; GRUERE J-P; JABES J; LAROCHE H; MICHEL S; « Management aspects humains et organisationnels » ; Edition Fondamental 2005.

Dans l'analyse stratégique, le poids de l'incertitude dans toute situation organisationnelle est défini par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est-à-dire comme une autonomie : la possibilité que l'acteur fait des choix.

Toutefois, Il ne suffit pas, de jouir d'une autonomie pour posséder du pouvoir. Encore faut-il que l'usage de cette autonomie ne soit pas prévisible. Si le chef peut prévoir à quel moment un membre de son équipe va refuser d'obéir à ses ordres, il peut mettre en place un dispositif pour pallier ce refus. Le premier n'aura du pouvoir que s'il parvient à ne pas laisser savoir le moment de son refus. Il a tout intérêt à le rendre imprévisible. L'incertitude réside alors dans l'imprévisibilité du comportement : chacun cherche à obtenir du pouvoir en se créant une zone d'incertitude. D'autre part, les acteurs ne sont pas attachés à leurs routines et sont prêts à changer rapidement selon le contexte de l'organisation et son environnement<sup>18</sup>.

Dans cette perspective, H. Mintzberg, distingue les comportements des détenteurs de pouvoir en fonction des moyens d'influence dont ils disposent, selon deux grandes catégories :

#### **A) Les moyens externes d'influence:**

Il s'agit des moyens réels utilisés par les membres de la coalition externe afin de changer le comportement d'une organisation, l'auteur en répertorie cinq.

##### **-1 Les normes sociales:**

C'est le moyen d'influence externe le plus commun. Il s'agit des normes imposées telles que : les codes de comportement, système de valeurs au sens large, les valeurs morales. Elles ne sont pas de nature formelles, mais, sont reconnues de manière implicite dans un certains contexte social et s'appuient sur de sanctions sociales. Les normes sociales sont inculquées au quotidien (par la famille, l'école, etc.). L'auteur estime que les changements dans les normes peuvent considérablement changer l'organisation. Par exemple, au début du siècle, le travail des enfants était toléré tandis que de nos jours, il ne l'est plus.

##### **-2 Les contraintes formelles:**

Il s'agit des normes sociales devenues officielles. Elles diffèrent des normes sociales car elles sont légalement imposées par des détenteurs d'influence externes. Elles sont définies plus clairement et explicitement, et sont liées à des sanctions officielles. Elles entravent plus l'action au lieu de la provoquer. Elles s'appliquent à une seule organisation, ou plusieurs du même type, voir même toutes les organisations d'une société donnée. Les contraintes

---

<sup>18</sup> H. Mintzberg, « Le pouvoir dans les organisations », Editions d'Organisation, Nouvelle Edition, Paris, 2003 (p. 386)

formelles ne concernent pas une décision en particulier mais toutes les décisions et actions d'un type donné de façon impersonnelle.

### -3 Les campagnes de groupes de pression:

Ce sont des actions concertées qui servent à entraver une action en cours ou susciter une action, pour agir directement sur l'organisation, sur un problème précis. La campagne d'opinion est un des moyens dont dispose ces groupes de pression pour faire pression sur l'organisation, voire sur son comportement.

### -4 Les contrôles directs:

Il y a deux moyens de la part des détenteurs d'influence pour se situer plus directement dans le processus de prise de décisions de l'organisation.

#### -a) L'accès direct:

Le détenteur d'influence externe n'est pas tout à fait impliqué dans le fonctionnement de l'organisation, mais cette personne a un contact direct avec l'organisation. Grâce à cet accès direct aux détenteurs d'influence internes, les détenteurs d'influence externes ont la possibilité de communiquer en personne avec les décideurs, et de traiter des affaires qui les touchent.

#### -b) Le conseil d'administration:

C'est le seul endroit où les différents agents d'influence externes de l'organisation se rencontrent régulièrement. Ils rencontrent aussi les directeurs afin de discuter et de contrôler les décisions de l'organisation. C'est le moyen d'influence le plus formel. Le conseil d'administration intervient rarement dans une entreprise, il n'intervient que lorsque quelque chose vient perturber la bonne marche d'une entreprise comme une crise, la perte d'un dirigeant.

De plus, le conseil peut jouer d'autres rôles tels qu'établir des contacts, collecter des fonds, développer la réputation de l'organisation grâce aux contacts des membres du conseil. Pour le président directeur général, le conseil d'administration, doit conseiller l'organisation sur les domaines qu'elle ne maîtrise pas.

En somme, l'auteur identifie trois comportements de base des coalitions externes selon la nature du pouvoir:

- La coalition externe dominée : c'est à dire lorsqu'un ou un ensemble de détenteurs d'influence externes agissent de concert et détiennent la plus grande partie du pouvoir à l'entour de l'organisation,

- La coalition externe divisée : c'est à dire lorsque la coalition externe est divisée entre des détenteurs d'influence indépendants et que l'organisation est poussée à prendre des directions différentes, afin de répondre à des exigences contradictoires,
- La coalition externe passive : ici le nombre de détenteurs d'influence externes ne cesse d'augmenter, le pouvoir de chacun d'eux devient de plus en plus diffus, au point de voir la coalition externe passive et le pouvoir passer dans la coalition interne.

## **B) Les moyens d'influence internes:**

Ils traduisent les vecteurs qui déterminent la nature des relations de pouvoir entre le PDG et le reste de l'organisation aussi bien que les liens entre chaque individu à son intérieur, quelque soit sa position.

### **-1 Le système d'autorité:**

L'autorité correspond au pouvoir lié au poste hiérarchique ou à la fonction. C'est ce que l'auteur nomme le pouvoir formel ou officiel qui constitue une forme de pouvoir légitime. Celui qui possède l'autorité peut la déléguer à un autre. L'autorité prend sa source dans la coalition externe où se trouvent les agents d'influence qui disposent du pouvoir légitime tels que les propriétaires de l'organisation.

Ensuite une bonne partie de cette autorité est déléguée au président directeur général qui met en place une structure hiérarchique pour faire passer une partie de ses pouvoirs formels ou officiels nécessaires à l'exécution de ses décisions.

On distingue deux types de systèmes de contrôles dans le système d'autorité:

Le contrôle personnel qui correspond à un contrôle et à une surveillance directe de l'organisation par les directeurs. Ceci par l'intermédiaire de mise en place d'une base de décision, la transmission d'ordres directs, l'examen des prises de décisions et l'attribution des ressources financières en fonction des projets proposés.

Le contrôle bureaucratique où l'on fixe des critères d'objectifs, un modèle de comportement des employés en général. Pour ce, trois types de normes imposées. Avec d'une part, ce que l'employé fait dans son travail, ensuite des normes de performances ou de résultats, puis les normes de qualifications et de connaissances de personnes dans leur travail.

### **-2 Le système d'idéologie:**

Il s'agit du vecteur de ralliement dans la coalition interne. Celui-ci insuffle la vie dans l'organisation. L'idéologie organisationnelle est un ensemble de croyances et de valeurs à

propos de l'organisation auquel tous les membres de l'organisation adhèrent. Le système d'idéologie doit décourager les projets de fuite et encourager la loyauté.

Le président directeur général est la personne qui incarne l'idéologie<sup>19</sup>. On estime que plus l'idéologie est forte et plus les membres de l'organisation s'identifient facilement à l'organisation et à ses buts idéologiques. Dans ce modèle les systèmes d'autorité, de compétences spécialisées et de politiques sont en général faibles.

### -3 Le système de compétences spécialisées:

Il s'agit du pouvoir lié aux compétences spécialisées, celui des experts qui sont relativement libres dans l'organisation par rapport à l'autorité du fait de leur savoir faire. Le pouvoir de l'organisation revient aux experts qui se trouvent une fonction « critique » c'est à dire une fonction qui permet à elle seule l'accès à des moyens et des ressources rares. Le pouvoir dans l'organisation revient donc aux experts qui exercent des compétences spécialisées qui ne peuvent être reproduites.

### -4 Le système des politiques: notion de contre-pouvoir

Le système politique apparaît suite à des carences des autres systèmes d'influence, ou par volonté de résister à ces systèmes d'influence, ou d'en tirer parti. Le système des politiques est une lutte de pouvoir où chacun cherche à influencer sur le comportement de l'organisation, afin de l'orienter dans le sens de ses intérêts. Il y a différents jeux politiques dans la coalition interne qui ont tous des usages différents.

Par exemple, il y a les jeux qui servent à contrer l'autorité tel que la grève, les jeux pour contrer l'opposition à l'autorité tel que la compétition entre employés, les jeux pour construire des assises de pouvoir tel que la construction d'alliances, les jeux pour vaincre les rivaux tel que la bataille entre les directeurs de la ligne hiérarchique, ceux des fonctions de soutien logistique, et, les jeux pour mettre en place des changements organisationnels tel que le jeu

## **2-Lieux du pouvoir**

Pour Mintzberg, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions ...etc.), ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage de six parties échangeant des flux organisationnels de différentes natures : flux d'autorité formelle, officielle de l'organisation, flux d'activités régulées par les procédures, flux de communication informelle non prévus par l'organisation ...etc.

---

<sup>19</sup> MARTY, Marie-Odile (1979). « La stratégie de l'affectif ». *Autrement*, n°20, pp. 122-128.

Ainsi, différents groupes d'acteurs peuvent intervenir et exercer du pouvoir dans le fonctionnement de l'organisation. Nous allons chercher à caractériser -à cet égard- leurs positions<sup>20</sup>.

----> **Sommet stratégique** a la responsabilité d'ensemble de l'organisation et est en charge de la prise de décision stratégique. Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou qui ont sur elle du pouvoir (propriétaires, administrations, etc...). Il exerce des fonctions de supervision directe : allocation des ressources, règlement des conflits, contrôle, diffusion de l'information, leadership. Il est également chargé de la gestion des conditions de frontière de l'organisation et de ses relations avec l'environnement (contacts à haut niveau, négociation, etc.).

---->**Centre opérationnel** rassemble les acteurs qui réalisent les missions de base de l'organisation (opérateurs) dont le travail est directement lié à la production des biens et des services. Il procure les entrées nécessaires à la production, fabrique et distribue les produits, assure la maintenance...etc.

---->**Ligne hiérarchique** C'est la ligne d'autorité, composée de cadres, contremaîtres, etc., qui joint le sommet stratégique au centre opérationnel. Chaque membre de la chaîne hiérarchique accomplit, à son niveau, le travail du sommet hiérarchique. Son rôle consiste à surveiller la bonne exécution des missions de base et à assurer la circulation de l'information entre le haut et le bas de l'organisation

---->**Analystes de la technostructure** ont en charge les différentes formes de standardisation. On peut ainsi distinguer les analystes des procédés (qui mettent au point les machines, conçoivent les systèmes informatiques, élaborent les règlements de travail, etc.); les analystes des résultats (dont les activités concernent la comptabilité, la planification à long terme, etc.); les analystes des qualifications (qui se chargent du recrutement, de la formation, etc.); les analystes des valeurs (qui s'occupent de la communication interne, des formations à contenu idéologique, etc.).En général ces analystes, sont chargés de la conception et de l'adaptation de la structure, qui agissent sur le flux de travail par le biais de la standardisation :

---

<sup>20</sup> H. Mintzberg, Le Management, Editions d'Organisation, 1990.

Les hommes des méthodes standardisent le travail. Les hommes de la planification et du contrôle standardisent les résultats. Les hommes du personnel standardisent les qualifications.

---->**Support logistique** est l'ensemble des acteurs en support indirect à la réalisation des missions de base, dont l'appartenance à l'organisation est facultative. Il s'agit des services qui assurent des fonctions qui ne concourent directement à la production mais qui aident les autres.

Exemple de services logistiques : un service de restauration , un service médicale, un service de transport ...etc. Ces services ont la particularité de pouvoir être externalisés assez facilement.

---->**Idéologie** les éléments culturels comme des croyances des valeurs, des traditions, des comportements partagés par les membres de l'organisation et la distinguant des autres.

Des ouvrages analyse cette composante dans le cadre de ce qu'on appelle un **Groupe des propriétaires**, il rassemble tous ceux qui ont en mains la propriété de l'organisation, aussi bien dans son sens financier (un actionnaire d'une entreprise privée) que légal (un ministre ayant la responsabilité d'un organisme d'État). Lorsque les propriétaires sont peu nombreux ou en situation dominante, ils se montrent généralement "interventionnistes" (cas de la propriété familiale ou de la holding possédant la majorité des actions).

### 5- Configurations du pouvoir : quel type de pouvoir pour quel type d'organisation ?

Le modèle de Mintzberg, on l'aura compris, se révèle extrêmement éclairant pour mieux comprendre les relations de pouvoir des organisations et y envisager les logiques d'action de ses acteurs. La notion de configuration, en proposant une analyse du contexte organisationnel, est aussi d'une grande utilité pour construire une typologie des phénomènes de pouvoir<sup>21</sup>.

L'auteur répertorie six configurations du pouvoir

#### -1) L'instrument :

<sup>21</sup> Pichault, F., Nizet, J., "Les pratiques de gestion des ressources humaines", Seuil, 2000.

L'organisation agit comme un instrument pour accomplir les souhaits d'un pouvoir supérieur à elle même. En effet, elle subit un pouvoir externe centralisé et organisé qu'exerce un détenteur d'influence extérieur ayant des buts clairs et opérationnels. On parle alors de coalition externe dominée, et les moyens d'influence extérieurs sont les contraintes formelles et les contrôles directs.

En ce qui concerne la coalition interne, elle est bureaucratique compte tenu du fait que le pouvoir est centralisé dans les mains du détenteur d'influence externe dominant, et, que le président directeur général agit en tant qu'administrateur au sein de l'organisation. Pour agir en tant qu'instrument, l'organisation doit avoir une idée précise de ce que l'on attend d'elle. Les objectifs doivent être clairs et formels. C'est pour cela qu'on estime que le système est opérationnel.

### **-2) Le système clos:**

La coalition externe est passive car l'organisation appartient à de nombreux individus qui sont dispersés et ne peuvent pas communiquer entre eux sans passer par la direction interne. Ils agissent comme des fournisseurs de capitaux, qui attendent un rendement acceptable de leurs investissements.

En ce qui concerne la coalition interne, elle est bureaucratique et autonome. Les contrôles internes sont basés sur les normes de travail et de production bureaucratique. La seule différence qu'il y a entre l'instrument et le système clos, c'est que le pouvoir du président directeur général est personnalisé.

Le système clos se sert d'abord lui même, c'est à dire qu'il fait d'abord profiter ses membres et en particulier les administrateurs. Le système clos est fermé et obsédé par sa propre croissance. C'est un but primordial parce que c'est le but autour duquel se rassemblent les agents internes et qui permet les hausses de salaires.

### **-3) L'autocratie<sup>22</sup>:**

C'est le président directeur général qui commande, il met à l'écart la coalition externe. Les buts de l'organisation sont donc ceux qu'il choisit. Il a toute la latitude pour poursuivre les objectifs qu'il désire même ceux jugés personnels. On parle donc de coalition externe passive et de coalition interne personnalisée.

Différentes conditions favorisent la coalition interne personnalisée. En général il s'agit d'une crise sévère touchant l'organisation. La survie de cette dernière menacée, le président

---

<sup>22</sup> Le pouvoir en question est qualifié comme personnel et absolu.

directeur général possède le pouvoir absolu, c'est à dire le pouvoir formel et informel. On estime que les opérateurs sont souvent non qualifiés, car s'ils l'étaient, on aurait recours à la décentralisation. Ce qui n'est pas compatible avec l'autocratie.

#### **-4) Le missionnaire:**

Le missionnaire est caractérisé par une idéologie qui est au centre des préoccupations, et une coalition externe passive. Parmi les membres de ces organisations, il y a un fort sentiment d'unicité et un chef charismatique qui expose l'idéologie de façon claire et précise. La mission est claire et ciblée de sorte que les membres de l'organisation s'identifient à elle. Elle est spécifique dans ses buts, attirante ou inspiratrice.

La mission apparaît donc comme un but essentiel pour les membres de l'organisation qui désirent la faire progresser. Les membres de l'organisation ne veulent pas de récompenses matérielles, celle-ci est collective et psychique puisqu'elle se concrétise dans l'accomplissement de la mission. Les membres de l'organisation missionnaire sont en mesure d'exercer un certain pouvoir, au moins sur des décisions managériales ou opératoires. Mais la prise de décision stratégique y reste centralisée.

#### **-5) La méritocratie:**

La méritocratie centre son pouvoir sur ses compétences. La coalition interne est professionnelle. Ici, on ne maximise aucun but en particulier. On en poursuit quelques-uns avec régularité ; y compris celui de la perfection professionnelle. L'essor de la méritocratie est une organisation qui accomplit des travaux complexes, il est donc important que la coalition interne est un haut niveau de compétences.

Le pouvoir directorial est informel. Il peut régler les conflits, évitant une paralysie de l'organisation. Il apparaît fragile mais non sans pouvoir. Le pouvoir du président directeur général est fragile car il ne repose que sur la confiance qu'ont pour lui les experts. La coalition externe nous est présentée en apparence divisée mais est en fait passive, compte tenu du fait qu'il est indispensable de laisser une marge de manœuvre importante aux experts pour qu'ils soient compétents.

#### **-6) L'arène politique :**

Cette arène politique se caractérise par des conflits à la fois dans la coalition externe divisée et dans la coalition interne politisée. On estime que les tensions conflictuelles sont imposées à l'organisation de l'intérieur et de l'extérieur. Ici tous les détenteurs d'influence jouent un rôle.

Ils rivalisent et poursuivent des buts personnels. Le conflit pouvant englober les deux coalitions, l'organisation serait incapable de poursuivre un but de manière cohérente.

On distingue quatre formes d'arènes politiques:

- La confrontation où il s'agit d'un conflit intense, restreint et passager à cause d'une vive contestation d'un ordre d'un pouvoir existant.
- L'alliance bancale qui met en lumière un conflit modéré, restreint et durable. On parvient à un accord entre deux et plusieurs centres de pouvoir afin de mettre en sourdine le conflit.
- L'organisation politisée qui est un conflit modéré endémique et durable. Le conflit est partout mais sous une forme atténuée si bien que les détenteurs d'influence tolèrent cette situation pendant quelques temps.
- L'arène politique complète où un conflit intense endémique et bref intervient souvent après une confrontation sans que l'on puisse le contrôler.

## Chapitre II : Les relations de pouvoir et les comportements d'acteurs au sein des organisations

Tout groupement humain, sollicite pour continuer d'être que ses membres se conforment à des règles communes pour assurer la meilleur gestion, et pour encadrer le personnel autour des objectifs de l'organisation; **l'exercice du pouvoir est donc nécessaire dans l'organisation.**

La lutte pour le pouvoir est presque quotidienne dans l'entreprise (entre collègues de même niveau hiérarchique, entre services, entre supérieur et collaborateurs). Dans la société, en général, comme dans l'entreprise, le pouvoir est considéré comme étant la capacité d'influencer le comportement d'autrui : il y a ceux qui décident (le ou les patrons) et ceux qui suivent. Dans cette perspective, le pouvoir lié à l'entreprise est essentiellement un pouvoir organisationnel. On l'entendra comme la capacité de l'entreprise d'influencer ou de marquer de son projet le comportement de ses partenaires et d'organiser les interactions multidimensionnelles entre les acteurs au sein et autour de l'entreprise.

Le pouvoir lié à l'entreprise apparaît comme une propriété émergente de l'action collective de l'organisation qu'elle constitue. Il fonde et permet d'interpréter les systèmes de pouvoir qui se développent dans l'entreprise et, réciproquement, ces derniers éclairent son comportement stratégique et ses modes d'insertion dans l'environnement technico-économique et socioculturel.

➤ L'entreprise comme enjeu, lieu et agent de pouvoir :<sup>23</sup>

- concevoir **l'entreprise comme enjeu de pouvoir**, c'est décider des modes d'influence et d'incitation, et plus généralement établir des systèmes de gestion (finalisation, organisation, animation) qui donnent une assise au pouvoir de l'entreprise.

---

<sup>23</sup> <sup>8</sup> Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail, éd. Village Mondial, Paris 2000

- concevoir **l'entreprise comme lieu de pouvoir** invite à identifier et à accepter les différents pouvoirs dans l'entreprise pour jouer sur leur articulation de sorte qu'il en résulte une synergie.
- concevoir **l'entreprise comme agent de pouvoir** conduit à repérer et à analyser les modes de contrôle et la position relative des pouvoirs sur l'entreprise.

## **Section 1 : Les détenteurs et les déterminants du pouvoir au sein des organisations**

Avant de préciser les facteurs qui déterminent la forme du pouvoir exercé dans les différentes structures des organisations, il convient de connaître les acteurs qui détiennent le pouvoir et qui l'exerce au sein de l'entreprise.

### **1- Qui détient le pouvoir à l'interne de l'entreprise ?**

Le pouvoir existe chez tous les acteurs d'une organisation. Ainsi, des subordonnés ayant accès à des informations plus précises sur leur travail peuvent agir directement contre des décisions de leur supérieur considérées injustes.

Les rapports de pouvoir se jouent à tous les niveaux de la hiérarchie : beaucoup de supérieurs sont eux-mêmes des subordonnés d'autres supérieurs, les jeux de pouvoirs sont souvent indépendants des relations hiérarchiques et les ajustements mutuels à tous niveaux sont le lot de toute organisation.

Certes, tout le monde n'a pas les mêmes pouvoirs, mais ignorer le fait que chacun détient une part de celui-ci contribue à s'exposer à des échecs.

Le subordonné aussi a du pouvoir sur son directeur général : en traînant dans l'exécution ou en refusant des heures supplémentaires par exemple. Mais chacun se doit d'utiliser avec conscience son propre pouvoir, différent de celui des autres échelons de l'entreprise.

➤ **Exemple : Le pouvoir d'un collaborateur sur son manager !<sup>24</sup>**

Un jeune arrive au sein d'un service comptable. Au départ, il est quasiment substituable. La preuve, le responsable du service a hésité longuement entre plusieurs candidats de valeur équivalente au moment de son recrutement. D'emblée, le jeune accepte beaucoup de son supérieur. Son pouvoir est faible. Le plus souvent, il se plie en quatre pour satisfaire ses attentes.

Au fur et à mesure du développement de ses compétences, de sa professionnalisation, il devient de moins en moins substituable. Ses compétences lui permettent d'apporter des réponses à des problèmes comptables complexes que, dans certains cas, il est seul à pouvoir résoudre. Il est par exemple seul à maîtriser dans le détail l'application d'enregistrement des factures du nouveau logiciel sur lequel le responsable du service n'a pas encore eu le temps de se former. Quant à lui, il l'a tellement utilisé qu'il connaît tous les cas particuliers. Pour gagner du temps, il a même fait quelques développements spécifiques que personne d'autre ne comprend.

Son responsable hiérarchique a de plus en plus besoin de lui pour faire tourner le service au quotidien. Parallèlement, il accepte de moins en moins de choses de sa part et devient de plus en plus exigeant sur les contreparties à sa contribution. Son pouvoir grandit et la relation de dépendance à l'égard du responsable du service devient une véritable relation d'interdépendance. Pour finir, malgré des souhaits répétés de mobilité de sa part, le responsable du service fait tout pour le retenir et l'empêcher de changer de poste. Il s'est rendu indispensable à ses yeux. Au fil du temps, son pouvoir organisationnel accroît sa capacité de négociation au sein du poste.

---

<sup>24</sup> <http://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/>

## 2- Facteurs déterminants l'exercice du pouvoir dans l'entreprise<sup>25</sup>

L'exercice du pouvoir dans les entreprises dépend de nombreux facteurs tels que:

- Les caractéristiques et la taille de l'entreprise (**l'exercice de pouvoir est très différent entre un dirigeant d'entreprise d'envergure internationale et celui d'une entreprise familiale...**).
- La personnalité du dirigeant (**physiques, l'expérience, la formation initiale, la motivation, les attitudes, son leadership**). L'autorité des dirigeants et la liberté qu'ils envisagent pour les subordonnés sont importantes pour caractériser un style de direction.

### A) Caractéristiques et taille de l'entreprise

#### ✓ Entreprise privée ou publique

Le fondement du pouvoir est avant tout d'origine juridique. Il est lié, d'une part, aux contrats de travail, qui définissent des rapports hiérarchiques entre les membres de l'organisation, et d'autre part, au droit de propriété. Ainsi, l'exercice du droit de propriété va déterminer le statut du dirigeant et l'organisation du pouvoir. On distingue :

<b>Droit de propriété</b>	<b>Exercice du pouvoir</b>
<b>L'entreprise privée appartenant à de nombreux propriétaires (actionnaires)</b>	les propriétaires vont déléguer le pouvoir de décision aux dirigeants. La société anonyme est dirigée et administrée par un conseil d'administration (composé d'administrateur), un président (membre du conseil d'administration) ; et le cas échéant, par un directeur général, qui, au sein d'une organisation managériale, devront assurer la rentabilité des capitaux investis. Le statut d'un PDG est précaire, car en cas de désaccord avec le conseil d'administration ou de résultats jugés décevant, le conseil qui a désigné le président peut le démettre.

<sup>25</sup> Pierre MORIN, « Le management et le pouvoir » éditions d'Organisation Université, Paris, 1991

<b>L'entreprise privée appartenant à un petit nombre de propriétaire (l'entrepreneur, les associés, les actionnaires familiaux...)</b>	les propriétaires exercent directement le pouvoir de décision _ entrepreneur _ ou nomme un gérant pour les décisions courantes, les décisions collectives revenant à l'assemblée des associés dans une organisation de type familiale.
<b>L'entreprise publique</b>	la propriété et la direction sont totalement séparées. Les dirigeants obtiennent un mandat de l'actionnaire public dans une organisation managériale. L'Etat (ou des collectivités publiques) nomme les dirigeants et leur accorde une latitude décisionnelle plus ou moins importante sur les options stratégiques.

#### ✓ Petite ou grande entreprise

Le rôle du dirigeant varie également selon la taille de l'organisation et son secteur d'activité. - **Le dirigeant d'une PME** est le plus souvent le propriétaire de l'entreprise qu'il dirige. Il consacre donc peu de temps aux actionnaires pour se concentrer sur ses rôles de manager : finaliser, animer et contrôler. En contact permanent avec le personnel, il poursuit deux objectifs essentiels à la pérennité de l'entreprise : organiser la structure pour en assurer la stabilité et développer les activités commerciales pour en assurer la rentabilité.

**Dans les grandes entreprises**, le pouvoir est partagé entre les actionnaires et l'équipe dirigeante. La gouvernance de l'entreprise définit alors l'ensemble des relations entre la direction générale de l'entreprise, le conseil d'administration, les actionnaires et les autres parties prenantes. Les rôles se répartissent entre la direction générale qui finalise et met en œuvre la stratégie, et le conseil d'administration qui contrôle les résultats. La technostructure (ensemble des activités qui consistent à standardiser le travail, les résultats et les qualifications, les départements méthodes, systèmes d'information, contrôle de gestion appartiennent à la technostructure) détient un réel pouvoir sur les décisions de gestions. Les rôles des dirigeants varient également en fonction du secteur d'activité de l'organisation et des compétences requises.

**Dans le secteur des productions des biens**, les dirigeants auront le plus souvent un profil technique, alors que **dans les transports**, ce sont les compétences financières qui seront

prédominantes. **Dans le secteur de la distribution**, les compétences commerciales seront logiquement les plus sollicitées.

## **B) La personnalité du dirigeant**<sup>26</sup>

Les individus qui dirigent les organisations remplissent des fonctions similaires : finaliser, animer, contrôler. Cependant, ils ne forment pas un groupe homogène, car leur statut et leur rôle varient selon les caractéristiques (juridique, taille, secteur...) des organisations. On entend généralement par dirigeants, les mandataires sociaux qui représentent l'organisation et l'engage à l'égard des tiers, et les directeurs qui regroupent sous leur autorité plusieurs fonctions de l'organisation.

---

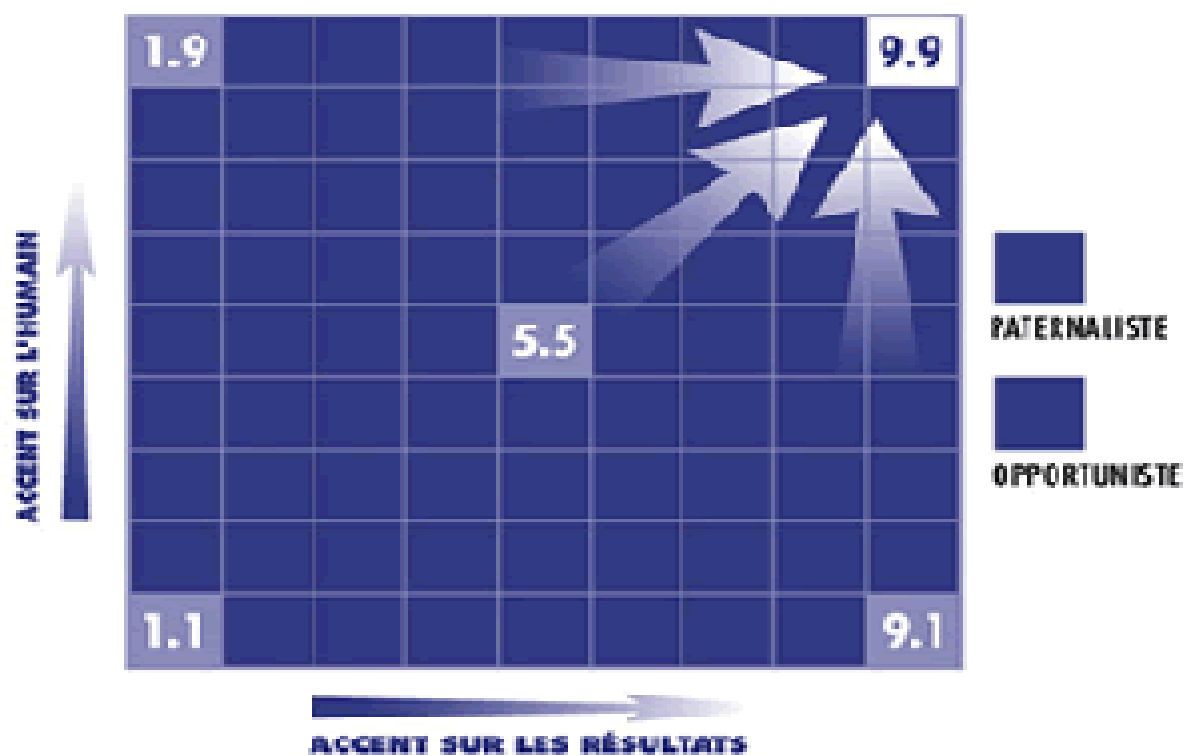
Les dirigeants exercent leur pouvoir avec un certain style qui résulte d'une combinaison de leur personnalité, de leurs orientations et des facteurs organisationnels qui déterminent le contexte de leurs actions.

Le style avec lequel un dirigeant exerce son pouvoir dans l'organisation va déterminer la motivation des salariés. L'activité d'un dirigeant ou d'une équipe dirigeante repose toujours sur deux dimensions complémentaires, la dimension technique (de production) et la dimension humaine (relationnelle).

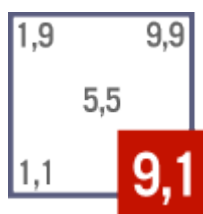
Le comportement des dirigeants va dépendre de l'orientation (sur les tâches ou sur les personnes) qu'il donne à son activité dans l'exercice du pouvoir. La représentation graphique de R. Blake et J-S. Mouton met en évidence les styles de direction selon l'intérêt porté par le dirigeant à la production et aux relations humaines.

---

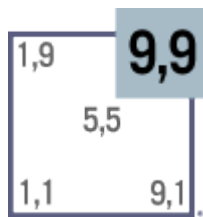
<sup>26</sup> **Jameux, Cl.**, « Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », *Sciences de la société*, N°33, 1994.



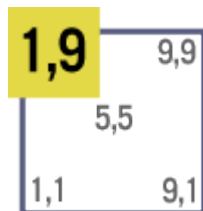
Cette grille permet de définir cinq styles de comportement (susceptibles de variations et de nuances). Ce sont:



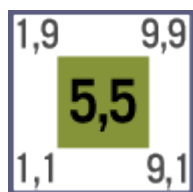
**Le style 9.1:** les dirigeants sont intéressés par les résultats (la production) et négligent les facteurs psychologiques.



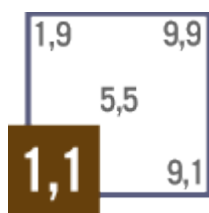
**Le style 9.9:** Les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels ; une grande importance est accordée à la production ainsi qu'aux facteurs psychologiques.



**Le style 1.9:** Une grande attention accordée aux besoins des collaborateurs dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.



**Le style 5.5:** le management institutionnel. Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des collaborateurs.



**Le style 1.1:** le management appauvri. Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du collaborateur de l'entreprise.

En fonction du critère qu'ils retiennent dans leur recherche - la promotion hiérarchique du manager - Blake et Mouton considèrent le style 9.9 comme le plus efficace s'il est le style dominant de l'intéressé; il peut utilement se compléter de temps à autre par les styles 9.1 ou 5.5 en tant que styles complémentaires.

Le comportement des dirigeants dépend également des facteurs organisationnels, tels que la confiance accordée aux salariés, la communication interne, les procédures de contrôle

existantes... Après une enquête auprès de nombreuses entreprises, Renis Likert <sup>27</sup>a isolé quatre styles de comportement des dirigeants selon ces facteurs :

<b>Style de commandement</b>	<b>Caractéristique</b>
<b>Le style autoritaire ou exploiteur</b>	peu de confiance, une communication réduite et descendante, peu de participation.
<b>Le style autoritaire bienveillant</b>	une confiance mesurée, des rapports paternalistes.
<b>Le style consultatif</b>	une confiance totale, une bonne communication dans toute l'organisation.
<b>le style participatif</b>	une participation très large due à une confiance partagée, pour Likert, ce style est le plus efficace et doit être généralisé.

- **On constate alors qu'il n'existe cependant pas de style de direction « idéal ». Le style de direction doit s'adapter à la fois à la personnalité des dirigeants, mais également à la motivation des subordonnés et au contexte environnemental de l'organisation.**

## **Section 2 : Le comportement des individus face au pouvoir des dirigeants : implication organisationnelle**

### **2- Cas pratique : pouvoir autoritaire et pouvoir coopératif**

L'expérience a montré que les chefs n'ont pas tous la même manière d'exercer leur autorité, et qu'ils obtiennent des résultats bien différents en ce qui concerne le rendement et le moral de

---

<sup>27</sup> **Rensis Likert** (1903 - 1981) est un psychologue américain connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Il a aussi atteint une certaine renommée dans le milieu du management pour son travail sur les styles de leadership.

leurs subordonnés. Certains expliquent cette différence en la ramenant tout au mystère du chef : une personnalité singulière d'une essence différente : le chef c'est celui qui ne rassemble à personne.

Certes, il existe plusieurs formes d'exercice de pouvoir au sein de l'organisation. La forme de pouvoir change selon la personnalité du dirigeant, selon la taille et selon la structure d'activité sans oublier les influences de l'environnement externe de l'entreprise.

Lewin<sup>28</sup> a mené une recherche auprès d'une entreprise au Etats – Unis, les ouvriers de l'entreprises étaient repartis en deux groupes, a chaque groupe une tâche à effectuer et un dirigeant.<sup>29</sup>

= **Le dirigeant du premier groupe est autoritaire.**

= **Le dirigeant du deuxième groupe est coopératif.**

Groupe 1 : Conduite autoritaire	Groupe 2 : Conduite coopératif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les directives générales sont établies par le chef.</li> <li>• Les procédés et les stades de réalisation sont prescrits par le chef chacun en son temps, de sorte que la direction future de l'activité reste toujours plus ou moins incertaine.</li> <li>• Le chef impose d'ordinaire la tâche particulière et les compagnons de travail de chaque membre.</li> <li>• Le chef distribue compliments et critiques de façon personnelle sans donner de raisons objectives.</li> <li>• Il évite toute participation effective à l'activité du groupe sauf à titre de démonstration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les directives générales font l'objet d'une délibération préalable du groupe, suscitée et encouragée par le chef.</li> <li>• La perspective générale de l'activité, ainsi que les grandes étapes du plan de travail, sont données au cours d'un exposé. Quand on a besoin de conseils techniques on fait appel au chef qui indique plusieurs manières possibles de procéder entres lesquelles on choisira.</li> <li>• Les membres sont libres de travailler avec qui leur plait, et la division des taches est laissée à l'initiative du groupe.</li> <li>• Le chef reste objectif dans ses critiques et ses approbations fondées sur des faits.</li> </ul>

<sup>28</sup> Kurt Lewin (Kurt Zadek Lewin) (1890-1947) , psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines.

<sup>29</sup> J.Maisonneuve : La dynamique des groupes et la psychologie sociale

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef 'efforce de se comporter en membre régulier du groupe.</li> </ul>
Les principaux résultats observés	
<p>Le pouvoir autoritaire tend à réduire au minimum les communications spontanées entre les membres à cause de <b>la centralisation</b> extrême des échanges qui ont permis dans plusieurs cas au leader de satisfaire certaines tendances dominatrices qui sommeillent au fond de bien des gens.</p> <p>Le départ ou l'absence momentanée du chef a produit chez les groupes autoritaires une complète désorganisation et le rendement était en décroissance. On a surtout dépisté deux types d'attitudes à l'intérieur de ces groupes : les attitudes apathiques vis-à-vis du travail, des ordres, des initiatives et des attitudes agressives des membres entre eux.</p> <p>Les membres de ce groupe souffraient des difficultés dans le travail, il y'avait des tensions et des conflits : oppositions, disputes, récriminations, ... .</p> <p>Du point de vue des relations du chef avec les groupes, on a noté des tentatives diverses de rapprochement : soumission, désir manifeste de se faire bien voir, phénomène de chouchoutages, enfin, multiples efforts pour attirer l'attention et la bienveillance du chef.</p>	<p>Le pouvoir coopératif a développé par contre les échanges entre les membres du groupe et la création de sous-groupes stables et organisés. De plus un certain esprit communautaire opposé à l'esprit individualiste développé dans les groupes autoritaires, ce qui expliquait en partie les désagréments rapides des sous-groupes qui se formaient. Lors de la création expérimentale de difficultés dans le travail, le groupe tout entier réagissait en s'attaquant à des difficultés, le rendement ne subissait qu'une légère diminution en l'absence du chef, les rapports avec les chefs étaient cordiaux et respectueux.</p>

Les expériences de Lewin nous conduisent à tout un ensemble de réflexions sur le problème de l'autorité ; en mettant en lumière les modalités et les effets de deux types de commandement. Lewin et ses collaborateurs nous en ont permis de dégager toute l'importance du rôle des attitudes dans le comportement des hommes, et c'est dire que dans notre société, le détail de nos interactions avec autrui s'inscrit dans les modèles de conduite étroitement liés à l'exercice de la fonction de commandement.

## 2- Une nouvelle forme d'organisation du travail : commandement participatif<sup>30</sup>

Le management participatif est un mode de gestion qui consiste à animer et conduire des individus et des équipes et suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et au progrès des performances de l'entreprise.

C'est une forme de management qui s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations du personnel en favorisant la participation aux décisions objectifs en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

Ce type de management résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise qui prône la communication, le dialogue, la délégation du pouvoir, le respect des autres et l'égalité des chances.

Le manager du type participatif va consulter ses salariés, discuter les problèmes avec eux puis trouver une décision en commune sera prise.

### A) Principes du management participatif

Le management participatif s'appuie sur cinq grands principes :

La mobilisation du personnel : Elle consiste sur l'implication du personnel dans l'atteinte des buts fixée par l'entreprise.

Une politique active de développement du personnel : elle s'appuie d'abord sur la création des conditions de travail favorisant la communication, l'écoute, la collaboration et le partage puisqu'il s'agit d'une réalisation personnelle dans le cadre d'un projet commun, et par la suite sur une structure de développement de comportement personnel au sein d'une équipe.

La délégation du pouvoir : Le pouvoir est délégué, dans la mesure où chacun prend des décisions en tenant compte du principe de subsidiarité, selon lequel ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.

Tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose.

Des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, auto-contrôle...).

---

<sup>30</sup> <http://pointvert.ecoleforum.com/le-point-vert-du-management-f13/le-management-participatif-t1430.htm>

## **B) Les avantages du management participatif**

La méthode du management participatif apporte la satisfaction des besoins de chacun aussi bien les dirigeants que les salariés. Elle satisfait les besoins des salariés dans la mesure où elle rend l'entreprise plus humaine, plus sociale et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole. De plus, ce style de management vise une égalité des chances, la reconnaissance du salarié ainsi que le respect de chacun et l'estime de soi.

Le management participatif implique évidemment la participation des salariés, cela permet donc une fusion des différents points de vue pour ainsi rechercher les solutions optimales aux problèmes posés et avoir l'accord des salariés par rapport aux objectifs. Cette performance accrue, cette plus grande efficacité rend l'entreprise apte à s'adapter rapidement, à améliorer sa réactivité par rapport au marché, à maîtriser le pilotage des actions, à mettre en œuvre rapidement ses décisions et en fin à augmenter sa productivité étant donné qu'il augmente l'efficacité des équipes.

## **C) Les limites du management participatif**

- Problème de temps et de coût : La participation de tous les collaborateurs de l'entreprise, à la résolution d'un problème par exemple, peut s'avérer inutile et coûteux à l'entreprise car les ressources mobilisées ne détiennent pas forcément l'information pertinente pour la résolution de ce problème.

- Résistance du personnel : Le management participatif n'est pas accepté de la même manière par tout le monde, certaines personnes n'éprouvent pas le besoin ni l'envie d'une participation plus grande dans leur travail ils peuvent donc faire résistance à la mise en place d'un management participatif.

- Remise en cause de la structure formelle de l'entreprise : La participation des collaborateurs introduit des changements au niveau des relations hiérarchiques dans la mesure où elle favorise l'autonomie, l'émergence de leaders naturels et nécessite un recadrage des responsabilités de chacun.

- Incapacité d'adaptation aux situations de crise : Les situations de crise ne permettent pas l'utilisation de la participation. Certaines circonstances exigent une prise de décision autoritaire. C'est ce qu'on appelle le management de crise. L'incertitude à laquelle le manager doit faire face suppose qu'il démontre la légitimité de son statut en prenant les rênes de l'entreprise.

D'après tous qu'on vu le management participatif est donc un modèle évolué de gestion du potentiel humain qui vise à organiser scientifiquement les tâches de chaque employé et de les rationaliser afin d'obtenir les meilleurs rendements possible.

En effet, ce style de management résulte de l'importance accordée aux besoins des salariés et attache une importance particulière à ce que les salariés participent à la vie de l'entreprise afin de les impliquer dans l'entreprise.

Le management participatif illustre donc la réalité selon laquelle une entreprise se développe à travers les hommes qui la composent et non pas seulement à travers les technologies qu'elle applique.

### **3- Le dirigeant efficace : centralise ou partage le pouvoir ?<sup>31</sup>**

Il importe d'abord de souligner que le pouvoir est une notion diffuse. On peut le concevoir dans le sens de décider pour soi-même (la possibilité de faire ou de ne pas faire) ou d'avoir la capacité d'influencer le comportement d'autrui. Dans la société, en général, comme dans l'entreprise, le pouvoir est ramené à cette seconde définition : il y a ceux qui décident (le ou les patrons) et ceux qui suivent.

Michel Crozier souligne dans un de ses travaux que la domination directe n'est plus nécessaire à l'exercice du pouvoir, lequel se dissout dans un jeu subtil de stratégie de communication ou de rétentions d'informations qu'on peut plus ou moins prouver. Le pouvoir dépend ensuite des ressources détenues par les uns et les autres. Chaque manager ou service peut exercer sa domination sur l'autre en tant que fournisseur de moyens matériels ou humains.

Enfin il y a le pouvoir d'agir sur une décision. Par exemple, en tant que membre d'une commission ou d'une équipe chargée de réfléchir sur un projet, il est bien possible d'orienter et influencer la décision finale.

En définitive, on peut dire que dans l'entreprise, à l'instar de la société, il y a un pouvoir central et des pouvoirs périphériques, avec des limites dans tous les cas.

On comprend ainsi que l'efficacité d'un dirigeant dépend de l'acceptation de ses décisions par ses collaborateurs autant que les décisions elles-mêmes. Il a le droit de donner des ordres, mais ses subordonnés ont aussi le droit de refuser de les exécuter, tout en sachant qu'ils courent des sanctions plus ou moins graves. Dès lors, nombre de spécialistes ne s'attardent pas sur le pouvoir en tant que tel, mais sur la manière dont il est exercé. Plus elle est directive, plus les risques de conflits augmentent. La parade, c'est déléguer, responsabiliser et partager.

---

<sup>31</sup> La Vie éco Carrières, Le pouvoir en entreprise : centraliser ou partager ?

La mission d'un homme de pouvoir, c'est d'obtenir des résultats pour l'entreprise pas pour lui-même..

In fine, quand on parle de pouvoir dans l'entreprise, on se limite souvent à l'organisation interne, aux partages des responsabilités. Pourtant, les dirigeants sont aussi en opposition avec les actionnaires sur le partage de ce pouvoir.

## Conclusion

Chaque jour, le monde de l'entreprise connaît de nombreux paradoxes. Parmi ceux-ci la place accordée à l'homme, est fortement tiraillée entre des positions extrêmes. La capacité à travailler avec d'autres, de les enrôler dans la mission de l'entreprise est un enjeu déterminant. Dans ce contexte, la dimension humaine est un véritable capital, celui-ci repose sur les valeurs de l'organisation, sur le pouvoir des dirigeants et de chaque manager, sur le développement des personnes et sur des relations de confiance entre les acteurs.

Il y a un intérêt certain de la part des dirigeants d'entreprise et aussi de la part de beaucoup de travailleurs pour toutes ces nouvelles formes d'organisation du travail, car elles ont souvent pour effet d'accroître le moral, la satisfaction, la sécurité, la paix sociale, la coopération, la productivité ainsi que les avantages matériels, pour les travailleurs et pour l'entreprise.

Au début de l'industrialisation, le pouvoir organisationnel était surtout coercitif, rémunératif et un peu charismatique et traditionnel. Aujourd'hui l'accent est mis surtout sur le contrôle psycho-social et socio-structurel, généralement en combinaison avec du pouvoir légal, écologique, technique, expert et surtout rémunératif. Ce passage du contrôle coercitif et direct au contrôle indirect et social s'explique en partie par le fait que les coûts sont moindres et les avantages plus considérables, et par le fait que ces seconds types de contrôle sont plus efficaces. Il y a un échange qui s'opère : une participation, minime, à la gestion ou aux profits, un assouplissement des cadences ou de la rigidité des périodes de travail sont concédés aux travailleurs en échange de la coopération et de la productivité accrue.

Pour l'avenir, la crise écologique et la crise économique vont sûrement ralentir la croissance et probablement favoriser un retour à des formes plus coercitives et plus directes de contrôle. De plus, la technologie fournit des moyens plus efficaces et moins coûteux de surveillance que la coercition et les pressions sociales. Des appareils de télévision en circuit fermé sont déjà

utilisés pour surveiller les travailleurs dans certaines entreprises. Des appareils scellés existent qui peuvent enregistrer tous les déplacements des camions<sup>32</sup>. Des ordinateurs sont incorporés dans les machines (v.g. les caisses enregistreuses dans les magasins) pour établir des normes de productivité et pour surveiller leur application. Il y a des compagnies qui accordent des augmentations de salaire à ceux qui produisent au-dessus de la moyenne, en échange de l'approbation du syndicat pour le renvoi de ceux qui tombent sous la moyenne<sup>33</sup>. Il y a même des compagnies qui font passer des tests de détecteur de mensonge à leurs employés et à ceux qui postulent un emploi. Il est possible qu'à mesure que ces techniques électroniques de surveillance deviendront plus sophistiquées, les entreprises tentent de s'appuyer davantage sur un contrôle technologique et coercitif, tout en laissant tomber de plus en plus les autres formes de pouvoir. Quand on a un bon bâton, pourquoi partager les carottes ?

Cependant, la résistance ouvrière à ce durcissement et à cette extension du contrôle risque de devenir elle aussi plus forte, plus politique. Les grèves récentes en Suède montrent bien que les nouvelles formes d'organisation du travail instaurées à l'usine de Volvo à Kalmar n'éliminent pas la combativité et les revendications ouvrières et ne sont pas un remède aux conflits de travail, pas plus d'ailleurs que la violence qui se manifeste par les nouvelles mesures répressives que les employeurs sont tentés d'adopter quand tout le reste échoue et qu'ils pensent qu'ils peuvent les appliquer impunément.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

---

<sup>32</sup> Jim Woodward, « Labor in America - Teamsters: Left turn from right lane », *Seven Days*, vol. 3, n° 3, 30 mars 1979, p. 6.

<sup>33</sup> Jim Woodward, op. cit., p. 6. Voir aussi Michael Poole, *Workers' Participation in Industry*, London, Routledge and Kegan Paul, 1975, pp. 82-83.

- H. Mintzberg. Le pouvoir dans les organisations, Les Éditions d'organisation, Paris.1986.
- H.Mintzberg. Structure et dynamique des organisations, Les Éditions d'organisation, Paris. 1994.
- R. LAFON – Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant –PUF – Paris – 1987 – 5è édition.
- M. WEBER – Economie et société – Plon – Paris - 1971
- M. CROZIER – E.FRIEDBERG – L'acteur et le système – Le seuil – Paris - 1977
- E. FRIEDBERG – Le pouvoir et la règle – Seuil – Paris – 1993.
- P. MORIN, « Le management et le pouvoir » éditions d'Organisation Université, Paris, 1991
- Cl.Jameux, « Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », *Sciences de la société*, N°33, 1994.
- J.Maisonneuve : La dynamique des groupes et la psychologie sociale
- Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail, éd. Village Mondial, Paris 2000
- J. Woodward, « Labor in America - Teamsters: Left turn from right lane », *Seven Days*, vol. 3, n° 3, 30 mars 1979, p. 6.
- J. Woodward, op. cit., p. 6. Voir aussi Michael Poole, *Workers' Participation in Industry*, London, Routledge and Kegan Paul, 1975, pp. 82-83.
- R. SAINSAULIEU – Sociologie de l'organisation dans l'entreprise – Paris – PFN Dalloz – 1987.

## Article

- La Vie éco Carrières, Le pouvoir en entreprise : centraliser ou partager ?

## Sites web

<http://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/>

<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210>

<http://www.legrainasbl.org/Les-configurations-de-Mintzberg>

**<http://pointvert.ecoleforum.com/le-point-vert-du-management-f13/le-management-participatif-t1430.htm>**