

L'approche sociologique du pouvoir (1/2)

L'approche sociodynamique du pouvoir rencontre sa limite hors du champ conflictuel, quand le rapport de force se résume au jeu personnel des acteurs qui essaient défendre au mieux leurs intérêts, ou du moins la perception qu'ils en ont. Les travaux menés par les sociologues des organisations, rassemblés par Erhard Friedberg dans son ouvrage L'analyse sociologique des organisations, apportent un complément intéressant à la Sociodynamique dans la mesure où ils permettent de décoder des phénomènes humains en apparence incohérents.

- **Les relations de pouvoir se situent dans la « zone d'incertitude » qui demeure dans toute organisation, et qui donne aux acteurs des libertés pour se soustraire au pouvoir qu'exerce sur eux l'institution ou tout autre acteur.**
 - Si précise soit-elle, une organisation ne peut tout prévoir : il reste toujours des **zones d'incertitude** qui peuvent entraver plus ou moins gravement son fonctionnement sans que l'organisation formelle puisse y apporter une réponse.
 - **Le pouvoir** d'un individu ou d'un groupe **est fonction de l'importance de la zone d'incertitude** qu'il maîtrise face à ses interlocuteurs.
- **Le pouvoir est un rapport de force réciproque entre des acteurs...**
 - C'est une relation **déséquilibrée**, dans la mesure où l'acteur A qui obtient ce qu'il veut de l'acteur B a sur ce point précis plus de pouvoir que ce dernier,
 - Cela reste une relation **réciproque** dans laquelle les deux parties ont intérêt à laisser s'installer le rapport de force, y compris celui qui se soumet.
- **... « liés l'un à l'autre par un ensemble organisé pour l'accomplissement d'une tâche donnée ».**
 - **L'organisation préexiste au rapport de pouvoir** : pas de relation de pouvoir si les acteurs ne sont pas mis en contact par un intérêt réciproque, à défaut d'être commun.
 - **L'organisation définit le champ d'exercice du pouvoir** : changez l'organisation formelle, les interstices s'en trouvent modifiés. En laissant s'installer, volontairement ou non, des zones d'incertitude, l'organisation définit le champ du pouvoir de ses membres.
 - **L'organisation possède également un rôle de régulation des rapports de pouvoir** : c'est elle qui définit les règles selon lesquelles se déroulent les négociations entre les acteurs.

- **Classiquement dans les organisations, les jeux de pouvoir s'exercent autour de quatre zones d'incertitude majeures :**
 - **Le savoir-faire** : celui qui peut, par son savoir-faire, résoudre un problème de fonctionnement de l'organisation dispose d'un **pouvoir d'expert**. Un technicien informatique, un conseil juridique, un technicien d'entretien qui a le pouvoir de faire redémarrer les machines ou de bloquer la production... Sans aller jusque là, tous ceux qui disposent d'un savoir propre ont tout intérêt à renforcer sa rareté pour rester indispensables, ou du moins pour monnayer leur bonne volonté. D'où les réticences à l'installation de la polyvalence ou à l'automatisation des tâches.
 - **Le rapport à l'environnement** : l'environnement externe constitue une zone d'incertitude majeure –de débouchés, d'approvisionnement, d'image...- que l'entreprise va chercher à maîtriser. Ceux qui peuvent contribuer à la réduire vont naturellement acquérir un pouvoir dans l'organisation. Ils jouent en effet les intermédiaires indispensables –commerciaux- ou menaçants –délégués syndicaux- entre le dedans et le dehors.
De même, entre les équipes d'une même entreprise, tous ceux qui maîtrisent les interfaces entre des équipes plus ou moins cloisonnées –responsables d'encadrement, correspondants fonctionnels dans des organisations matricielles- disposent de ce **pouvoir de portier** et feront tout ce qui est possible pour ne jamais être court-circuités pour le garder.
 - **Les flux de communication et d'information** constituent une zone d'incertitude considérable : celui qui capte, trie, oriente, accélère ou ralentit ces flux maîtrise une zone d'incertitude considérable sans qu'aucune procédure puisse la réduire complètement. Ce **pouvoir de l'aiguilleur** peut priver un acteur de toute possibilité d'action.
 - **Les règles formelles**, censées augmenter le pouvoir de l'employeur sur les salariés, protègent aussi les subordonnés contre l'arbitraire de leur hiérarchie. De fait, la stricte application des règles formelles ne permet généralement pas à l'organisation de fonctionner : il faut y ajouter le zeste de bonne volonté qui ne peut s'écrire dans une procédure. Pour obtenir cet effort là où il est le plus nécessaire, le responsable hiérarchique tolérera des écarts sur certaines règles. Il exercera une sorte de chantage à la tolérance en sélectionnant les règles intangibles et celles dont l'application est négociable. **Le pouvoir hiérarchique** consiste à pouvoir fixer les règles et jouer sur leur application sélective.

Les jeux de pouvoir dessinent un organigramme informel en marge de l'organisation officielle.