

Pouvoir et stratégies d'acteurs

*Cours de Denis la Mache
Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
Chercheur associé au LADYSS-CNRS*

Nous allons voir la question du *pouvoir* comme une question clef du fonctionnement des organisations. Mais aborder le pouvoir sous cet angle ne va pourtant pas de soi.

Longtemps les organisations ont été montrées comme fonctionnant que sur un consensus (surtout par ceux qui y avaient une responsabilité).

On voulait y voir l'image harmonieuse d'une collectivité solidaire unissant les efforts de chacun dans un but commun. Les jeux de pouvoir, les rivalités internes étaient passées sous silence, ou en tout cas pas considéré comme un aspect majeur du fonctionnement de l'organisation

Or, le pouvoir est partout, il vient de partout (Michel FOUCAULT).

Entendons-nous sur le sens du pouvoir que nous allons étudier :

Le pouvoir est l'aptitude d'un acteur à entreprendre des actions efficaces. On peut alors distinguer :

- **le pouvoir de** : le chef de service à le pouvoir de distribuer les indemnités aux cadres)
- **le pouvoir sur** : par la distribution des indemnités, le chef de service exerce un pouvoir sur les cadres

Nous allons nous concentrer sur le **pouvoir sur**.

On peut facilement constater que la vie quotidienne d'une organisation est traversée par des relations de pouvoir : les individus et les groupes ont des objectifs qui ne coïncident jamais exactement. Les visions différentes entraînent des stratégies discordantes. Les individus vont tenter d'exercer des jeux de pouvoir les uns sur les autres

Il y a alors conflit de pouvoirs qui à leurs tours nécessitent l'exercice d'un pouvoir régulateur. Le pouvoir intervient donc à plusieurs échelons

I – Le pouvoir naît dans les zones d’incertitude

Toute organisation est soumise à des incertitudes : évolution des marchés, arrivée de nouveaux personnels. Toutefois aucune de ces incertitudes ne contraint l’organisation de manière mécanique.

Elles amènent toujours les acteurs à réagir, à faire des choix, à prendre des décisions en rapport avec leur place dans l’organisation

Les incertitudes qui affectent l’organisation sont donc intégrées dans le jeu des acteurs. Elles en renforcent ou diminuent l’autonomie et donc le pouvoir. *L’incertitude est donc toujours en relation avec le pouvoir.*

L’incertitude peut être analysée par rapport au renforcement (ou non) du jeu de l’acteur, c’est-à-dire comme une autonomie (qui augmente ou diminue).

L’autonomie peut s’inscrire :

- **dans un cadre formel : prévu dans le fonctionnement normal de l’organisation**
Ex : avec la restructuration des services, on renforce le pouvoir des cadres
- **dans un cadre non formel** : non prévu par le fonctionnement normal de l’organisation
Ex : l’informatisation des services renforce le pouvoir du correspondant informatique local.

Dans le premier cas, le pouvoir est lié au *statut*, dans le second, il est lié à la *fonction*.

Le poids de l’incertitude est important à prendre en compte : c’est lui qui permet à l’acteur de faire des choix.

Il y a donc un lien très fort entre : incertitude – autonomie – pouvoir

L’autonomie de l’acteur est un postulat de base de l’analyse stratégique : il est valable dans des proportions et sous des formes très différentes. Mais il est observable à tous les échelons de la hiérarchie dans une organisation

(voir les travaux de Goffman sur les marges de liberté y compris dans les institutions totales les plus contraignantes)

Toute situation organisationnelle contient toujours une marge d’incertitude : aucun fonctionnement d’aucune organisation n’est jamais totalement prévisible. Toute organisation même celles où les fonctions sont définies avec le plus de précisions contient des zones d’incertitudes. Celles-ci laissent s’exercer des micro-jeux de pouvoir et des ajustements entre acteurs.

Le pouvoir : s’ancre dans cette marge de liberté des individus et des groupes les uns vis-à-vis des autres.

Il trouve sa source dans la possibilité qu’a l’individu de refuser ou de négocier ce que l’autre lui demande, de chercher à obtenir quelque chose de lui ou de lui faire payer cette demande

Cette possibilité existe dans la mesure où l'un a réussi à se préserver une zone que l'autre ne maîtrise pas et où le premier peut rendre son comportement imprévisible.

Cet aspect fondamental de *l'imprévisibilité* a été mis en évidence par Crozier dans ses recherches sur les organisations bureaucratiques.

Il ne suffit pas de jouir d'une autonomie pour posséder du pouvoir. Il faut que l'usage de cette autonomie soit non prévisible.

L'incertitude réside dans l'imprévisibilité du comportement.

Ceci va orienter les stratégies des acteurs :

Ainsi même dans le cadre d'une organisation bureaucratique (ou les jeux des acteurs paraissent figés par la précision des règles), chacun cherche à obtenir du pouvoir en se créant une zone d'incertitude

L'analyse stratégique insiste sur ce lien *incertitude – autonomie - pouvoir* en prenant soin de ne pas réduire cela à un jeu interne à l'organisation :

Elle étudie aussi l'incertitude et le jeu du pouvoir comme ayant sa source dans *l'environnement*. Toute organisation est un *système ouvert* soumis aux contraintes de son environnement (voir cours précédent). Elle en est dépendante.

L'incertitude réside non seulement dans le fonctionnement interne de l'organisation, mais aussi dans les contraintes de l'environnement (sociales, politiques, économiques...).

On entend souvent un discours managérial de type déterministe : *les contraintes nous imposent...*

Ceci est faux : plus il y a d'incertitude plus des pouvoirs peuvent s'installer.

Ce ne serait vrai que si les contingences n'imposaient que des réponses d'un seul type. Or il n'y a pas de contrainte économique, technique qui impose une seule réponse.

Bon nombre de discours déterministes cachent des triangles incertitudes, autonomie, pouvoir en *naturalisant* des décisions. Le pouvoir s'exerce donc sans craindre la constitution d'un contre-pouvoir car il ne se présente pas comme tel.

II – Concrètement qu'est-ce que le pouvoir

Après avoir vu que le pouvoir s'enracinait dans les zones d'incertitudes générant des marges d'autonomie, on va s'interroger sur la réalité du pouvoir, ses sources et ses ressources

Analyse de l'étude de cas

Correction de l'étude de cas

Commentaire sur l'organisation et son organigramme :

- Organisation centralisée et hiérarchisée avec un organigramme élaboré et précis. Les

règles de fonctionnement sont normalisées. Les conditions d'emploi et les rapports hiérarchiques des personnels sont fixés de façon règlementaire et ne dépendent pas des décideurs intéressés directement à l'action de terrain.

- Les pouvoirs sont strictement définis et les zones d'incertitude sont apparemment réduites.
- Les informations ascendantes ont une importance considérable. Toute l'action des décideurs est fondée sur une bonne collecte et une bonne remontée de l'information

Les zones d'incertitude dans lesquelles se développent les pouvoirs :

- L'environnement constitue une source d'incertitude très importante (demandes diverses et contradictoires des acteurs locaux, contraintes variables et imprévisibles de la mission...)
- Zones d'incertitude venant des acteurs internes à l'organisation : Martin tient une position charnière entre l'organisation policière et l'environnement et donc il maîtrise une zone d'incertitude avec des arbitrages à opérer ; les gardiens gèrent la main courante qui oriente leur action ; le chef de bureau d'ordre et d'emploi à un pouvoir d'expert dans le tableau d'emploi des gardiens

A – Définition du pouvoir

Le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes.

Le pouvoir a un caractère relationnel. Il est une relation et non un attribut. Cette idée de *relation* inclut l'idée de *réciprocité*. Celui qui détient le pouvoir peut contraindre un autre à agir, mais ce dernier peut s'exécuter de multiples manières.

La réciprocité inclut l'idée d'une pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne. Plus l'exécution est un enjeu important pour le supérieur, plus l'inférieur pourra tenter d'obtenir des avantages.

Cette réciprocité ne s'exerce que dans une certaine mesure, car la relation de pouvoir est déséquilibrée. Elle est asymétrique : le supérieur a davantage de ressources que l'inférieur (ce que nous allons voir en détail).

Celles-ci sont de plusieurs ordres :

- pouvoir formel lié à sa position hiérarchique
- pouvoir informel lié à sa maîtrise de l'information, à son système de relation...

Tentons une première définition du pouvoir :

Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention d'A. (Max Weber)

Quelques remarques à cette définition :

- On voit donc que, même dans une relation hiérarchique, la réciproque est possible (un subordonné peut obtenir des faveurs de son chef, ce que le chef n'aurait pas fait sans l'intervention du subordonné).

- Avant de faire exécuter un ordre un supérieur doit s'assurer que son ordre a des chances d'être exécuté faute de quoi il risque l'épreuve de force avec un subordonné qui peut lui aussi user de pouvoir.

La définition de Weber mérite donc d'être complétée :

Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que dans sa relation avec B les termes de l'échange lui soient favorables.

Il n'est jamais vrai que le supérieur par le seul fait qu'il soit supérieur peut obtenir ce qu'il veut. Il doit préparer le terrain, manœuvrer, avoir un comportement stratégique pour y parvenir. La simple position hiérarchique ne suffit pas.

Le pouvoir n'est pas un attribut lié au statut, mais un type de relation résultant de stratégies croisées

B – Les ressources du pouvoir : contraintes et légitimité

Comment faire pour obtenir d'autrui ce que l'on veut ? De quelles ressources dispose-t-on ?

En général, un acteur souscrit à une demande ou obéit à un ordre pour 2 raisons essentielles : parce qu'on l'a obligé ou parce qu'il trouve cela normal.

- Il y a donc d'abord la ressource de la contrainte : dans une organisation ces contraintes peuvent être matérielles, administratives (blâme, licenciement, mise au placard...). Il y a là usage (ou menace d'usage) de la force.

Comme le soulignent Boudon et Bourricaud : La référence, au moins hypothétique à la force est constitutive de toute relation de pouvoir.

Pour autant, toute relation de pouvoir ne doit pas être réduite à un rapport de force.

- La ressource antithétique de la force est la légitimité : elle est définie par M. Weber comme *la capacité du détenteur du pouvoir à faire admettre ses décisions*. Du côté du dominé elle est une adhésion ou au moins un acquiescement.

Max Weber a particulièrement développé l'analyse des sources de la légitimité. Il en a distingué 3 formes :

- **Légale ou rationnelle** : Elle repose sur la croyance que les règlements arrêtés sont légaux et que ceux qui sont amenés à exercer la domination par ces moyens ont le droit de donner des directives. L'autorité s'impose en vertu d'une légalité. Les gens à qui elle s'impose croient en la compétence définie par des règles écrites.

La bureaucratie : modèle pur de la domination légale rationnelle caractérisée par une hiérarchie, pouvoir fondé sur la compétence, réglementation impersonnelle.

- **Traditionnelle** : Elle repose sur le caractère sacré des dispositions transmises par le temps. Il y a une croyance quotidienne en la validité des traditions et la légitimité de ceux qui exercent leur autorité par ces moyens.

- **Charismatique** : Elle repose sur la reconnaissance irrationnelle des qualités extraordinaires du chef. Les dominés reconnaissent le charisme du chef au sein d'une communauté émotionnelle.

Pour Max WEBER : cette distinction n'est pas purement théorique. Elle doit être une grille de lecture efficace de la réalité sociale pour la décrire.

Comme tout concept sociologique weberien les formes de la légitimité ont un double statut :

- **C'est un « fait »** : c'est une réalité existante ; on reconnaît dans la réalité des expressions de ces 3 formes
- **C'est un idéaltype** : c'est une forme idéalisée de la réalité sociale idéalisée en vue de la compréhension. La réalité n'est jamais une de ces formes pures. Souvent elle les mélange.

C – Les sources du pouvoir

Crozier et E. Friedberg énumèrent 4 sources de pouvoir :

- **L'expertise** : Elle tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation.

La position de l'expert est donc bien meilleure dans la négociation (avec l'organisation ou avec ses collègues). Du moment que la bonne marche d'une activité d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation dépend de son intervention, il pourra la négocier comme des avantages ou des privilèges.

Cette source de pouvoir renvoie à 2 types de difficulté :

- L'expertise confère du pouvoir si elle est liée à une situation stable et reconnue dans l'organisation
- Les conclusions de l'expert doivent remporter l'adhésion du groupe
- **La maîtrise des relations avec l'environnement** : C'est une source plus importante et stable parce qu'elle s'insère dans le tissu des relations habituelles de l'entreprise.

L'information est du pouvoir parce qu'elle permet de mieux maîtriser les incertitudes affectant l'organisation. L'organisation reçoit des ressources de son environnement avec lequel elle échange en permanence.

Celui qui maîtrise les relations avec l'environnement et les communique à l'entreprise détient la connaissance des réseaux dans les 2 domaines. C'est le « marginal sécant » (voir l'acteur et le système) : partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres.

Mieux que l'expert (qui en est démuné), il peut utiliser ses connaissances dans les 2 milieux pour consolider et agrandir son pouvoir. Un acteur utilise dans une organisation, les relations qu'il a des fins parfaitement stratégiques.

- **La communication :** Un réseau de communication est difficile à organiser. Une décision peut échouer à cause d'une information préalable insuffisante, une décision mal transmise...

Tout individu dans l'organisation a besoin d'information et donc dépend de ceux qui la détiennent. La communication a une grande valeur stratégique. Elle est toujours transmise en fonction des objectifs des individus et de ceux qu'ils prêtent à leurs correspondants.

- **L'utilisation des règles organisationnelles :** Les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser. Dans une organisation, une pression est d'autant plus efficace que les règles sont connues.

Corolaire : la multiplication des règles fait exister d'autres règles informelles ou se distribue le pouvoir et en plus favorisent ceux qui ont le loisir de les étudier et de les maîtriser au détriment des autres.

Les 4 sources du pouvoir renvoient toutes à la maîtrise d'une zone d'incertitude qui est une condition d'existence du pouvoir.