

L'organisation

Enjeu de rapports stratégiques

Les 4 sources du pouvoir

selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

Les 4 sources du pouvoir

selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

**La maîtrise d'une compétence particulière
et de la spécialisation fonctionnelle**

**La maîtrise des relations
avec l'environnement**

**La maîtrise de la communication
et des flux d'information**



**La maîtrise de la pratique
des règles organisationnelles**

un construit et une réponse directoriale au problème posé par l'existence des 3 autres sources de pouvoir

Les sources du pouvoir

La maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle

Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

« L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation aussi bien avec l'organisation qu'avec ses collègues. Du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation, **il pourra la négocier contre des avantages ou des privilèges.** »

« L'« expertise » proprement dite est relativement limitée. Peu de personnes, dans une société complexe comme la nôtre, sont vraiment les seules capables de résoudre un problème dans un ensemble donné. **Mais énormément de personnes ont un monopole de fait** parce qu'il est trop difficile et trop coûteux de les remplacer, parce qu'elles ont réussi en général par une organisation de groupe à rendre ou à maintenir les connaissances et expériences particulières qu'elles possèdent, ésotériques ou inaccessibles. A la limite, toute personne au sein d'une organisation possède un minimum d'« expertise » dont elle se sert pour négocier. Il lui suffit pour cela de tirer parti de la difficulté qu'on éprouverait à la remplacer (coût de la recherche, de la mise au courant, etc.). »

Les sources du pouvoir

La maîtrise des relations avec l'environnement

Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

« De ce fait, les « environnements pertinents » d'une organisation, c'est-à-dire les segments de la société avec lesquels elle est ainsi en relation, constituent pour elle toujours et nécessairement une source de perturbation potentielle de son fonctionnement interne, et donc une zone d'incertitude majeure et inéluctable. Et les individus et les groupes qui par **leurs appartenances multiples, leur capital de relations dans tel ou tel segment de l'environnement**, seront capables de maîtriser, tout au moins en partie, cette zone d'incertitude, de la domestiquer au profit de l'organisation, disposeront tout naturellement d'un pouvoir considérable au sein de celle-ci. C'est le pouvoir dit du « marginal sécant »...

**Le pouvoir du
*marginal sécant***



... c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer **le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires.** »

Les sources du pouvoir

La maîtrise de la communication

et des flux d'information

Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

« **L'organisation crée du pouvoir simplement par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ses unités et ses membres.** C'est ainsi que, pour pouvoir convenablement remplir la tâche ou la fonction assignées à son poste, un individu aura besoin d'informations provenant d'autres postes détenus par d'autres individus. **Et si, pour des raisons diverses, il ne peut pas les court-circuiter ou se passer de leur concours, ceux-ci, de par la simple place qu'ils occupent dans un réseau de communication donné, disposeront d'un pouvoir sur cette personne ;** car la façon dont ils transmettront leurs informations (avec plus ou moins de retard, de façon plus ou moins filtrée ou « maquillée », etc.²) affectera profondément la capacité d'action du destinataire. Aucune réglementation n'y pourra rien. Ce dernier ne pourra parer à cette situation que si, à son tour, il possède des informations (ou **maîtrise une autre zone d'incertitude**) qui affecte la capacité de jouer de ses correspondants. Et le même processus de chantage et de contre-chantage, de négociation et de marchandage se développera donc autour de la maîtrise et de la transmission des informations pertinentes pour les uns et les autres. »

Les sources du pouvoir

La maîtrise de la pratique des règles organisationnelles

Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

Michel Crozier et Erhard Friedberg précisent qu'ils traitent en dernier cette forme de pouvoir « dans la mesure où elle est, plus que les autres, **un construit** et peut se comprendre comme **une réponse directoriale au problème posé par l'existence des trois autres sources de pouvoir.** »

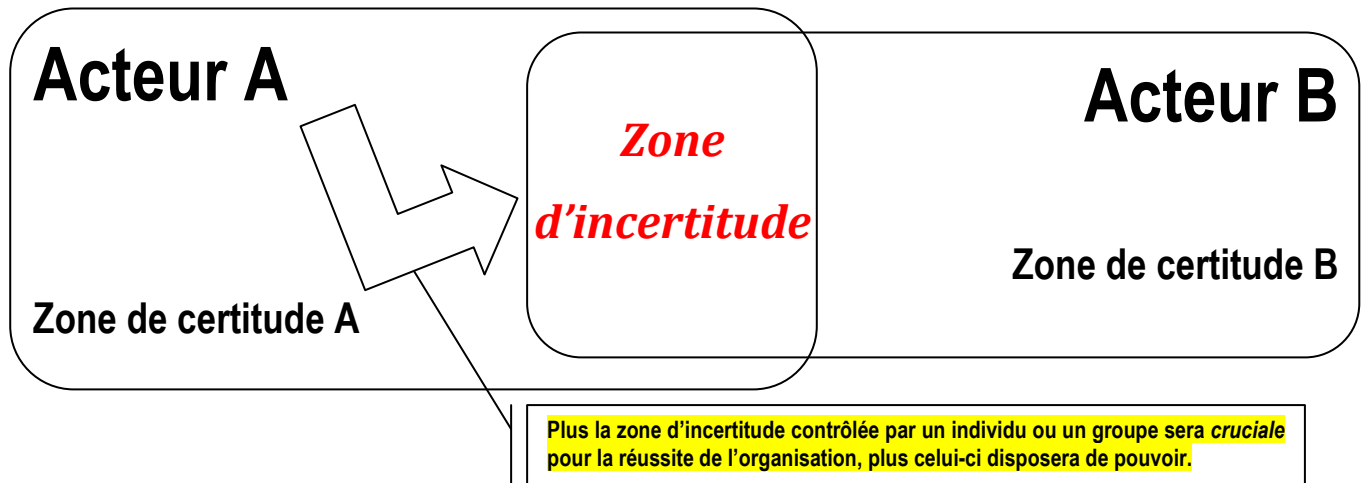
Les règles organisationnelles qui sont nombreuses et complexes.

« Les règles sont en principe destinées à supprimer les sources d'incertitude. Mais **le paradoxe** c'est que non seulement elles n'arrivent pas à les évacuer complètement, mais encore elles en créent d'autres qui peuvent immédiatement être mises à profit par ceux-là mêmes qu'elles cherchent à contraindre et dont elles sont censées régulariser les comportements. »

Ces 4 sources de pouvoir renvoient à la maîtrise d'une zone d'incertitude, une condition d'existence du pouvoir.

La notion de zone d'incertitude

Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)



« Ensuite, les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer. En définissant des secteurs où l'action est plus prévisible que dans d'autres, en mettant sur pied des procédés plus ou moins faciles à maîtriser, elles créent et circonscrivent **des zones d'incertitudes 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 donc des relations de pouvoir. Car le pouvoir, les capacités d'action des individus ou des groupes au sein d'une organisation dépendent en fin de compte du contrôle qu'ils peuvent exercer sur une source d'incertitude affectant la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs à elle, et de l'importance comme de la pertinence de cette source d'incertitude par rapport à toutes les autres qui conditionnent également cette capacité. **Ainsi, plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera *cruciale* pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir.** »

In *L'acteur et le système*, 1977, p. 67.

Identifier les incertitudes et les enjeux

Françoise Piotet § Renaud Sainsaulieu, 1994 : 127-128

Les incertitudes à caractère économique	On y situera les problèmes de trésorerie, d'investissements, de clients, de subventions, de parts de marché, de concurrence, de commercialisation et marketing, qui pèsent sur la vie courante de l'entreprise
Les incertitudes à caractère technologique	Seront ici répertoriés les problèmes de machines, de produits neufs, de technologies informatiques, de qualifications suffisante et de formation des salariés, de compétence en termes de métier, de recherches et d'information scientifique... dont la maîtrise est insuffisamment assurée par les règles habituelles de l'entreprise.
Les incertitudes à caractère organisationnel	La qualité même de l'organisation du travail de production, des services fonctionnels et des directions, peut également être source de problème spécifique, dans la définition des compétences entre services, la régularité des communications verticales et horizontales, la pertinence des contrôles et des règlements, etc.
Les incertitudes en matière socio-culturelle	Les populations elles-mêmes peuvent être source d'incertitudes liées à leurs motivations, leurs capacités de communication, leur appartenance de groupe, leurs cultures, leur ancienneté, leur capacité d'apprentissage, leurs attitudes envers l'autorité, leurs opinions et idéologies.
Les incertitudes en matière législative	
Les incertitudes liées au public	