

**Note Critique sur**

**« Le management et le pouvoir »**

Pierre MORIN, éditions d'Organisation Université, Paris, 1991

**Par Alberto De Pascali**

**MBA HEC 2004-2005**

**Cours de Gestion de Ressources Humaines**

**Professeur Stéphane Haefliger**

<b><u>1</u></b>	<b><u>CHOIX DU SUJET</u></b> .....	<b><u>2</u></b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>SÉLECTION DE L'OUVRAGE</u></b> .....	<b><u>2</u></b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>RÉSUMÉ DE L'OUVRAGE</u></b> .....	<b><u>3</u></b>
<b>3.1</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2</b>	<b>QUI A DU POUVOIR ?</b> .....	<b>3</b>
<b>3.3</b>	<b>LE POUVOIR ET LE VOULOIR</b> .....	<b>5</b>
<b>3.4</b>	<b>OBJECTIFS ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS : CONVERGENCE ET DIVERGENCE</b> .....	<b>7</b>
<b>3.5</b>	<b>COOPÉRER : UNE NÉGOCIATION</b> .....	<b>8</b>
<b>3.6</b>	<b>LE MANAGEMENT EST AUSSI POLITIQUE</b> .....	<b>9</b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>CRITIQUE PERSONNELLE DE L'OUVRAGE</u></b> .....	<b><u>10</u></b>
<b><u>5</u></b>	<b><u>EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES AU SUJET DU POUVOIR</u></b> .....	<b><u>11</u></b>

## 1 Choix du sujet

La motivation première du sujet est une volonté personnelle d'approfondissement de la compréhension des mécanismes du pouvoir au sein des entreprises. De multiples expériences personnelles vécues dans le cadre professionnel m'ont fait remarquer que le pouvoir est inégalement réparti entre acteurs et varie au cours des événements de la vie de l'entreprise. La compréhension des jeux de pouvoir est à mon avis centrale dans la réussite de l'action dans l'entreprise.

Sujet souvent tabou dans la culture européenne, le pouvoir est pourtant quotidiennement pratiqué ou subi par une majorité d'acteurs de la vie professionnelle. Ce sujet n'étant traité que de manière anecdotique au cours de la formation MBA HEC dans son ensemble, j'ai aussi souhaité compléter cette lacune par une lecture critique d'un ouvrage centré sur le sujet du pouvoir dans le management.

Les liens avec les thématiques exposées au cours de Gestion de Ressources Humaines sont relativement distants. J'ai pu voir un rapprochement avec le coaching qui a été une proposition d'accompagnement certainement très pertinente (finalement non réalisée pour des raisons budgétaires) lors de la prise en charge de mon premier rôle hiérarchique. Un autre parallèle peut être tiré dans la gestion du changement dans l'organisation : l'arrivée ou le changement de responsable dans une équipe constitue une situation où le pouvoir est redistribué.

Que se cache-t-il derrière le mot pouvoir ? Y a-t-il des constantes dans le fonctionnement des phénomènes de pouvoir au sein des diverses entreprises ? Est-ce que le pouvoir est encore à la mode dans un monde professionnel qui ne jure plus que par management participatif et esprit d'équipe ? C'est à ces questions que je souhaite apporter des débuts de réponse à travers la lecture critique d'un ouvrage sur le sujet.

## 2 Sélection de l'ouvrage

Une enquête bibliographique préalable m'a montré que le sujet a été amplement traité par plusieurs auteurs, notamment américains et français. En particulier, l'ouvrage de référence d'Henry Mintzberg « Le pouvoir dans les organisations » est amplement cité dans plusieurs autres livres traitant du sujet. Pourtant, ma volonté était celle de traiter le sujet à travers un auteur de culture francophone, aussi proche que possible que celle pratiquée en Suisse. De plus, l'aspect pragmatique et direct de l'ouvrage était un critère de choix essentiel dans la sélection du livre.

Ainsi, un parcours « en hélicoptère » de l'ouvrage de **Pierre Morin « Le management et le pouvoir »** s'est rapidement révélé proche de mes objectifs de lecture : une présentation méthodique des phénomènes de pouvoir dans les entreprises, les schémas et grilles de l'analyse organisationnelle, qui a du pouvoir au sein des entreprises et les rapports entre le management et l'approche politique. L'expérience pratique de l'auteur en tant que directeur général d'un cabinet de consultants (IDRH) spécialisé en management des ressources humaines ainsi que les expériences diversifiées d'enseignement (IEP Paris, IAE Paris) m'ont finalement convaincu dans le choix de l'ouvrage et de l'auteur.

### 3 Résumé de l'ouvrage

Cette section propose un résumé des messages principaux de l'auteur. Il est organisé selon la structure par chapitres de l'ouvrage original. Une critique personnelle suivie d'expériences professionnelles vécues sur le sujet fera suite.

NB : le terme « auteur » représente Pierre Morin dans la suite du texte.

#### 3.1 Introduction

L'étude des organisations au sens large (entreprises, administrations, hôpitaux, universités) s'impose autant aux yeux des sociologues qu'à ceux des économistes. Même si ce clivage de visions « homo oeconomicus » et « homo sociologicus » oppose deux formes de pensée, la compréhension des mécanismes de fonctionnement d'une organisation est essentielle à la compréhension des résultats de l'organisation. La notion de pouvoir apparaît ainsi centrale dans l'analyse des organisations : jeux de pouvoir, rapports de pouvoir, coopération et pouvoir. Autant d'éléments quotidiens de la vie des organisations.

Bien que couramment employé, le mot *pouvoir* échappe à une définition précise et unique. Il inspire aussi des réactions diverses variant entre admiration, malaise et refus. L'analyse organisationnelle va apporter une clarification du sens du mot pouvoir et une approche plus rationnelle du sujet. Finalement, une vision commune entre l'approche sociologique et économique est peut-être celle de l'« homo politicus » : gouvernement d'entreprise, frontières, territoires, conquête de marchés. Autant de mots qui révèlent des comportements proches des sciences politiques.

Tous les acteurs au sein des organisations mobilisent des sources variées de pouvoir. De par leur dépendance réciproque, supérieur et subordonné ont du pouvoir l'un sur l'autre. L'analyse organisationnelle est une méthode permettant de comprendre les phénomènes observés au sein des organisations, en particulier ceux issus des jeux de pouvoir. Le lien entre les performances et les caractéristiques d'une organisation est un résultat important de cet outil.

Les organisations du secteur tertiaire, de plus en plus complexes et avec des collaborateurs de plus en plus formés, constituent la tendance des organisations post-industrielles. Ainsi, les acteurs ont accès à des compétences et à des stratégies de plus en plus évoluées et sont souvent aussi à l'aise, sinon plus, que la hiérarchie dans les jeux de pouvoir. Les notions de coopération et de contrat mutuel ont remplacé les relations supérieur - subordonné conventionnelles.

#### 3.2 Qui a du pouvoir ?

Ce chapitre commence par deux exemples qui démontrent que le pouvoir existe chez tous les acteurs d'une organisation. Ainsi, des subordonnés ayant accès à des informations plus précises sur leur travail peuvent agir directement contre des décisions de leur supérieur considérées injustes.

Les rapports de pouvoir se jouent à tous les niveaux de la hiérarchie : beaucoup de supérieurs sont eux-mêmes des subordonnés d'autres supérieurs, les jeux de pouvoirs sont souvent indépendants des relations hiérarchiques et les ajustements mutuels à tous niveaux sont le lot de toute organisation. Et pourtant, l'auteur estime que nous ne savons pas parler de pouvoir dans nos relations et cite « le cadavre à sortir du placard en cette fin du XX<sup>e</sup> siècle ».

Par réaction aux conceptions trop étroites du taylorisme et du fordisme, s'est développée à partir des années 30 aux USA une théorie du management appelée l'école des relations

humaines. Selon cette théorie, on ne travaille pas que pour le salaire, mais on est sensibles au climat des relations au sein de l'entreprise. Si une amélioration des relations peut accroître la productivité, ce lien n'est pas toujours avéré. Il ne suffit pas d'améliorer les relations pour augmenter la productivité. L'auteur l'illustre par l'exemple du « syndrome du lundi matin » : à la suite de séminaires sur l'amélioration de la productivité par les relations humaines, le cadre se rend compte que la réalité est plus complexe que celle décrite en formation. Et finalement, la théorie apprise devient vite inapplicable. La productivité dépend donc d'un ensemble de facteurs techniques, organisationnels et des rapports de pouvoir. L'auteur souligne qu'une condition nécessaire à l'obtention de bonnes performances dans une équipe passe par un pouvoir réel du supérieur. De bonnes relations sans pouvoir (d'incitation voir de dissuasion) n'apportent généralement que des performances basses.

Certes, tout le monde n'a pas les mêmes pouvoirs, mais ignorer le fait que chacun détient une part de celui-ci contribue à s'exposer à des échecs, comme dans des tentatives de délégation. Car la délégation échoue aussi par une absence de prise en compte de la dimension pouvoir des relations interpersonnelles.

Le manœuvre aussi a du pouvoir sur son directeur général : en traînant dans l'exécution ou en refusant des heures supplémentaires par exemple. Mais chacun se doit d'utiliser son propre pouvoir, différent de celui des autres échelons de l'entreprise, et ceci à bon escient. Le contexte tient une importance considérable.

De multiples définitions du pouvoir sont rappelées par l'auteur. Ainsi, selon Max Weber : « Le pouvoir consiste dans les chances d'imposer sa propre volonté même contre une résistance » et aussi l'autorité n'est qu'un cas particulier du pouvoir. Un organigramme est incomplet en négligeant d'indiquer la relation réciproque, bien qu'inégale, subordonné⇒supérieur. Un des aspects essentiels du pouvoir est la **dépendance**. Celle-ci constitue la contrepartie du pouvoir. Cette relation est réciproque : le supérieur dépend aussi de ses subordonnées.

Les sources de pouvoir les plus communément décrites par plusieurs spécialistes sont :

1. **Normes** : pouvoir provenant des lois, conventions sociales et des craintes suscitées par la transgression de celles-ci
2. **Expertise** : savoir unique détenu par une personne sur celle qui en a besoin
3. **Charisme** : pouvoir lié à la séduction ou l'attraction
4. **Information** : détention d'informations donne du pouvoir sur ceux qui ont besoin
5. **Gratification ou coercition** : pouvoir de donner un bien, et d'accroître ou de diminuer l'aversion de quelqu'un vis-à-vis d'une situation.

La source du pouvoir d'un leader charismatique réside dans les subordonnés eux-mêmes. Bien que beaucoup de cadres se sentent attirés par ce type de pouvoir, celui-ci peut à terme induire des réactions immatures et peu conscientes, propres aussi à empêcher une remise en cause du leadership par le supérieur.

Les organisations ont besoin de coopération pour atteindre une performance suffisante. Si les jeux de pouvoir vont à l'encontre d'une réelle coopération, les rivalités prendront le pas sur la performance globale. Même dans la relation particulière du maître et de son esclave, ce dernier dispose d'un pouvoir : celui de se suicider. Cet extrême démontre que tout subordonné, en ayant une valeur d'échange pour son supérieur, bénéficie d'un pouvoir réel. Ces pouvoirs de dissuasion démontrent néanmoins des limites d'utilisation. En effet, les préjudices touchent aussi ceux qui en abusent. Les jeux de pouvoir dans la coopération sont

moins dramatiques mais certainement complexes. La délégation demande un abandon relatif du pouvoir du supérieur vers le subordonné. Cette modification de l'équilibre du pouvoir peut parfois empêcher une collaboration constructive.

Une profonde coopération ne peut s'établir qu'à travers une relation de négociation. Entre des acteurs liés par des rapports de pouvoir et de dépendance aux contours flous, seule une négociation permettra d'ajuster pas à pas ces rapports. Négocier constitue un mode d'interaction qui demande du temps, accepte une part de blocages, de flou et d'incertitudes. Bien que la culture d'entreprise n'utilise pas explicitement ce terme pour qualifier les relations hiérarchiques, la pratique de la négociation n'est pas nouvelle dans les organisations.

Le pouvoir ou l'exercice du pouvoir a encore une connotation immorale. Pourtant, refuser d'en parler, c'est s'exposer à de fausses idées et à l'absence de la prise en considération d'un phénomène essentiel.

### **3.3 Le pouvoir et le vouloir**

Ce chapitre propose d'approfondir la compréhension des comportements humains en opposant deux modèles : l'approche par les dispositions et celle basée sur les situations.

#### **Approche par les dispositions**

Comment peut-on obtenir un comportement voulu dans le cadre du travail ? Dans les pratiques les plus fréquentes, on observe deux schémas : choisir un individu ayant les caractéristiques psychologiques individuelles données ou faire appel à des mécanismes intrapsychiques supposés présents chez toute personne (besoins universaux, origine des motivations). Les spécialistes parlent d'approche par les dispositions pour qualifier ces deux schémas. Selon l'auteur, on rencontre rapidement les limites de cette approche. Par exemple, changer de titulaire d'un poste ne résout pas forcément le problème, celui-ci persiste avec le nouveau qui se comporte comme son prédécesseur.

La psychologie quotidienne non scientifique (« psychologie populaire ») a accentué la pérennité des schémas basés sur les dispositions. On entend fréquemment : « c'est bien de lui de réagir ainsi », « il est comme il est ». Pourtant, les traits de personnalité n'expliquent pas tous les comportements. Ceux-ci manifestent une plus grande diversité que nous l'estimons. Nous pensons réagir de manière naturelle, mais en réalité nous nous adaptons aux situations, même si cela nous coûte. Le monde du travail crée des situations contraignantes qui exigent des comportements adaptés, réfléchis et moins spontanés qu'on ne le voudrait parfois. On ne se laissera aller à des réactions spontanées que si la situation nous le permet, comme par exemple si cela ne porte pas à conséquence.

Le second schéma basé sur les dispositions se résume par : tel comportement s'explique par les besoins et motivations intrinsèques de l'individu. En parlant de motivation, on oublie que l'on est motivé par quelque chose et non pas motivé ou démotivé de manière générale. L'étymologie de « motivé » se rattache à « motif » : ce qui pousse à faire une chose. La théorie de la motivation s'applique difficilement dans le monde du travail. Ce dernier exige un résultat (sous forme de norme d'activité, quantité et qualité) et souvent collectif. Or la théorie de la motivation parle de comportements individualisables, de récompense de l'effort individuel et d'absence de pressions sociales. Les travaux de deux psychologues (Maslow et Herzberg) servent souvent de justification dans l'application de la théorie de la motivation dans le monde du travail. Pourtant, autant les besoins de Maslow sont abstraits, autant l'enrichissement des tâches d'Herzberg ne satisfont pas obligatoirement les besoins de communication et d'intégration. L'individu au travail doit être considéré comme un acteur

social face à une situation dont il perçoit les multiples enjeux, la complexité, les ambiguïtés, le flou et les incertitudes vécues dans les relations de pouvoir.

### **Approche par les situations**

Selon l'auteur, les approches basées sur les situations se prêtent mieux à l'explication des comportements. Pour reprendre l'approche de gestionnaires prudents : « On ne motive pas quelqu'un, les gens se motivent. En revanche on peut chercher à créer des situations où les gens se motivent ». Le principe de la dynamique de la situation est basé sur la création d'une situation où l'individu a tout avantage à adopter le comportement désiré. Cette approche, bien que moins populaire, mérite une attention particulière. Le management y recourt quotidiennement et depuis longtemps, par exemple dans l'institution d'un système de primes au rendement. Une première raison du moindre succès de cette approche est l'attrait des cadres vers les moyens d'exercer leur fonction sans avoir à faire subir des pressions sur leurs subordonnés. Une deuxième raison est dans l'aspect systémique de cette approche, moins mécaniste que celle basée sur les besoins et les motivations.

Finalement, l'approche basée sur les dispositions élude la question des relations de pouvoir, contrairement à celle des situations. D'autre part, l'intelligence de l'être humain permet d'élaborer face à des situations une grande diversité des comportements laissant transparaître selon les cas des traits de personnalité ou des objectifs personnels. Nos comportements peuvent mieux se comprendre si nous les considérons comme la solution que nous apportons aux problèmes que posent les situations auxquelles nous sommes confrontés.

Pour comprendre un comportement, conscient ou inconscient, il faut partir du postulat que tout comportement est rationnel pour le sujet qui le met en œuvre. Même si sa rationalité est limitée à sa perception de l'environnement (enjeux, pouvoirs et dépendances), ce comportement s'explique comme le meilleur choix possible pour l'intéressé. Qualifier un comportement d'absurde, c'est échouer dans la compréhension de la rationalité de la personne qu'on observe.

### **Stratégies défensive et offensives**

On peut cataloguer les comportements en entreprise en deux grandes catégories stratégiques : défensifs ou offensifs. Tactique défensive si on croit que les intérêts propres sont menacés ou tactique offensive pour assurer ou conquérir des enjeux potentiels. Comme les enjeux ne sont jamais totalement avouables, pour comprendre le comportement d'une personne, il faut établir le lien entre enjeu et stratégie choisie face à la situation. Parmi les comportements offensifs, on peut distinguer les marchandages et les investissements. Par exemple, un marchandage auprès d'un subordonné d'une tâche nouvelle peut se faire contre échange d'un avantage particulier. Le succès de cette démarche passe par l'identification de l'enjeu de cette situation pour le subordonné et donc la sélection de l'avantage échangé. Les comportements offensifs d'investissement se rencontrent fréquemment chez les cadres. Ceux-ci acceptent une situation immédiate défavorable, l'investissement avec ses contraintes, dans l'espoir d'un retour futur. Contrairement au marchandage, on remet à plus tard un échange qu'on espère largement compensateur. Les cadres font trop souvent l'erreur d'attendre de la part de leurs subordonnés ce même type de comportement.

Les cadres ont des positions dans les entreprises les encourageant à ces réactions grâce aux opportunités de carrière. Si les opportunités diminuent, ou si l'investissement devient trop important, le marchandage apparaît. La culture populaire n'encourage pas systématiquement les tactiques d'investissement : « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras, dans le doute abstiens-toi ». C'est la responsabilité de l'organisation de créer des structures crédibles garantissant qu'à tout effort supplémentaire, un jour apporte sa compensation.



### Origines des effets organisationnels

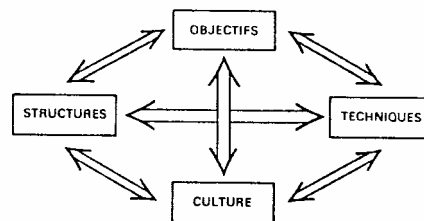
L'auteur propose de comprendre les effets sur les organisations en termes de comportements individuels par l'utilisation du schéma linéaire suivant :

caractéristiques organisationnelles  $\Rightarrow$  enjeux  $\Rightarrow$  comportements  $\Rightarrow$  effets organisationnels

Ainsi, le problème du management consiste à créer des enjeux cohérents avec les caractéristiques propres de l'organisation, qui pourront ensuite déclencher des comportements convergents désirables pour l'organisation. La délégation est un exemple classique d'application de ce modèle.

### 3.4 Objectifs organisationnels et individuels : convergence et divergence

L'auteur propose de modéliser le système organisationnel en quatre sous-systèmes s'influençant mutuellement :



Ce modèle peut être illustré à travers le cas de la Direction Par Objectifs (DPO). En introduisant cette technique, il y aura des répercussions sur les trois autres sous-systèmes. L'équilibre originel sera perturbé jusqu'à l'atteinte d'un nouvel équilibre. Deux conditions nécessaires au succès de l'introduction de la DPO sont : la nécessité de clarifier dès le départ les objectifs et les moyens de cette technique et une culture organisationnelle adaptée à la DPO telle qu'un management participatif.

Un des aspects fondamentaux de ce modèle est constitué par la culture organisationnelle. Celle-ci se caractérise par : des éléments de division du travail et du pouvoir, l'interchangeabilité du personnel, des modèles et normes de conduite (explicites ou implicites), la transmission dans le temps et l'appropriation parmi les membres de l'organisation. Une des origines fortes de celle-ci trouve son fondement dans des mythes et idéologies telles que celles de son fondateur ou un dirigeant charismatique. L'importance de la culture organisationnelle dans les phénomènes de pouvoir est considérable, malgré l'aspect parfois dérisoire de certaines requêtes, comme l'attribution d'un bureau. Un des risques fondamentaux de la culture organisationnelle est l'inadéquation et l'inadaptation de celle-ci à un nouveau contexte concurrentiel. Finalement, il ne faudrait pas tomber dans l'extrême du culte de l'entreprise dans lequel la frontière entre sphère privée et professionnelle est allégrement rendue floue par des opérations telles que des stages externes censés transcender les relations, les performances et l'appartenance à l'entreprise. Un des syndromes classiques de ces opérations est à nouveau celui du lundi matin : les employés se retrouvent à leurs tâches et problèmes habituels malgré les incantations du stage.

Les organigrammes sont censés décrire les répartitions officielles des tâches et du pouvoir au sein d'une organisation. Pourtant, leur importance est toute relative par l'apparition de structures informelles basées sur des rapports de pouvoir et dépendances réels entre individus et groupes. Une multitude d'objectifs résultent de ces relations formelles et informelles. S'il est illusoire d'imaginer que ces objectifs sont toujours convergents, il est aussi inexact de les considérer constamment contradictoires. Une tension naît alors de cette

dualité et celle-ci constitue une des valeurs ajoutées essentielles du manager : la capacité de gérer les conflits et de faire tendre vers la convergence des objectifs. Potentiellement, tout objectif organisationnel fixe un cadre, et donc des limites, pour les objectifs individuels. Un ajustement des objectifs individuels doit donc s'opérer par les différents acteurs.

Les objectifs individuels résultent principalement d'apprentissages et d'adaptations continues des acteurs face à leur milieu. La notion d'enjeu, c'est-à-dire ce que l'on peut perdre ou gagner dans une situation, nous permet de clarifier les mécanismes de construction des objectifs. On peut classer les enjeux dans cinq familles :

1. Exécution du travail (tâches)
2. Organisation du travail (contraintes)
3. Relations avec autres acteurs
4. Employeur
5. Salaires

Dans chacun de ces aspects, on peut identifier des enjeux positifs (avantages) et des enjeux négatifs (inconvenients). La dimension « jeu » n'est pas qu'étymologique. Chaque acteur « joue » un rôle et perçoit des enjeux appropriés à la situation: un vendeur n'a pas les mêmes objectifs qu'un ouvrier dans une chaîne de montage. Les enjeux, par exemple des nouvelles responsabilités, peuvent être tant positifs que négatifs (nouvelles contraintes augmentant la difficulté du poste et la vulnérabilité face à la hiérarchie). Une contrainte sur un enjeu salarial, blocage sur une période par exemple, fait apparaître un arbitrage sur un autre type d'enjeu, par exemple dans l'organisation du travail.

Finalement, comment peut-on assurer la convergence des objectifs organisationnels et individuels ? Dans un premier cas, on peut considérer « normale » cette convergence et l'on ne se pose pas de questions sur les pouvoirs réciproques de chaque acteur. Dans un deuxième cas, plus réaliste, on cherche un équilibre entre contributions et rétributions en explicitant les enjeux de chaque partie. On peut accroître la convergence en considérant les points suivants : ne pas nier la divergence entre objectifs organisationnels et personnels, admettre que tous les acteurs n'ont pas la formation ou l'information suffisante pour saisir les enjeux globaux, accepter la différence entre ceux qui s'impliquent dans l'entreprise et ceux qui fonctionnent et considérer la taille de l'organisation dans la fixation des objectifs.

### **3.5 Coopérer : une négociation**

Selon l'auteur, les cadres savent donner des ordres, mais savent souvent mal négocier. Pourtant, la négociation est un outil essentiel à l'atteinte d'accords avantageux mutuels entre supérieur et subordonnés, tels que la délégation. Les avantages de la négociation pour le management sont multiples : création d'un arrangement organisation - employé, clarification des contributions attendues de chaque partie et possibilité d'innovation organisationnelle propre à apporter un supplément d'efficacité et de productivité. Les difficultés dans le processus de négociation sont multiples : acceptation culturelle de la négociation dans une relation hiérarchique (puisque négociateur conduit à reconnaître que l'autre a du pouvoir sur soi), compétence ou manque de préparation en négociation de chaque partie et complexité et ambivalence des attitudes tantôt fermes tantôt conciliantes.

Un certain nombre de conditions préalables sont nécessaires à la réussite de la négociation : identification des rapports de pouvoir et de dépendance, identification des enjeux désirables pour le subordonné, sens du contrat contribution - rétribution, organisation favorable à la négociation et maîtrise de la négociation. On reconnaît typiquement quatre phases majeures dans une négociation :

1. Echange d'informations (savoir où on met les pieds, réduction de l'incertitude)



2. Equilibrage (échange des points de vue et exigences, besoin de se sentir fort)
3. Echange de concessions
4. Dénouement

Il est nécessaire de suivre toutes les phases et d'en respecter le temps nécessaire ; en effet, la coopération s'inscrit dans la durée. La préparation à la négociation est aussi essentielle: on y élabore les options et issues possibles. Pendant la négociation, il faut faire attention aux points suivants: se méfier de la charge émotive des mots, peu de contre-propositions, éviter défense-attaque-défense ou justification-critique-justification, vérifier que l'interlocuteur a bien compris les propositions et implications et finalement annoncer explicitement ses propositions.

Dans le management, la négociation est une occasion de redéfinir le contrat de contributions - rétributions entre le cadre et le subordonné. L'échec de la négociation provient souvent d'une erreur d'identification des enjeux.

### **3.6 Le management est aussi politique**

Plusieurs signes permettent de parler d'évolution du management dans la prise en compte des phénomènes de pouvoir: plusieurs ouvrages et études abordent la problématique et les écoles de management incluent de plus en plus des enseignements sur des thèmes tels que la négociation et le leadership.

Les parallèles entre les activités d'un manager et d'un homme politique sont saisissants : décider malgré la complexité, l'incertitude et l'hostilité, gouverner dans une communauté d'action, pour le respect des contrats individuels et collectifs et dans un cadre de compétitivité des échanges entre organisation et marchés. Les compétences-clé d'analyse sont similaires: situations, rapports de pouvoir et enjeux. Les sciences du management ont donc un intérêt certain à se rapprocher avec les sciences politiques.

Selon l'auteur, la pauvreté actuelle des débats entre management et syndicats sont certainement liés à un mauvais combat : celui de l'idéologie. Ceci en ignorant superbement les phénomènes de pouvoir qu'y s'y passent. Le manque de sensibilité du management à l'aspect politique des syndicats, qui sont eux-mêmes des organisations, contribue à l'échec relatif des négociations. Le management aurait intérêt à affronter les syndicats via de meilleurs contrats contribution - rétribution entre cadres et subalternes.

La mutation des emplois du secteur industriel vers celui des services a introduit de nouvelles données : l'exécution du travail peut se faire en dehors de la présence du manager, les services ne peuvent pas être facilement standardisés et donc échappent à la mesure précise du lien durée-prestation. Une forme d'échec du management actuel peut se comprendre comme une inadaptation des modèles d'encadrement industriels dans un monde tertiaire. Une solution passe par la délégation au micro-management des contrats contribution - rétribution entre employeurs et employés. En effet, seuls les cadres proches des exécutants ont une vision assez précise de leur travail et des exigences, de part les caractéristiques multiples et changeantes des activités de service.

En conclusion, le manager moderne doit devenir plus politique et diplomate. Cette dimension prend en charge les aspects de relations de pouvoir et de dépendance entre acteurs d'une communauté. La survie de l'entreprise dans un environnement hostile se fera via une organisation contractuelle compétitive qui aura à cœur de gérer les échanges contributions - rétributions entre employeur et employé. La délégation organisée est une source puissante de motivation pour l'employé qui se prend au jeu de sa contribution et comprend son pouvoir.

## 4 Critique personnelle de l'ouvrage

J'ai particulièrement apprécié dans ce livre l'approche pragmatique d'analyse organisationnelle étayée d'exemples concrets. Plusieurs thèmes m'ont paru essentiels : la sensibilisation sur le sujet tabou du pouvoir pourtant quotidiennement pratiqué à tous les échelons de la hiérarchie, la convergence et la divergence des objectifs organisationnels et personnels et spécialement les parallèles saisissants entre science politique et management au sujet du pouvoir.

Pourtant, l'ouvrage élude des aspects du pouvoir essentiels. Le leadership par exemple n'est traité que de manière anecdotique. Il constitue à mon avis une source de pouvoir non négligeable. J'aurais attendu des développements à ce sujet dans le chapitre exposant les approches par les dispositions et les situations. D'autre part, les mécanismes d'influence et de manipulation sont quasiment occultés par l'auteur, comme si ces aspects étaient tabous dans l'exercice du pouvoir. Finalement, l'auteur ne cite quasiment aucune différence culturelle du pouvoir, j'estime que cette notion s'applique différemment selon la culture locale.

A mon avis, la balance du pouvoir entre acteurs est insuffisamment développée. Certes, certains acteurs ont de plus en plus de formation et de connaissances sur le sujet, mais je suis convaincu que la pratique ainsi que le pouvoir de chaque partie reste malgré tout inégal, dépendant des sujets et de la situation. La relation hiérarchique employeur-employé constitue un biais non négligeable dans cette balance du pouvoir.

Le chapitre opposant les approches par les dispositions et les situations me paraît trop tranché. Bien que j'admette que la situation a une influence non négligeable dans la compréhension des comportements en entreprise, je pense que chaque comportement emprunte parallèlement des sources d'explications issues des dispositions et de la situation.

A mon avis, l'auteur appuie son argumentaire de manière exagérée sur la négociation. Un chapitre y est d'ailleurs exclusivement consacré et on y trouve des conseils pratiques qui auraient leur place dans un manuel de la négociation.

Finalement, ce livre m'a ouvert l'appétit sur le sujet du pouvoir dans l'organisation sans pouvoir le satisfaire. Paradoxalement, les buts annoncés sur la couverture du livre (présentation méthodique des phénomènes de pouvoir, schémas et grilles de l'analyse organisationnelle) sont insuffisamment approfondis pour être convaincants. Des lectures complémentaires seront certainement salutaires pour assouvir cette curiosité.

## 5 Expériences professionnelles au sujet du pouvoir

Je prendrai comme base d'illustration personnelle des thèmes de cette note critique mes deux dernières expériences professionnelles.

Lors de la dernière année chez mon deuxième employeur, j'ai eu l'occasion de démontrer un certain nombre de qualités d'organisation et de leadership lors d'un mandat où un groupe d'employés étaient assignés à plein temps chez un client. Malgré mon statut de membre de l'équipe, ces qualités ont été repérées par mon supérieur hiérarchique et son embarras commença lorsqu'il remarqua que le responsable de projet chez le client ne prenait pas en charge certains de ses rôles de responsable d'équipe. Celui-ci avait été choisi pour ses compétences techniques et par une promesse de prise en charge des aspects de gestion d'équipe. Pour des raisons politiques et d'image au sein du client, le changement de responsable de projet pour un autre membre de l'équipe a été écarté au profit d'un nouvel engagement. J'ai pu seulement démontrer ces compétences d'organisation et de leadership de manière inofficielle et lors des vacances du responsable d'équipe. Cette expérience m'a appris trois éléments du pouvoir : la tradition d'une expertise technique pour l'accès à une fonction de responsable dans un métier technique, la nécessité de joindre l'aspect politique à une décision de choix de responsable d'équipe et le fait que les compétences seules ne suffisent pas à être choisi dans un rôle de responsable d'équipe.

Après quelques mois suite à mon arrivée chez mon troisième employeur en tant que membre de l'équipe technique, la situation devint instable avec des restructurations suite à de mauvais résultats financiers. Dans une triangulation du pouvoir dans l'agence de Lausanne entre un directeur général, un directeur des ventes et le directeur technique (mon supérieur hiérarchique), arriva un nouveau directeur dont le rôle était d'assainir la structure et les coûts des deux agences en Suisse. Un nouveau responsable technique fut cherché et on me proposa de remplacer mon propre supérieur hiérarchique. Malgré mon cahier des charges augmenté et une marge de manœuvre réduite, j'acceptai le nouveau rôle. Ce fut ainsi ma véritable première expérience de responsabilité hiérarchique. A la suite d'une négociation afin d'introduire un service de piquet dans l'équipe technique, j'ai pu vérifier plusieurs éléments : les subordonnés ont effectivement du pouvoir sur leur supérieur (spécialement lors de négociations en période d'incertitude) et les objectifs de l'entreprise (introduire un nouveau service offrant un avantage compétitif) sont parfois antagonistes avec les objectifs des employés techniques (assurer une qualité de vie). J'ai pu remarquer aussi que bonnes relations ne riment pas forcément avec bonnes performances, spécialement lorsque la position de cadre n'est pas associée avec des pouvoirs d'incitation ou de dissuasion.

Finalement et contrairement à ce que prétend Pierre Morin, j'ai pu constater au cours de ma carrière professionnelle que le pouvoir dans une organisation était fortement dépendant de la personnalité. Certains de mes supérieurs hiérarchiques ont mieux réussi que d'autres à fédérer leurs employés autour d'une vision commune et dans ces cas la composante personnelle de « leadership » m'a paru même plus importante que la position hiérarchique.