Pouvoir et autorité

Introduction :

L'objectif de ce travail est de donner un aperçu du concept de pouvoir et de l'autorité au sein des organisations, de la part de différents auteurs qui l'ont appréhendé au cours de leurs recherches.

Il sera étudié à partir des apports de la sociologie des organisations et notamment de l'analyse stratégique, dont les auteurs (M. Crozier et E. Friedberg) en ont fait une notion centrale de leur théorie.

De manière volontaire, nous avons réduit le cadre de notre travail à l'étude du pouvoir fondé sur les rapports humains et sociaux dans l'organisation.

Le pouvoir au sein d'une organisation est en effet une notion complexe. Nous en présenterons, et ce sera l'objet de la première partie, ses définitions et son évolution.

En effet traditionnellement, le pouvoir s'exprime sous une forme particulière, l'autorité, qui lui confère un caractère formel. Mais nous verrons que l'exercice du pouvoir n'est pas réservé aux seuls détenteurs de l'autorité : il peut appartenir à chacun des acteurs et émaner de structures informelles. Dès lors il recèle une dimension dichotomique qui a été mise en évidence par l'école des relations humaines et exploitée par d'autres courants sur lesquels nous nous attarderons un instant.

Après avoir ainsi défini le concept de pouvoir et suivi son évolution dans différentes théories organisationnelles, ainsi, que le concept de l'autorité, nous essayerons de comprendre comment l'exercice du pouvoir est-il structuré au sein d'une organisation.

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

Enfin, ces sources ou fondements du pouvoir vont permettre à l'individu de participer activement à l'organisation, de façon à la fois rationnelle et stratégique, mais en fonction des enjeux

que ce dernier percevra dans les situations dans lesquelles il est engagé.

I. Pouvoir, autorité et leadership : liens et divergences

1. La notion de pouvoir :

Le mot «pouvoir » en français signifie à la fois le nom «pouvoir » et le verbe «pouvoir » ou «être capable » (**Encyclopédia Universalis**, 1993). Avoir le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats, ainsi que les actions et les décisions qui les précèdent.
Les mots «pouvoir » en tant qu'autorité et «pouvoir » en tant qu'être capable peuvent être considérés comme synonymes en français, mais ce n'est pas toujours le cas en anglais. **Dahl** (1957) dit que le problème sémantique du mot «pouvoir » en anglais (c'est-à-dire «power ») réside dans le fait que ce mot n'a pas de forme verbale appropriée. Par conséquent beaucoup d'auteurs sont contraints d'utiliser des périphrases comme par exemple «le fait d'avoir de l'influence sur… ».
Tous les auteurs qui se sont intéressés à la question du pouvoir dans l'organisation ne l'ont pas étudié à partir du même point de vue.

a) Le pouvoir du point de vue de l'acteur

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

groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. C'est ce qu'a voulu dire **Dahl** (1968) en définissant le pouvoir par « *la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A* ». Cette dernière définition, bien que claire, comporte des lacunes et notamment « l'impossibilité de distinguer entre pouvoir intentionnel et influence à l'insu des protagonistes, la méconnaissance de la spécificité du pouvoir de A selon l'action demandée, enfin le biais très sensible dans le sens d'une perspective de « détention » du pouvoir considéré encore comme un attribut des acteurs » (**M**. **Crozier, E. Friedberg**, 1977). Cependant elle a l'avantage de mettre en évidence le caractère relationnel du pouvoir: le pouvoir ainsi défini est donc une **relation, et non pas un attribut des acteurs**. Il ne peut se manifester que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels.

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

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

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

Elle est réciproque car qui dit négociation, dit échange, mais bien souvent les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. *C'est un rapport de force dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuni face à l'autre.* Ainsi, **Crozier et Freidberg** (1977), paraphrasant la définition déjà citée par **Dahl**, disent que *le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables*. Autrement dit, le pouvoir, est redéfini comme étant la capacité de structurer l'échange négocié de comportements en sa faveur (**E. Friedberg**, 1993).
Cet aspect d'interdépendance consubstantiel à toute relation de pouvoir a été mis en évidence par **Jameux** (1994) : *le pouvoir désigne la possibilité d'action d'un acteur (personne, groupe ou organisation) dans ses relations avec autrui et l'interaction entre des acteurs n'ayant pas les mêmes possibilités d'action*. Ces deux idées font du pouvoir une notion relative et relationnelle. En ce sens le pouvoir n'existe pas en soi, mais par rapport à certaines personnes ou certains groupes de personnes et relativement à certaines activités.

b) Le pouvoir du point de vue de l'organisation

L'ouvrage de **Mintzgerb** (1986), concerne la structure et les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Il prend donc en compte, comme perspective, celle de l'organisation plutôt que celle de l'individu. Dans ce livre, il définit le pouvoir comme étant tout simplement *la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels.* **Pfeffer** (1981) quant à lui parle de force, non de capacité. **Mintzberg** s'est probablement inspiré pour sa définition du pouvoir d'auteurs comme **B. Russel** (1938) qui interprètent le pouvoir comme voulant dire « *être capable de* » et qui le définissent comme étant « *la production d'effets voulus* ».
La définition de **Dahl** (1938), voit dans le pouvoir la capacité de modifier le comportement de l'autre : « *A a le pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire faire à B quelque chose que B, autrement ne ferait pas* ». Cette définition est selon **Mintzberg** plus limitée que la précédente, car le pouvoir quand il consiste à modifier le comportement de quelqu'un est un sous-ensemble du pouvoir en tant que production de résultats. Donc définir le

pouvoir uniquement en termes de capacité à modifier des comportements semble rapprocher le pouvoir de la notion de manipulation plutôt que de production de résultats.
Le pouvoir serait synonyme de politique. Or la politique serait un sous-ensemble du pouvoir et **Mintzberg** y voit un pouvoir « informel, illégitime » par nature. **Maillet** (1989) s'intéresse également à la production de résultats et retient cette définition qui fait du pouvoir un moyen d'arriver au résultat escompté, en vertu d'une relation déséquilibrée entre deux acteurs. Cette définition met l'accent sur le résultat, ainsi que sur les moyens utilisés pour y arriver.
Goguelin (1989) définit le « pouvoir réel » d'un individu comme la somme de trois pouvoirs (le pouvoir de droit officiellement attaché à un statut ; le pouvoir de fait qui est attaché à la possession d'une compétence et le pouvoir de reconnaissance dont l'expression est le charisme). Ainsi, la définition que **Max Weber** (1932), donnait du pouvoir, en ne considérant que le pouvoir de droit qui doit être complètement reconsidérée.
Le pouvoir de A sur B n'est plus la capacité d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A, mais la possibilité pour A **d'infléchir le comportement** de B dans un sens qui soit globalement favorable à l'organisation (la seconde définition englobe la première).

c) Pouvoir et influence

Le terme influence est souvent utilisé comme synonyme de pouvoir. **Mintzberg** (1986) considère l'influence comme étant synonyme du pouvoir et utilise indifféremment l'un ou l'autre des deux termes.
Le dictionnaire de l'étudiant, de **Webster**, définit le pouvoir comme étant entre autres choses « le fait d'avoir le contrôle, l'autorité ou l'influence » et l'influence entre autres choses est le « pouvoir de modifier autrui ». **Allen et Porter** (1983) considèrent l'influence comme un processus, dont l'objectif est d'obtenir l'accord d'une autre personne. Les fondements d'un tel processus reposent sur le pouvoir et l'autorité. En ce sens, le pouvoir correspond à un potentiel d'influence.
Dès 1959, **French et Raven**, inspirés par **Max Weber**, distinguent plusieurs types d'influence en fonction des bases de relations différentes. Par influence dans une relation entre deux

personnes A et B, ils signifient que l'une des deux, B par exemple, change une part de son comportement à la suite d'une action spécifique de A. Le pouvoir est ainsi appréhendé comme la **possibilité de déterminer, orienter ou diriger la conduite des autres, de ceux avec qui on est en relation.**

II. Le pouvoir et l'autorité :

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

1. L'organigramme ou la structure pyramidale :

La représentation habituelle de la structure prenait à l'époque de **Fayol** volontiers la forme pyramidale d'un arbre généalogique dont le sommet est occupé par celui en qui repose l'autorité finale. De ce sommet découlent les divisions qui constituent l'ordre hiérarchique de l'autorité (**G. Friedmann et P. Naville,** 1962). Ainsi, une organisation se caractérise par un système de statuts, ou de positions dans la structure de l'organisation, qui peut être fondé sur un principe hiérarchique qui précise les relations de supériorité ou de subordination dans une chaîne de commandement ou sur un principe fonctionnel qui définit un domaine de juridiction (**Barnard**, 1938). Le statut est alors affecté d'un indice hiérarchique et prend sa place dans une échelle de prestige et de pouvoir, sinon dans une chaîne d'autorité (**J. D. Reynaud,** 1962).
L'autorité renvoie donc au pouvoir lié au poste hiérarchique ou à la fonction ; c'est ce que **H. Mintzgerb** (1985) appelle pouvoir formel ou officiel, qui constitue également une forme de pouvoir légitime. Selon cet auteur l'autorité prend sa source dans la coalition externe, là où se trouvent les agents d'influence qui disposent d'un *pouvoir légitime* (propriétaires de

l'organisation…). Cette autorité sera déléguée au P. D. G, généralement par le biais du conseil d'administration qui correspond à la coalition formelle et officielle de l'organisation, qui à son tour, met en place une structure hiérarchique ou une chaîne d'autorité, grâce à laquelle il peut faire passer une partie de ses pouvoirs formels et officiels pour faire exécuter un certain nombre d'actions.
Il faut donc pouvoir lire, ou du moins expliciter la place de chacun et sa fonction à travers l'organigramme, pour pouvoir comprendre ce que sont les rapports humains dans l'entreprise (**Bernoux**, 1985). Alors que le pouvoir est la possibilité qu'un individu a d'imposer sa volonté à un autre, l'autorité, c'est cette forme de pouvoir reconnue et sanctionnée par l'organigramme, ou par une autre source officielle (**Maillet**, 1988). La notion de pouvoir englobe le pouvoir légitime, le droit de commander ou de donner des ordres. En ce sens, l'autorité peut être perçue comme une influence allant de haut en bas (**Allan et Porter**, 1983).

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

2. L'autorité et la hiérarchie :

L'autorité est liée à la notion de responsabilité, et implique simultanément une position statutaire et des qualités personnelles. Ce sont ces dernières qui assurent l'entretien et la discipline. L'unité de commandement est donc fondamentale, l'exercice de cette fonction associant attitudes et connaissances des principes d'administration (initiative, fermeté, exemplarité, compétence réglementaire).Mais **Fayol** diffère de **Taylor** à propos de *l'unité de commandement*. Alors que **Taylor** soumet chaque ouvrier à plusieurs contremaîtres fonctionnels experts spécialisés (**Taylor**, 1909), **Fayol** préconise l'unité de

commandement (un agent ne peut recevoir d'ordre que d'un seul chef) qu'il distingue de l'unité de direction ; « un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but » (**Fayol**, 1919). Cette position diffère de celle de **L. F. Urwich** (1957), pour qui l'activité de commandement doit s'exercer sur peu d'individus, ce qui implique une forte différenciation et un encadrement nombreux. A chaque échelon, le chef est celui qui personnifie la communauté d'objectifs. La diversité des compétences et des tâches fonde l'autorité sur un principe fonctionnel impersonnel. La seule acceptation de ce principe de la part des subordonnés n'est pas suffisante et il convient de développer participation et intégration (**M. P. Follet**, 1924). Mais cette acceptation est nécessaire, le commandement n'ayant d'efficacité que pour autant que les subordonnés en reconnaissent la légitimité (**C. I. Barnard**, 1938).

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

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

Ce courant s'inscrit dans la perspective des travaux menés au début du siècle par **M**. **Weber** (1922, trad. Franç.1971) : l'autorité n'est pas le pouvoir de contraindre l'individu et d'extorquer des actes de soumission, mais une capacité reconnue comme légitime par les subordonnés. C'est la légitimation qui induit l'acceptation de l'ordre, faute de quoi la situation n'est pas à proprement parler « d'autorité », mais d'affrontement de pouvoir. En effet, pour qu'il y ait autorité, il ne suffit pas qu'un chef ait un certain nombre de sanctions à sa disposition et qu'il puisse les appliquer, quand il y a refus d'obéissance. Encore faut- il que ce système de sanctions soit accepté par les subordonnés, soit reconnu comme légitime. **Max Weber** analyse donc plusieurs fondements de l'action qui justifient différentes formes d'exercice de l'autorité, c'est-à-dire

en fin de compte différentes formes d'organisation et de rapports de dépendance entre hommes.

3. De l'autorité au leadership :

Le concept de leadership s'inscrit dans un cadre culturel, idéologique et identitaire qui a des caractéristiques particulières : celui de l'homme « libre », des droits individuels forts, d'une réglementation sociale limitée, de communautés « locales » relativement autonomes et d'un appareil étatique ou bureaucratique relativement faible. Au sein d'un tel contexte, les modes de régulation de l'action ne peuvent pas reposer sur des approches très structurées, voire autoritaires, et la question fondamentale posée est la suivante : *Comment fait-on pour « mobiliser » des collaborateurs et des subordonnés qui sont des agents libres?* Si cette capacité d'action s'avère opportune pour un dirigeant au quotidien, elle constitue sans conteste une compétence stratégique majeure lorsque vient le temps de revitaliser et transformer les organisations et les sociétés.
Toutes les formes de pouvoir ne sont pas du leadership. Malgré le nombre surprenant de travaux portant sur cette notion, on s'entend généralement pour définir que le leadership est la capacité de susciter la participation volontaire des personnes et des collectifs au regard des objectifs poursuivis. Il s'agit donc de l'art de diriger au temps de la liberté. Parce que le leadership repose sur la notion - toutefois discutable - de participation volontaire, il se distingue de la notion d'autorité. Si l'autorité est déléguée par l'instance hiérarchique en fonction du poste occupé, le leadership fait implicitement référence au processus d'attribution, c'est-à-dire aux mécanismes d'identification positive, voire de projection, que des personnes réalisent à l'égard d'une autre. Ce processus crée une situation potentiellement favorable à cette dernière et qui est aussi porteuse de contraintes.
En effet, un individu ne peut en influencer un autre que si ce dernier est en relative dépendance du premier. Un tel constat implique que celui qui veut prendre du pouvoir sur l'autre doit maîtriser les ressources appropriées, doit savoir en assurer la « mise en marché » et, en bout de piste, être lui-même dépendant du degré d'acceptation de l'autre, de l'offre qui lui est offerte. En ce sens, l'exercice du pouvoir est un construit

d’acteurs qui est à la fois relatif aux personnes elles-mêmes, à leur capacité à lire les situations, à les traduire en relation et à œuvre sur les perceptions et les représentations. L’essence même du leadership repose donc sur cette combinaison complexe et personnelle de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui n’est pas octroyée avec l’obtention d’un poste et qui relève de la capacité de prégnance qu’une personne peut avoir sur d’autres, c’est-à-dire sur sa capacité à exercer des incursions dans les composantes sensibles, à la fois cognitives et affectives, de celles-ci, voire à modeler les schèmes d’interprétation de ces dernières.
L’influence ne peut pas être considérée comme un simple synonyme de pouvoir. Elle réfère en fait au processus par lequel une personne peut affecter le comportement d’une ou de plusieurs personnes alors que le pouvoir repose sur la capacité qu’un individu a d’utiliser ce processus en fonction de ses objectifs. En d’autres termes, particulièrement au regard du leadership, le pouvoir repose sur l’habileté qu’un individu a de mobiliser au sein d’un groupe les divers détenteurs d’influence. Quant à l’autorité, elle est, en somme, un pouvoir « institué », c’est-à-dire un pouvoir accepté, légitimé et reconnu. Elle se concrétise dans l’idéal wébérien de l’autorité rationnelle légale, c’est-à dire dans la source de pouvoir jugée la plus stable pour gouverner les organisations contemporaines.

II. Sources, formes du pouvoir et de l’autorité et les instruments d’influence :

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

1- *Les sources du pouvoir /autorité :*

a- Les sources de pouvoir :

En général, les sources structurelles et conjoncturelles du pouvoir découlent de la division du travail et de la départementalisation qui entraînent, naturellement, des inégalités quant à l'accès des intéressés à l'information, aux ressources, aux prises de décision, voire à diverses personnalités et à différents groupes. Presque tous les facteurs

conjoncturels particuliers, dans leur infinie variété, pourraient se muer en sources de pouvoir dans une organisation.

***Le savoir en tant que pouvoir :**

Les organisations sont des consommatrices d'information qui doivent utiliser le savoir pour produire des biens et des services. Le concept du savoir en tant que pouvoir signifie que les individus, les groupes ou les départements dotés de certaines connaissances sans lesquelles les buts de l'organisation ne seraient pas atteints, détiennent un certain pouvoir.

Les personnes et les groupes qui peuvent, en raison de leurs fonctions, accéder à l'information disponible au sujet des opérations courantes, présenter toute documentation concernant les options existantes, ou acquérir une connaissance anticipée des événements et projets futurs, ces personnes et ces groupes détiennent un énorme pouvoir qui leur permet d'influencer le comportement d'autrui. C'est ainsi que certains départements destinés à prêter leur concours aux autres, en matière de services ou de personnel semblent parfois exercer une influence disproportionnée par rapport à ce que sont les buts et activités essentiels de l'organisation.

On pourrait considérer que le pouvoir des managers est la somme des pouvoirs issus des diverses sources dont ils disposent multipliée par leur aptitude à utiliser le savoir avec compétence.

***Les ressources en tant que pouvoir :**

Les organisations ont besoin de ressources pour survivre, et notamment de personnel, d'argent, d'équipement, de matériel, de fournitures et de clients. L'importance de certaines ressources particulières pour le succès d'une entreprise peut varier, de même que la difficulté de se les procurer.

Le concept des ressources en tant que pouvoir suppose que des départements, groupes ou individus qui peuvent fournir des

ressources vitales ou difficiles à obtenir, acquièrent un certain pouvoir dans l'organisation.

Quant aux ressources qui sont les plus importantes, elles dépendent de la conjoncture, des objectifs de l'organisation, du climat économique et des biens ou services produits.

Le vieux dicton selon lequel `'qui tient l'or fait la loi'' résume l'idée que les ressources sont porteuses de pouvoir.

***La prise de décision en tant que pouvoir :**

Dans les organisations, les décisions sont souvent prises en séries, avec la participation de nombreux individus ou groupes.

Le processus de prise de décision accentue les écarts entre les pouvoirs respectifs dont disposent les groupes ou les individus. Le concept de prise de décision en tant que pouvoir suppose que les individus ou les groupes détiennent un certain pouvoir dans la mesure où ils peuvent affecter certaines parties du processus.

Ils pourraient influencer en effet le choix des objectifs, la formulation des prémisses sur lesquelles repose une décision (par exemple, les estimations faites quant à la disponibilité d'une ressource), la liste des options, les résultats prévisionnels, etc.

Par exemple, un groupe de travail chargé d'étudier un problème et de recommander un mode d'action peut disposer d'un grand pouvoir.

La capacité d'influer sur le processus de prise de décision est une source de pouvoir subtile et souvent négligée. Le pouvoir du décideur n'appartient pas nécessairement à celui qui prendra la décision finale dans une organisation ou dans la vie sociale.

***Les réseaux en tant que pouvoir :**

L'existence d'un pouvoir structurel et conjoncturel ne dépend pas seulement de l'accès à l'information, aux ressources et aux prises de décision, mais aussi d'une certaine habileté à faire participer autrui à l'exécution d'une tâche. Pour être efficaces, les managers et les départements ont besoin d'entretenir des liens avec d'autres individus et départements dans l'organisation.

Le concept des réseaux en tant que pouvoir implique que des affiliations variées, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, constituent des sources de pouvoir. Par exemple, un certain pouvoir peut découler des connexions entre les contacts suivants, dont chacun est lié aux facteurs déjà examinés :

***Les contacts qui procurent les informations* : pour être efficaces, les managers doivent être au courant de tout, tant de manière officielle qu'informelle (savoir c'est pouvoir).

***Les contacts qui procurent les fournitures* : les managers qui exercent une influence à l'extérieur de l'organisation, sur d'autres personnes et sur l'environnement, peuvent se procurer ce dont ils ont besoin dans leur propre domaine organisationnel ; par exemple : des matières premières, des crédits, des ressources à distribuer comme gratifications, voire du prestige posséder les ressources c'est un pouvoir.

***Les contacts qui procurent un soutien* : Officiellement, la fonction d'un cadre lui vaut une certaine latitude en matière de prise de décision il doit être capable d'exercer son propre jugement dans certaines circonstances. Les managers doivent savoir qu'ils peuvent prendre des décisions ou des initiatives novatrices et risquées sans avoir à soumettre chacune d'entres elles à une procédure d'approbation paralysante, à plusieurs niveaux.

Officiellement, les managers ont besoin d'être soutenus par d'autres personnalités importantes de l'organisation, dont l'approbation tacite devient une autre ressource qu'ils apportent à leur propre unité de travail. La participation à la prise de décision confère un pouvoir et constitue un indicateur important de l'existence de contacts qui vous épaulent.

b- Sources de l’autorité :

On distingue trois sources d’autorité a savoir :

***Autorité de pouvoir :**

Elle provient des règlements (lois, etc.). Elle concerne la justice, la police, l'État...

***Autorité de fonction :**

Elle provient des structurations (hiérarchies, etc.). Elle concerne l'entreprise, la famille, l'association...

***Autorité de compétence :**

Elle provient des savoirs, savoir-faire et savoir-être d'une personne ou d'un organisme. Elle peut être reconnue à quiconque se situe dans une démarche personnelle et positive d'amélioration aux points de vue attitudes, connaissances et compétences, ainsi qu'à quelque organisme ayant fait preuve de prise en compte des besoins de la situation et des personnes. On la qualifie parfois "d'autorité naturelle" ou "charismatique", bien qu'elle tienne des éléments cités.

2-les formes du pouvoir et de l’autorité :

a- les formes du pouvoir :

French et Raven, (1959), considèrent quant à eux, cinq formes de pouvoir. Trois formes relèveraient de l'organisation: le pouvoir légitime, le pouvoir de gratification et le pouvoir de

coercition. Les deux autres relèveraient de la personne: le pouvoir de l’exemple et le pouvoir de compétence.

***Le pouvoir de gratification :**

Le pouvoir de gratification est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés en récompensant leurs comportements satisfaisants. Dans la mesure ou les félicitations, promotions, primes ou augmentations de salaire, congés etc. Ils peuvent se soumettre aux demandes et aux ordres qui leurs sont adressés. Par exemple, un manager dont dépendent les augmentations de salaire attribuées au mérite, au sein d'un département, détient un pouvoir de gratification sur les employés de ce département. Les employés peuvent se soumettre à certaines tentatives d'influence de la part du manager parce qu’ils espèrent en être récompensés. Les subordonnés accordent de l'importance aux gratifications que le leader peut octroyer.

***Le pouvoir de coercition :**

Le pouvoir de coercition est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés en punissant leurs comportements indésirables. Les subordonnés peuvent s'y soumettre parce qu'ils savent qu'ils seront sanctionnés pour avoir omis de répondre favorablement aux tentatives d'influence du directeur. La punition peut se traduire par une réprimande, l'attribution d'un travail indésirable, un renforcement de la surveillance, une application plus sévère des règlements de travail, une mise à pied sans salaire, ou toutes autres mesures du même ordre.

***Le pouvoir légitime :**

Le pouvoir légitime est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés de par la position qu'il occupe dans la hiérarchie de l'organisation. Les subordonnés peuvent réagir positivement aux tentatives d'influence du leader parce qu'ils admettent le droit légitime de celui - ci de prescrire certains comportements.

Le concept de pouvoir légitime est important en matière de management. Chaque manager a le pouvoir légitime de prendre des décisions dans un dom aine précis de responsabilité. Ce champ de responsabilité, en effet, définit les activités sur lesquelles le manager peut s'attendre à exercer un pouvoir légitime pour influencer le comportement de ses subordonnés. Plus un manager s'éloigne de ce domaine précis de responsabilité, plus son pouvoir légitime devient faible. Il existe chez les employés une zone d'indifférence en ce qui concerne l'exercice du pouvoir du leader. A l'intérieur de cette zone d'indifférence, les employés acceptent certaines instructions sans mettre consciemment en question le pouvoir du leader ; par conséquent, le manager peut bénéficier d'un pouvoir légitime considérable pour influencer le comportement de ses subordonnés.

Pourtant à l'extérieur de cette zone son pouvoir légitime s'évanouit rapidement. Par exemple, une secrétaire saisira des lettres, répondra au téléphone, ouvrir le courrier et accomplira d'autres tâches similaires sans se poser des questions.

Cependant, si le manager lui demande d'aller prendre un verre après le travail, la secrétaire peut refuser. La demande du manager tombe manifestement en dehors de la zone d'indifférence de la secrétaire.

***Le pouvoir de compétence :**

Le pouvoir de compétence concerne la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés en raison de ses compétences, qualités ou connaissances particulières.

Dans la mesure où les managers pourront prouver leur compétence en exécutant, analysant, évaluant et dirigeant les tâches de leurs subordonnés, ils acquerront le pouvoir de la compétence. Le pouvoir de la compétence s'exerce dans un domaine très étroit. Par exemple, on admet la compétence des dentistes en ce qui concerne la santé des dents et par conséquent on accepte qu'ils influencent le comportement de leurs patients quant à l'hygiène dentaire. Ils auront moins d'influence quand ils donnent des conseils sur des questions fiscales, domaine où leurs connaissances sont en principe moins complètes.

***Le pouvoir de l'exemple :**

Le pouvoir de l'exemple est la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés grâce à l'estime ou à l'admiration que ces derniers lui portent ou encore à son magnétisme personnel (charisme).

La manière dont les subordonnés s'identifient au manager constitue souvent la base du pouvoir de l'exemple. Dans cette identification, il peut y avoir le désir du subordonné d'imiter le manager. Par exemple, un jeune manager peut copier le style de direction d'un cadre plus âgé qu'il admire et qui possède une plus grande expérience. Le manager le plus âgé possède donc une certaine influence, un certain pouvoir d'exemple sur la conduite du manager plus jeune. Le pouvoir de l'exemple émane généralement d'individus qui possèdent des traits de caractère et une personnalité admirée, un certain magnétisme ou une bonne réputation.

b- **les formes de l'autorité :**

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

***légitimité dit charismatique** *:*
Elle repose exclusivement sur la personnalité du chef, sur ses dons et qualités personnelles.

***Une légitimité traditionnelle** :
Elle repose sur la tradition qu'on rencontre dans les systèmes féodaux, dans les monarchies d'anciens régimes et dans les entreprises familiales.
En d'autres termes cette forme d'autorité repose sur le respect sacré des coutumes et de ceux qui détiennent du pouvoir de la tradition.

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

MAX WEBER souligne que ces types d'autorité se combinent presque toujours (l'autorité possède un fondement unique) : une autorité légale rationnelle peut trouver aussi sa légitimité dans la tradition c'est le cas par exemple des monarchies britanniques et scandinaves. Aussi les deux premières peuvent s'appuyer aussi sur le type charismatique (cas se Napoléon Bonaparte, le générale De Gaule ou dans une autre catégorie, Adolphe Hitler.

III . Les jeux du pouvoir dans l'organisation

1- Le poids de l'organisation

L'organisation est définie selon M. Crozier et E.Friedberg (1977) comme celle d'un construit humain ou d'un ensemble humain structuré. Cet ensemble est composé de membres qui structurent leurs stratégies particulières dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l'environnement.

Ce système qui se donne sans cesse des nouveaux objectifs est donc en perpétuel changement. Il a besoin d'ajustements permanents qui se font par le biais des relations entre les membres qui cherchent à reconstruire l'ensemble mis ainsi en mouvement. (Ph. Bernoux, 1985).

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

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

Par ailleurs, les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer ; elles créent des zones d'incertitude organisationnelles que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs propres stratégies, et autour desquelles se créeront des relations de pouvoir. Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu sera cruciale, plus celui-ci disposera de pouvoir (M. Crozier et E.Friedberg, 1977).

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

l’on aurait du pouvoir. Plus une structure est incertaine sur ses moyens financiers, techniques et organisationnels, plus il y a de pouvoir à prendre.

2- **Jeux du pouvoir :**

Pour comprendre la dimension des jeux du pouvoir dans l’organisation, il parait judicieux de signaler les deux problématiques qui s’opposent à cet égard.

La première vision s’intéresse à ce que devrait faire l’acteur dans l’organisation, Conformément aux prescriptions et aux attentes associées à sa position.

C’est là, la Limite essentielle de toute analyse organisationnelle en terme de rôle car elle s’efforce de réduire le comportement des individus aux attentes de leur rôle. Toute déviance sous toutes ses formes est anormale, est considérée comme résultat d’une mauvaise compréhension du rôle.

La deuxième approche considère l’acteur comme un agent tout à fait actif et stratégique. Ainsi, pour pouvoir restituer aux individus leur statut d’acteurs, M. Crozier et E. Friedberg (1977) proposent de fonder leur problématique sur le concept de jeu pour appréhender les phénomènes de pouvoir. Voici ce qu’ils disent :« Le jeu pour nous est beaucoup plus qu’une image, c’est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant leur liberté ». Cette approche est identique à celle de H. Mintzberg (1986), pour qui le système des politiques de

l’organisation (les systèmes informels), consiste en un ensemble de « jeux » qui ne sont pas sans contraintes. Ces jeux suivent des règles.

Le joueur qui veut gagner devra accepter les contraintes qui lui sont imposées et respecter les règles du jeu. En effet, tout acteur qui utilisera le pouvoir dont il dispose pour accroître ses avantages face aux autres est contraint d’une certaine façon par certaines limites. Car pour qu’il puisse continuer de disposer de son pouvoir, il lui faut respecter « les règles du jeu».
Un acteur ne peut exercer du pouvoir sur autrui et le « manipuler » qu’en se laissant « manipuler » en retour et en le laissant exercer du pouvoir sur lui. Ces règles viennent limiter son arbitraire et structurer ses négociations avec les autres. Or ces « règles du jeu organisationnel » deviennent contraignantes pour tous les participants car elles s’appuient sur une source d’incertitude qui s’impose à tous, à savoir la possibilité de survie de l’organisation et donc de leurs capacités à jouer (Ph. Bernoux, 1985).

Ainsi ces auteurs, considèrent-ils le fonctionnement d’une organisation comme le résultat d’une série de jeux auxquels participent les différents acteurs organisationnels compte tenu des exigence et des règles qui se jouent dans l’organisation (M. Crozier et E. Friedberg, 1977). Les règles formelles et informelles de ces jeux délimitent un éventail de stratégies rationnelles, c’est à- dire gagnantes qu’ils pourront adopter s’ils

veulent que leur comportement dans l'organisation serve leurs espoirs personnels, ou du moins ne les contrarie pas.

3- Les stratégies d'acteurs :

« La stratégie d'acteur n'est ni un projet clair et conscient, ni un objectif au sens habituel du mot, mais une logique que l'on repère d'après les comportements des acteurs **». (H. Amblard, Ph ; Bernoux, G . Herreros, Y. F. Livian**, 1996)

De cette citation on peut comprendre que le comportement des acteurs dépend moins des objectifs clairs et conscients qu'ils se donnent, que des atouts qui sont à leur disposition et des relations dans lesquelles ils sont insérés

Stratégie de type descendant :

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

Cette croyance n'est pas entièrement fondée, mais il n'en demeure pas moins que la direction exerce des formes de contrôle sur les employés telles que : donner un ordre, établir les critères influençant la prise de décision, évaluer les

décisions et attribuer des ressources. A propos de cette dernière forme de contrôle, **Zand** (1981) souligne que toute personne qui exerce un certain contrôle sur l'information parvenant aux dirigeants détient un certain pouvoir. C'est souvent le cas de la secrétaire de direction, qui est en mesure de filtrer toute l'information destinée à son directeur.

Stratégie de type ascendant :

De plus en plus de personnes se rendent compte que le pouvoir s'exerce non seulement de haut en bas mais également de bas en haut :

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

- D'abord le concept de stratégie lui-même : il comprend deux aspects :

Chaque acteur s'efforcera de *contraindre les autres membres* de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive) et *d'échapper à leur contrainte* par la protection systématique de sa propre marge de liberté et de manœuvre (stratégie défensive). On est bien ici en présence d'un processus de traduction réciproque, dans lequel chaque participant cherche à « inscrire » les autres tout en cherchant à échapper à leurs tentatives de « l'inscrire » à son tour.

On agit pour améliorer sa capacité d'action et /ou préserver ses marges de manœuvre.

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

-chaque comportement est actif, il se décline comme une action et la passivité est une forme d'action. L'idée de stratégie de l'acteur rend compte du fait qu'il se comporte en fonction du comportement possible des autres et qu'il joue avec eux en fonction des opportunités qui se présentent, des atouts dont il dispose.

Conclusion

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