

Pouvoir : jeux de pouvoir et analyse stratégique

Catherine Voynnet Fourboul

Bibliographie

- CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le Système* (1977)
- FRENCH, J.R.P., & RAVEN, B. (1959). 'The bases of social power,' in D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- REYNAUD J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (1989)

Biographies

Michel CROZIER

- Sociologue français né en 1922
- Diplômé d'HEC, Docteur en Droit, Docteur ès Lettres
- Fondateur de la discipline : sociologie des organisations
- 1961 : fonde le centre de sociologie des organisations
- 1999 : entre à l'Académie des Sciences morales et politiques
- 1963 : Le Phénomène Bureaucratique
- 1977 : L'acteur et le système

Erhard FRIEDBERG

- Né en 1942
- Sociologue français d'origine autrichienne
- Directeur de recherches au CNRS
- Directeur du centre de sociologie des organisations
- 1977 : L'acteur et le système
- 1993 : Le pouvoir et la règle

L'Acteur et le Système

- Ouvrage majeur de sociologie
- Théorise les concepts de l'analyse stratégique et jeux de pouvoir



Plan

1. Le pouvoir (définition / French et Raven)
2. Le contrôle de l'incertitude
3. L'Analyse Stratégique
4. Les symboles du pouvoir de Kanter
5. Cas d'application

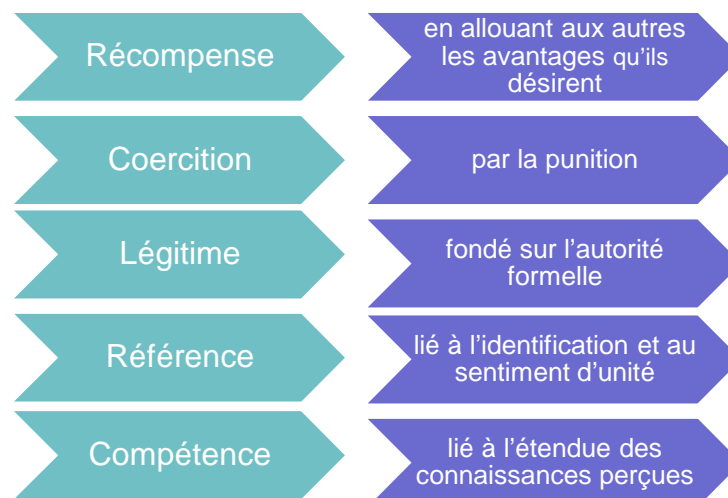
1. Le Pouvoir - définition

- C'est la capacité qu'a un individu ou un groupe d'individus
 - d'agir sur d'autres individus ou groupe et
 - d'affecter concrètement le fonctionnement et les résultats d'une organisation donnée en obtenant, par exemple, que
 - ✓ telles décisions soient prises,
 - ✓ que tel moyen soit mis en oeuvre ou
 - ✓ que telles tâches soient accomplies.

1-a. Autorité Influence Puissance

- **L'autorité** : l'aspect formel du pouvoir.
- 2 sens sont possibles (elle a l'autorité vs de l'autorité)
 - L'autorité désigne le type de pouvoir que l'on exerce, en vertu de lois et de règlements. L'autorité est donc temporaire, puisqu'elle dépend des règles.
 - L'autorité est la qualité propre de la personne : on dit qu'une personne a de l'autorité ce qui lui permet d'obtenir facilement l'adhésion des autres, et leur obéissance. Ici le sens du mot autorité équivaut à celui de charisme
- **L'influence** correspond plus à l'aspect informel du pouvoir ; l'influence permet de souligner l'aspect psychologique de la relation et le fait que l'effet obtenu sur autrui par le biais de l'influence soit inconscient.
- La **puissance** se réfère surtout à la force elle-même, sous sa forme latente.

1-b. French et Raven [1959] les cinq pouvoirs :



2- Le contrôle de l'incertitude

- La plupart des ressources formelles du pouvoir énumérées correspondent à un certain type de légitimité.
- 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**.

2-a Les zones d'incertitude Michel Crozier

- On ne peut pas tout réglementer dans une entreprise
- Il existe toujours des comportements que l'on ne peut prévoir et contrôler :
 - autrement dit, il existe des marges de liberté pour les individus dans le système.
 - ces **marges de liberté** sont des zones d'incertitude.
- Ces zones d'incertitude constituent des **atouts pour l'individu**
- Il va essayer d'en accroître le nombre et l'étendue
- tandis que l'organisation, elle, poursuivra la logique inverse en s'efforçant de les réduire
- Le **contrôle de zones d'incertitude pertinentes** représente donc un enjeu dans l'organisation.

2-b 4 types de zones d'incertitude

- la maîtrise d'une **compétence** particulière
- la maîtrise du **lien** entre **l'organisation** et une partie de son **environnement**
- la maîtrise de la **communication** et de l'information
- la maîtrise des zones d'incertitudes qui découlent de l'existence des **règles organisationnelles**

3- L'Analyse Stratégique

- Définitions :
 - Approche sociologique qui met l'accent sur les **calculs**, les prises de décision concrètes des acteurs au sein de l'environnement dans lequel ils évoluent
 - **L'analyse du comportement d'un individu** dans une organisation. Cet acteur dispose d'une marge de liberté rendue possible grâce à des zones d'incertitude.
 - Cette notion tend à évoluer depuis les récents travaux de FRIEDBERG. L'analyse stratégique passe alors du simple cadre de l'organisation à celui plus vaste des différentes formes d'actions collective.

3-a Le Pouvoir

Le pouvoir est relationnel

- dépendance
- réciproque
- déséquilibrée
- non transitive

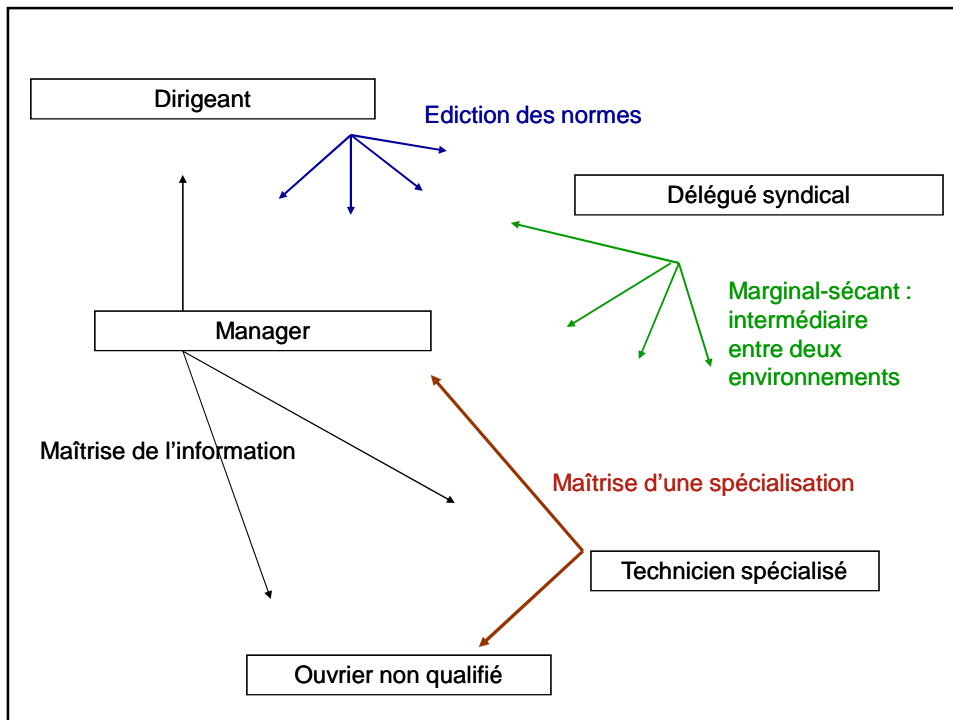
Implication managériale

- avant de donner un ordre,
 - ✓ s'assurer que celui-ci sera exécuté correctement,
 - ✓ mesurer l'impact des décisions et l'ampleur de la réaction suscitée

3-b Jeux de pouvoir

▪ L'individu dans l'organisation :

- Est toujours au **cœur de relations de pouvoir**
- Dispose d'une **marge de liberté** due à l'existence de zones d'incertitude
- Zone d'incertitude maîtrisée en partie grâce à l'**imprévisibilité** de son comportement
- Recherche une augmentation de sa **satisfaction personnelle** à travers une solution rationnelle



3-c Les éléments de la grille

- **L'acteur** : dans une situation organisationnelle apparaissent des personnes ou des groupes qui détiennent une **pertinence par rapport à la situation** : ils sont considérés comme des acteurs ; le niveau hiérarchique n'implique pas forcément la pertinence de l'acteur.
- Les **contraintes** : l'acteur dispose de **ressources** et se trouve en face de contraintes qui proviennent de ses caractéristiques individuelles (capacité psycho, intellectuelle, corporelle, culturelle) ou sont extérieures à l'acteur (organisation, tâches à effectuer, les règles).
- Les **objectifs ou enjeux** : les acteurs ont des objectifs qui orientent leur comportement ; ces objectifs ne sont **pas nécessairement clairs ou explicites** ; ils sont multiples différents, varient dans les situations et l'action, peuvent être contradictoires ; ils se traduisent par des préférences à court termes très concrètes.
- La **stratégie** : les individus restent **libres de choisir** d'agir ou non dans le sens indiqué par l'organisation. A l'intérieur des limites ils restent libres.

3-d Grille d'analyse des jeux de pouvoir

Acteurs	Ressources		Quel est l'enjeu ?	Stratégies attendues
	Plus	Moins		

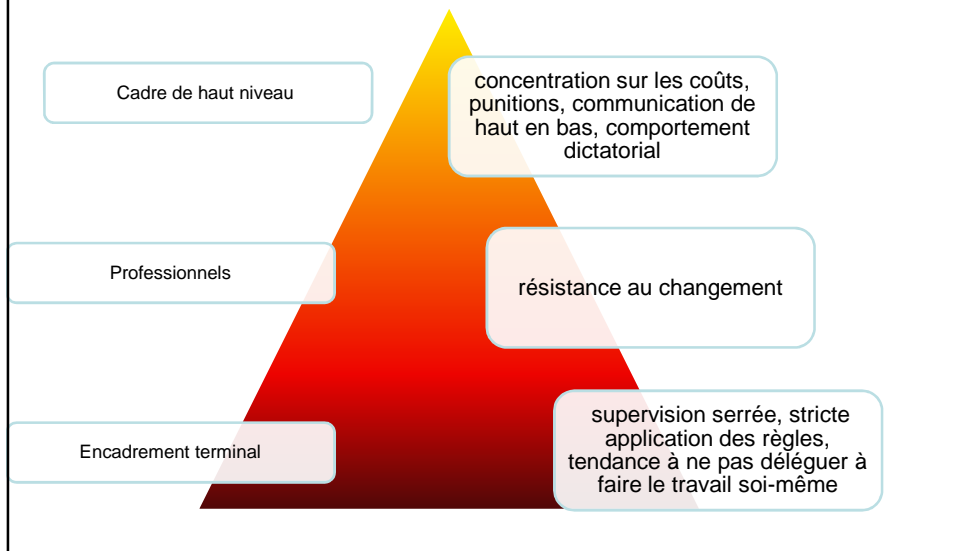


➔ **DECISION OPTIMALE**

4- Les symboles du pouvoir de Kanter

- la capacité à tirer quelqu'un d'embaras
- capacité d'obtenir une promotion pour quelqu'un
- dépassement des limites d'un budget
- procurer des augmentations au delà de la moyenne à des salariés
- capacité à mettre des thèmes à l'ordre du jour d'une réunion
- l'accès à l'information nouvelle, en amont
- être l'interlocuteur recherché des top-managers

4-a Symboles de manque de pouvoir



Ce qu'il faut retenir

- L'analyse stratégique, à travers les jeux de pouvoir, est un outil utile pour le manager
- Elle requiert au départ une formulation écrite et de l'entraînement au décryptage des signaux faibles
- Des jeux de pouvoir existent, même dans l'organisation la plus structurée et codifiée qui soit ; des zones d'incertitude étant toujours présentes.

5- Cas d'application

- Vous êtes un manager d'une petite équipe de 6 personnes, parmi lesquelles Mathilde, qui vous paraît potentiellement intéressante mais Mathilde se contente du minimum nécessaire et ne semble pas très motivée par l'accomplissement de son travail. En effet lorsque vous organisez des réunions, manifestement Mathilde ne les prépare pas et n'assiste pas à toutes. Vous êtes un manager respecté et apprécié par vos coéquipiers. Vous aimeriez que Mathilde soit plus régulière dans son travail et dans sa collaboration avec vous.

	Plan d'influence
Le <i>pouvoir de coercition</i> : (punition)	
Le <i>pouvoir de récompense</i> : (attribuer des ressources)	
Le <i>pouvoir de référence</i> (admirer, apprécier)	
Le <i>pouvoir légitime</i> (position formelle dans l'organisation)	
Le <i>pouvoir d'expertise</i> (connaissance supérieure, capacité à faire les choses)	

Réfléchir par groupes de travail sur le pouvoir de French et Raven. Quels plan d'influence utilisant chaque type de pouvoir pouvez-vous imaginer ?