



# Le pouvoir intra-organisationnel : une composante essentiel de la GRH

Catherine Maman

► **To cite this version:**

Catherine Maman. Le pouvoir intra-organisationnel : une composante essentiel de la GRH. Congrès de l' Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines(.AGRH), 1994, Montpellier, France. hal-01623984

**HAL Id: hal-01623984**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01623984>**

Submitted on 25 Oct 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LE POUVOIR INTRA-ORGANISATIONNEL : UNE COMPOSANTE FONDAMENTALE A LA COMPREHENSION DE LA GRH

Catherine MAMAN

*UMLV- OEP (Organisation et Efficacité de la Production)*

---

## RESUME

Cet article se propose d'étudier le rôle du pouvoir dans certaines composantes de la Gestion des Ressources Humaines. Parce que la GRH s'intéresse aux structures organisationnelles, il nous a semblé opportun de tenter de comprendre en quoi le pouvoir imprégnait les structures des organisations. Pour ce faire, une recherche préalable sur l'essence même du concept de pouvoir perçu à la fois comme capacité, relation et processus d'interaction dynamique entre structure et comportement, a été nécessaire avant de comprendre en quoi la nature du pouvoir, et au delà sa manifestation (l'action), pouvait dans une large mesure conditionner la style du management et même au delà le processus complexe de construction des motivations des individus ou des groupes d'individus.

---

Au carrefour de plusieurs disciplines, le pouvoir est un sujet qui ne cesse de passionner les auteurs dans les domaines les plus divers. Le pouvoir ne serait-il pas d'ailleurs contenu aussi dans l'attraction même qu'il exerce sur de nombreux chercheurs? Il suffit pour en juger, de tenter de dénombrer de façon exhaustive l'importante littérature parue à ce jour sur le sujet.

Parce que la qualité de la Gestion des Ressources Humaines dépend aussi, et peut être surtout, de l'imbrication complexe des relations de pouvoir au sein des structures organisationnelles, cet article se propose d'aborder ce sujet si délicat, voire parfois même tabou, l'exercice du pouvoir au sein des organisations.

L'étude du pouvoir devient pertinente quand elle permet de comprendre comment les détenteurs de pouvoir subissent eux-mêmes des pressions ou, plus généralement, des influences qui les amènent à modifier en partie, leurs actions et leurs prises de décisions. Ceux qui ont le plus de pouvoir en apparence, ne sont peut-être pas toujours ceux dont la latitude décisionnelle est entière, parce que parfois, ce sont les plus enclins à subir des résistances multiples aux décisions. Cette opposition est exercée par tous ceux qui peuvent décider ou non de «participer». Que se

soit pour «participer» ou pour «résister», l'exercice du pouvoir va de pair avec le nombre et la nature des informations que la structure met à la disposition de chacun. L'insuffisance, comme la surabondance, d'informations nuisent en fait à une prise de décisions efficaces. Il devient donc nécessaire, pour la structure, de produire des filtres permettant de ne laisser passer qu'une partie des informations. Bien-sûr cette méthode introduit des biais, en donnant notamment à ceux qui filtrent l'information, un «sur-pouvoir».

Si pendant longtemps le facteur humain n'a pas été véritablement considéré comme source de richesses dans l'entreprise, cette vision des choses a aujourd'hui évolué. En faisant du facteur humain une ressource, de surcroît caractérisée par le fait que son utilisation en démultiplie le développement et la richesse, celui-ci est devenu pour les spécialistes de l'organisation un sujet d'étude à part entière.

La Gestion des Ressources Humaines est une notion polysémique qui regroupe des activités que l'on peut classer en cinq principaux domaines interdépendants : le management des hommes, leur encadrement et leur motivation au sein des structures ; la communication interne ; le dialogue social défini par la représentation du per-

sonnel ; les politiques de gestion des emplois et des compétences ; et enfin la gestion des rémunérations.

Cet article cherche plus particulièrement à se focaliser sur l'un de ses aspects de la Gestion des Ressources Humaines: le management et la motivation du personnel. Nous verrons alors que la nature du management est étroitement liée à l'exercice du pouvoir dans l'organisation.

Nous aborderons successivement deux volets dans cet article, nous tenterons de voir d'abord quelle est l'essence même du pouvoir au sein des organisations en nous attachant à sa triple dimension (capacitaire, relationnelle et systémique) ; puis, nous chercherons à montrer en quoi le pouvoir est une composante essentielle de la Gestion des Ressources Humaines .

### LES TROIS DIMENSIONS DU POUVOIR AU SEIN DES ORGANISATIONS

Lorsque l'on est amené à parler du pouvoir ou des pouvoirs, le premier problème qui se pose alors est avant tout un problème de vocabulaire. La résolution de ce problème de vocabulaire va nous permettre de définir le pouvoir, qui, nous allons le voir, doit être appréhendé à la fois comme une capacité, une relation et un processus.

Si dans le langage courant le mot, ou plutôt les mots «pouvoir», ne supposent pas de difficultés particulières de compréhension ; dans le cadre de cette recherche, il nous a semblé nécessaire de nous attacher à la valeur du langage en constatant la double existence d'une forme verbale conjugable et d'une forme nominative, du mot pouvoir.

La première forme - le verbe - permettra d'exprimer l'action, le mouvement dans le cadre d'une approche dynamique, la seconde - le nom - permettra au contraire de présenter le résultat.

Pour M. FOUCAULT, «le verbe est la condition indispensable à tout discours, et là où il n'existe pas au moins de façon virtuelle, il n'est pas possible de dire qu'il y a du langage» (FOUCAULT M., 1966). Le verbe, en rendant possible et en intégrant la dimension temporelle, permet de situer le sujet dans un processus diachronique, mais avant tout, le verbe permet d'affirmer et ainsi de juger. Dans certaines langues le verbe a même absorbé son sujet, qui devient ainsi lui-même mouvement dans le temps. Mais peut-être qu'au-delà de ces propositions, «ce que le verbe désigne c'est finalement le caractère représentatif du langage, le fait qu'il ait son lieu dans la pensée...» (Op. cit. p. 110-11), «ainsi parler c'est tout à

la fois représenter par des signes et donner à ces signes une forme synthétique commandée par le verbe» (Op; cit. p. 111). Le pouvoir n'est donc pas uniquement un attribut qui présuppose une capacité, il est dans sa combinaison, mouvement et résultat, la possibilité d'expliquer le phénomène de récursivité d'un système.

En terme de vocabulaire, trois acceptions du mot pouvoir doivent être retenues. Le pouvoir est à la fois une capacité à faire, une relation à l'autre et une interaction entre la structure et le comportement qui produit un processus.

#### La première dimension du pouvoir : la capacité

Pour que le pouvoir soit une capacité, encore faut-il que celle-ci soit consciente, sinon il peut s'agir tout au plus d'influence mais pas de pouvoir. Si cette capacité est inconsciente, il ne s'agit alors que de l'expression d'un mécanisme inné ou acquis qui n'est pas «pouvoir».

C'est R. DAHL qui, en 1950, propose une définition du pouvoir insistant sur sa dimension capacitaire. Il définit en effet, le pouvoir comme étant «LA CAPACITE de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A» (DAHL R.A., 1957, p.202-203). Cette définition du pouvoir en termes de capacité n'évoque pas cependant l'utilisation de cette capacité au travers de l'action inhérente au pouvoir. Car le pouvoir est-il seulement une capacité ou l'utilisation active de cette capacité? Pour H. MINTZBERG «définir le pouvoir uniquement en termes de capacité semble rapprocher la notion de pouvoir de celle de manipulation» (MINTZBERG H., 1986, p; 40). Cette première approche du pouvoir en termes de capacité ne permet alors en effet, que de poser une pièce du puzzle qui reste encore incomplet.

Pour construire les autres morceaux du puzzle, il faut préciser que le pouvoir, puisqu'il va devenir un moyen structurant de l'organisation, ne peut se comprendre, et donc s'étudier, que dans le cadre structurant qu'est l'organisation. Le pouvoir devient alors un moyen de mise en relation des «parties» de la structure.

#### La deuxième dimension du pouvoir : la relation

C'est en terme de relation que J.R.P. FRENCH Jr propose un contenu au pouvoir ; cet auteur définit le pouvoir exercé par A sur B comme étant «égal à la force maximale que A peut imposer à B, moins la force de résistance que B peut mobiliser en sens contraire» (FRENCH JRP. in DAHL R.A.,

1957, p.202). Cette définition permet bien d'exprimer aussi, les contre-pouvoirs ou les réactions au pouvoir ; il y a bien relation.

Mais, bien avant les propositions de J.R.P FRENCH Jr, Ch. BARNARD en 1938, introduit la possibilité de réaction de ceux sur lesquels s'exerce le pouvoir. Cet auteur va émettre l'idée selon laquelle, les acteurs de l'organisation ne peuvent décider d'adhérer aux objectifs de l'organisation qu'à un certain prix et, à ce titre, s'attribuent une certaine forme de pouvoir : celui de choisir les conditions de leur propre participation au fonctionnement du système de pouvoir et donc de conditionner ainsi, l'efficacité même de ce pouvoir.

C'est à partir de ce constat que J.G. MARCH et H. SIMON vont chercher à déterminer les origines des motivations des individus qui les conduisent à prendre la décision de participer. Il serait alors intéressant de mettre en exergue la limite entre la décision de participer et celle de «résister». Il faudrait pour cela, pouvoir évaluer le «prix» de la participation ou de la non-participation de chacun, et pour cela connaître les motivations profondes des acteurs de l'organisation

Ainsi «pouvoir» c'est avant tout «pouvoir dans l'organisation», pouvoir dans un milieu qui rend possible l'existence de relations à l'autre. Car, exprimer un pouvoir sur quelqu'un, ou quelque chose, c'est avant tout entrer en relation avec lui dans un processus d'échange. Mais, de quel échange s'agit-il et comment se construit-il? Arrêtons-nous ici encore sur les propositions de M. FOUCAULT. Pour lui... pour qu'une chose puisse en représenter une autre dans un échange, il faut qu'elle existe déjà chargée de valeur, et pourtant la valeur n'existe qu'à l'intérieur de la représentation (actuelle ou possible), c'est-à-dire à l'intérieur de l'échange ou de l'échangeabilité» (Op. cit. p. 203).

Au-delà de l'interrogation classique sur la formation de la valeur - avant ou pendant l'échange - ces deux lectures possibles de l'origine de la valeur renvoient, avant tout, à un problème grammatical qui intéresse aussi notre réflexion sur le pouvoir. La première lecture est celle qui conduit à voir la formation de la valeur «au point de croisement du donné et du reçu». On a ici l'expression d'un «langage d'action», «le langage trouve son lieu de possibilité dans une attribution assurée par le verbe, c'est-à-dire par cet élément du langage en retrait de tous les mots mais qui les rapporte les uns aux autres» (Op. cit. p. 204). La seconde lecture est celle qui, en faisant de la valeur une condition première de l'échange, pré-

détermine l'existence de la valeur avant l'échange. Ici on aurait un langage de désignation, un langage racine. A nouveau se trouvent opposés - nom - et - verbe -

La formation de la valeur au moment de l'échange désignerait une forme verbale, une forme action du langage, alors que la conception d'une valeur formée avant l'échange, traduirait sa forme nominative. Ainsi le pouvoir en tant que relation, traduit donc une relation d'échange.

Pour M. CROZIER et E. FRIEDBERG, c'est précisément «l'étude du pouvoir en tant que relation qui oblige à remonter aux sur-déterminations situationnelles et structurelles qui seules peuvent expliquer le déroulement des relations de pouvoir observées. Le pouvoir, conceptualisé comme relation, devient ainsi un instrument de recherche permettant d'explorer et d'analyser les situations respectives des acteurs ainsi que des règles structurelles qui régissent leurs transactions» (CROZIER M. FRIEDBERG E., 1977, p. 68 note 12).

C'est donc bien à la fois en termes d'influence et en tant que moyen de comprendre les raisons des comportements relationnels des acteurs de l'organisation, que le pouvoir doit être abordé.

Ainsi la connaissance de la situation de chaque acteur ex-ante - avant l'entrée en relation avec autrui - devient nécessaire pour comprendre le pouvoir. Cette situation est aussi construite de façon subjective par l'image que l'acteur se fait de sa position dans l'organisation. Ainsi retrouve-t-on encore cette double grille de lecture. C'est la situation ex-ante de chacun - avant échange ou relation à l'autre - qui détermine et conditionne la nature de la relation de pouvoir ex-post qui se nouera pendant l'échange.

Si nous avons montré que le pouvoir se traduisait par l'existence d'une relation d'échange entre les membres de l'organisation, nous n'avons toujours pas déterminé la nature de l'objet de cet échange. Ce qui s'échange c'est l'expression d'une force ou d'une influence de l'un sur l'autre et, au-delà, une possibilité d'action.

Ainsi le pouvoir «réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir» (Op; cit. p. 69). En fait, pour qu'il y ait relation de pouvoir, il faut que l'échange qui caractérise cette relation soit un échange déséquilibré. Tout dépend à la fois des ressources mises en jeu par chacun dans la relation d'échange ou de négociation et du degré de pertinence de ces ressources, eu égard au problème précis qui génère à un instant donné une relation de pouvoir. Chaque relation de pouvoir est

déterminée par rapport à l'action en jeu et il existe autant de relations différentes que d'actions en jeu. Chacune de ces actions entraînant des ressources différentes à mobiliser. Ainsi, si la relation déséquilibrée entre X et Y se traduit par le fait que X exerce un pouvoir sur Y, il ne faut cependant pas mésestimer le rôle joué par Y qui devient le moyen ou le lieu virtuel de l'exercice du pouvoir de X. C'est donc par l'étendue de la zone d'incertitude contrôlée, c'est-à-dire l'ensemble des ressources et le degré de mobilisation de ces ressources, que l'acteur détermine son pouvoir. Plus cette zone d'incertitude sera étendue, plus la marge de liberté de l'acteur sera grande. Ce qui peut s'exprimer autrement : moins on est dépendant des autres dans une relation d'échange, plus notre pouvoir est grand. On a, là aussi, une double relation de déterminisme puisque c'est la situation d'un acteur représentée par sa zone d'incertitude, qui détermine ses relations d'échange ou de pouvoir dans l'organisation, qui elles-mêmes vont contribuer à façonner sa place et ses comportements dans la structure.

Résumons les principales conditions d'une relation de pouvoir décrite par M. CROZIER et E. FRIEDBERG en les augmentant de quelques commentaires :

- La relation d'échange ou de négociation doit être déséquilibrée.

\* nous employons le mot négociation parce que chaque acteur gère et contrôle au mieux de ses intérêts une zone d'incertitude,

\* le mot «déséquilibrée» appelle aussi quelques réflexions: le déséquilibre est lui-même source d'échange, quelle que soit la nature du déséquilibre propriété, savoir, ...). Le retour à l'équilibre éteindrait la nécessité d'entrée en relation avec autrui.

Notons cependant que bien que déséquilibrée, la relation de pouvoir n'en reste pas moins réciproque. Si X dispose d'un avantage sur Y dans le cadre d'une négociation portant sur une action précise, rien n'empêche Y de déterminer à son tour un avantage dans le cadre d'une autre négociation, portant sur une tout autre action. La relation de pouvoir n'est pas définitivement établie, mais contextuelle. Dans bien des cas, le «contexte» est suffisamment durable pour que la relation de pouvoir semble définitive (c'est le cas de la relation qui lie un supérieur à son subordonné).

- Cette relation de pouvoir correspond à un phénomène d'échange volontaire et donc conscient.

- Le pouvoir est une «relation instrumentale», c'est-à-dire que le pouvoir n'est qu'un moyen dans un jeu plus vaste qui conduit à la réalisation d'objectifs personnels ou collectifs. L'échange est ainsi toujours motivé, même si les motifs ne sont pas toujours ceux qui sont exprimés en «apparence».

- La relation de pouvoir n'est pas transitive, ce qui se traduit par le fait que les acteurs ne sont pas interchangeable, la relation de pouvoir existe dans un cadre individualisé, si A exerce un pouvoir sur B et B sur C, il n'y a aucune raison pour que A exerce automatiquement un pouvoir sur C. Ce qui détermine le sens de la relation de pouvoir n'est pas tant la zone d'incertitude en elle-même, que sa confrontation avec une autre zone d'incertitude, contrôlée par un autre acteur, dans le cadre d'une négociation se rapportant à une action précise qui fait l'objet d'un enjeu spécifique.

### **La troisième dimension du pouvoir : l'interaction structure-comportement :**

Si le pouvoir peut être étudié en tant que relation uniquement dans son cadre qu'est l'organisation, il convient alors de compléter l'analyse par une approche du pouvoir en termes de processus qui permet de traduire l'interaction entre structure et comportement.

Reprenons et développons l'exemple proposé par M. CROZIER, celui de «deux étrangers réunis par hasard dans un compartiment de chemin de fer» (Op. cit. p. 57). Le compartiment de chemin de fer ne constitue pas une organisation tant que les deux étrangers ne seront pas entrés en relation l'un avec l'autre, si toutefois la volonté ou la nécessité de «communiquer» se fait sentir pour une raison ou pour une autre. La création d'une relation entre ces deux personnes, que seul le hasard a réunies, va dépendre de trois catégories de paramètres :

- La structure sociale qui prédétermine leur comportement. Ainsi, par exemple, si l'un des deux protagonistes est plus âgé que l'autre, une relation de déférence du premier vis à vis du second pourra se créer. Si l'«un» est une femme, une relation de galanterie, et ainsi de suite.

- Le système de valeur propre à chacun.

- L'unité éventuelle d'objectif entre les deux protagonistes .

Mais, M. CROZIER précise que le fait d'être réunis dans un même lieu pour partager un voyage commun, ne suffit pas à constituer un objectif commun. Seulement, si les deux personnages décident de partager un même objectif (engager une conversation afin de rompre la monotonie du voyage par exemple), alors s'instaurera une rela-

tion de pouvoir qui contribuera à structurer, donc à créer de l'organisation. Le pouvoir apparaît bien comme un instrument de structuration.

Un cadre devient organisation quand il impose à chacun de ses membres des règles communes et des objectifs communs. Ainsi ce cadre qu'est le compartiment de chemin de fer, dans l'exemple fourni par M. CROZIER, est une donnée de départ, mais les acteurs ont le pouvoir de faire évoluer ou pas ce cadre vers une organisation. Ainsi les règles de structuration de l'organisation ne sont-elles pas «éternelles», elles sont amenées à évoluer sous l'incidence des comportements des acteurs.

Le pouvoir peut donc être conçu comme un processus parce qu'il existe une action réciproque de la structure sur les acteurs détenteurs d'un pouvoir et, en retour, des acteurs sur la structure.

Si l'action de l'organisation sur ses acteurs nous semble «évidente», en retour l'action des acteurs sur l'organisation peut nous sembler plus difficile à appréhender. Cette action en retour existe parce que de l'incertitude différemment contrôlée règne dans l'organisation.

Le pouvoir n'est donc pas uniquement un exercice entre acteurs, c'est aussi une relation entre acteurs et structure; structure qui, elle-même cristallise, à un moment donné, des comportements passés.

Trois paramètres sont producteurs d'incertitude dans l'organisation :

- La nature de l'environnement et les relations que l'organisation noue avec son environnement.
- La nature des règles et des contraintes propres à l'organisation.
- Les caractéristiques du réseau de communication interne.

C'est donc à la fois en terme de capacité à faire quelque chose, de relation à l'autre et de processus structurant par aller retour entre acteur et cadre organisationnel qu'il faut envisager la compréhension et l'étude du pouvoir.

#### LE POUVOIR AU COEUR DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La manière avec laquelle sont gérées les Ressources Humaines dans une entreprise est étroitement liée aux caractéristiques de son organisation. Or, l'organisation se définit à la fois par sa structure formelle (les relations hiérarchiques d'autorité) et par sa structure informelle (le pouvoir).

Il est très important de préciser et de différencier ces deux notions malheureusement trop souvent confondues dans la littérature. Si l'autorité définit une relation à sens unique qui se manifeste essentiellement par «l'ordre», le pouvoir, au contraire, est une relation à double sens qui peut être exercée par ceux qui ont de l'autorité, comme par ceux qui n'en ont pas.

La particularité des entreprises contemporaines est d'être contrôlée par un pouvoir divisé ou décentralisé. Cette division du pouvoir induit par la suite sa recombinaison qui passe par la coordination.

#### Le pouvoir résultante de la division et de la coordination

L'organisation résulte d'un phénomène complexe de décomposition et de recombinaison du tout. La multiplication et la complexification des savoirs, à la fois issus de l'organisation mais aussi de son environnement, ont conduit à l'éclatement du pouvoir dans l'organisation et à une répartition de ce pouvoir émietté au sein de plusieurs pôles de décisions. Le pouvoir, en étant ainsi décentralisé, s'est réparti notamment en staff (c'est-à-dire sous forme de zones de conseil) en faisant apparaître des zones de contrôle. Si la structure de l'organisation a gagné en responsabilisation et en motivations de ses membres, il semblerait qu'elle ait perdu en rapidité de décisions; car le pouvoir ayant été partiellement éclaté, il s'agit ensuite de mettre en place des procédures de négociation afin de recomposer la prise de décisions. Comment mettre en place ces procédures de négociation permettant de recomposer la prise de décision? Quels sont alors les liens entre pouvoir formel et pouvoir informel? Telles sont les questions auxquelles doit répondre la GRH.

On définira le pouvoir formel ou fonctionnel comme étant l'aptitude à prendre «directement» une décision, c'est-à-dire à infléchir un comportement. Le pouvoir informel recouvrira au contraire le concept de conseil, basé sur une supériorité de savoir. Ce pouvoir informel peut être internalisé ou externalisé; dans ce second cas l'organisation fera appel à des structures extérieures à elle.

Le pouvoir est-il alors encore exclusivement lié à une «fonction» au sens de H. Fayol? Pour lui, le pouvoir ne peut être que formel, il traduit la position hiérarchique dans une structure qui le détermine l'assise de ce pouvoir est alors exclusivement l'autorité.

Il est nécessaire de préciser avant tout que pouvoir et autorité, bien que proches restent des notions différentes. L'autorité fait disparaître tou-

te trace de pouvoir détenu par celui qui reçoit l'ordre (le subordonné) dans une relation donnée. H. SIMON nous aide à préciser la frontière entre ces deux concepts adjacents, notamment en introduisant la double définition de l'autorité au sens strict et de l'autorité au sens large.

L'autorité au sens strict existe quand un subordonné exécute un ordre reçu parce qu'il se situe dans une situation de crainte et de soumission. Il y a ici obéissance, c'est-à-dire «renonciation à sa liberté de choix» (SIMON H., 1975, p.113). Plus précisément d'après nous, dans cette forme d'autorité le subordonné soumet le geste (l'acte) à son supérieur, mais non son esprit, il reste libre de penser que l'ordre à exécuter est par exemple inefficace. L'autorité au sens large dépend de la faculté de conviction du supérieur qui prouvera à son subordonné que l'action à entreprendre est la meilleure possible dans un univers contraint. Dans ce cas, le subordonné «suspend ses facultés et s'en tient à un critère formel : l'ordre ou le signal déterminera son choix» (Op. cit. p.112). D'après nous, cette seconde autorité est plus forte et s'apparente à ce que nous appelons le pouvoir, dans la mesure où le subordonné dépose ici le geste mais aussi l'esprit entre les mains du supérieur, puisque le second a convaincu le premier.

Si l'autorité reste généralement dans la littérature, la dimension prégnante qui permet de définir l'organisation, celle-ci cohabite cependant avec du pouvoir que l'on ne peut plus occulter de la Gestion de Ressources Humaines. Le pouvoir reste quelque chose d'immatériel, de difficilement représentable, pour en cerner les contours, on est amené à passer par sa manifestation : la prise de décisions ou l'action.

Les études menées par R.M. CYERT et J.G. MARCH en 1970 sur les processus décisionnels conduisent à mettre à jour la multiplicité des exigences qui pèsent sur la décision et la contingence du choix final. Plusieurs acteurs, mus par des rationalités et des motivations différentes, participeraient à la prise de décisions; la solution retenue ne serait alors ni optimale ni la seule possible. M. CROZIER et E. FRIEDBERG généralisent en 1977 cette proposition et font de l'organisation un système dont tous les décideurs, par les ressources qu'ils possèdent en contrôlant certaines incertitudes, gèrent au mieux de leurs intérêts personnels, une «coopération conflictuelle». L'interdépendance de tous ces facteurs expliquerait que la négociation et le contrôle croisé soient les principes fondamentaux du fonctionnement des organisations.

## Pouvoir et «coopération conflictuelle»

Au delà de ces questions sur la nature du pouvoir, il importe de déterminer aussi les ensembles d'objectifs induits par la présence de ceux qui détiennent une forme de pouvoir ou d'influence dans l'organisation, et ce, afin de mieux percevoir le fonctionnement même de ces organisations.

En se référant au modèle classique de l'agent économique rationnel, et en ayant recours au principe de «l'individualisme méthodologique», on a longtemps représenté l'organisation en l'identifiant à un individu agissant rationnellement, c'est-à-dire au mieux de ses intérêts. Mais l'organisation n'est-elle pas un tout plus complexe? N'est-elle pas constituée d'une multitude d'individus ou de groupes hiérarchisés dont les degrés de pouvoir diffèrent et dont les objectifs n'apparaissent pas toujours clairement? Est-il d'ailleurs toujours possible de classer (au regard de quels critères?) les pouvoirs ou les objectifs des différents pôles de l'organisation? Quel type de fonction peut-on alors écrire entre les objectifs de chacun et ceux de l'organisation? Nous pensons que depuis l'existence du théorème d'impossibilité de K. ARROW, la question n'est plus de savoir comment passer des préférences individuelles à une fonction collective d'objectifs; mais plutôt de déterminer les conditions de l'existence d'un compromis possible sur l'intérêt général de l'organisation. Ce compromis répondrait alors à la question : qu'est-ce qui est essentiel pour chacun et pour tous au sein de l'organisation?

La maximisation du profit est longtemps restée le paradigme idéal unifiant les différents objectifs d'une organisation complexe au travers de la recherche de sa survie. Quand on parle de finalités de l'entreprise, il faut avant tout préciser de quel point de vue détermine-t-on ces finalités, de façon endogène (pour l'entreprise elle-même) ou exogène. Dans cette seconde optique que l'on ne retiendra pas dans cette recherche, l'entreprise apparaît comme un système social, sous-système du système économique général, dont la fonction qui se confond alors avec son but devient la production de valeurs et la satisfaction des besoins détectés par l'organisation elle-même.

La priorité pour l'entreprise serait d'assurer sa survie et son développement ce qui lui imposerait des contraintes de rentabilité. Se profile donc déjà la proposition de H.A. SIMON selon laquelle contraintes et finalités de l'entreprise se confondraient à travers la rentabilité. Dans le cas où l'entreprise est constituée d'une multitude d'objectifs différents, voire contradictoires, il s'agit bien alors de gérer ce que M. CROZIER et E.



FRIEDBERG appellent une «coopération conflictuelle». L'antinomie de ces deux mots résume à elle seule le débat; non seulement les objectifs multiples de l'organisation sont souvent contradictoires, mais ils sont surtout variables dans le temps. Il semble bien difficile, à partir de ce constat, de valider une application au système de décision d'une fonction d'utilité ou de préférences dans un univers où les choix eux-mêmes sont amenés à varier sous l'incidence d'un réseau complexe d'influence.

Les organisations sont-elles, selon l'expression d'H. MINTZBERG des «arènes politiques», c'est-à-dire des lieux de conflits; ou bien existe-t-il

des objectifs communs à tous les membres de l'organisation? Plus précisément, peut-il exister des compromis sur l'essentiel? Qu'est-ce que l'essentiel pour une organisation? Comment s'expriment les conflits? En quoi les conflits ou la protestation sont-ils la manifestation d'un pouvoir? Comment l'organisation pratique-t-elle la gestion de sa «coopération conflictuelle»? Existe-t-il vraiment un projet collectif? C'est à la GRH qu'incombe la difficile tâche d'assurer, dans ce contexte, une certaine homogénéité de l'entreprise, entreprise constituée dans la réalité d'individus et de groupes d'individus qui tentent de faire cohabiter des intérêts pas nécessairement convergents.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARNARD (Ch.) *The functions of the executive*. Cambridge Mass., 1938.
- CROZIER (M.) et FRIEDBERG (E.) *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, 1977.
- CROZIER (M.) *Pouvoir et organisation*. Paris, Archives Européennes de sociologie, Vol.V, N°1, 1964.
- CYERT (R.M.) et March (J.G.) *Processus de décision dans l'entreprise*. Paris, DUNOD, 1970.
- DAHL (R. A.) *The concept of power*. Behavioral Sciences n°2 1957.
- FAYOL (H.) *Administration industrielle et générale* (1916). Paris, Dunod, 1966.
- FOUCAULT (M.) *Les mots et les choses* (1966). Paris, Gallimard, 1988.
- FRENCH (J.R.P.) cité par DAHL (R. A.) *The concept of power*. Behavioral Science n°21957.
- MINTZBERG (H.) *Le pouvoir dans les organisations*. (1983) Paris, Editions des Organisations, 1986.
- SIMON (H.A.) *Administration et processus de décision*. (1975) Paris, Economica.