

DPRS

**POUVOIR
POWER**

Yves LIVIAN
IAE - Université Lyon 3
6 cours A. Thomas
69008 LYON

yves.livian @laposte.net
06 73 54 98 87

Tout pouvoir corrompt-il ? L'exercice du pouvoir entraîne-t-il forcément des risques de maltraitance ou de violence ?

Pour tenter de répondre à cette question, il convient d'abord de définir les contours du pouvoir, après quoi nous évoquerons certains éléments pouvant relier l'exercice du pouvoir et les RPS.

1. Le pouvoir dans les organisations contemporaines : quelques rappels

Défini au sens large, comme un "échange déséquilibré de possibilités d'action" (Friedberg 1993, p. 113), le pouvoir est un phénomène relationnel fondé sur une interdépendance entre les acteurs concernés. Il s'exerce à partir de "points innombrables, et dans le jeu de relations inégalitaires et mobiles" (Foucault 1976, p. 121). Pour ce qui nous intéresse, ces points de repères sont essentiels : le pouvoir n'est pas un attribut fixe, détenu par une seule catégorie d'acteurs, mais une relation déséquilibrée pouvant toucher tout le monde (certes avec des atouts inégaux). Les risques qu'il comporte concernent ceux sur qui il est exercé, mais ces derniers peuvent aussi exercer ce pouvoir sur d'autres (c'est le cas des dirigeants, de l'encadrement, mais aussi des autres salariés...).

Le pouvoir circule et chacun en détient une parcelle, à son niveau. Les risques qu'il fait peser ne sont pas l'apanage des seuls dirigeants.

Ce pouvoir s'exerce dans l'organisation mais aussi "autour" de celle-ci : pouvoir des actionnaires sur les dirigeants, des banquiers sur les chefs d'entreprises, des acheteurs sur les fournisseurs, des vendeurs sur les clients...

Cette omniprésence du pouvoir rend d'autant plus nécessaire une analyse des conditions dans lesquelles les risques inhérents à celui-ci, bien connus de tous temps dans le domaine politique, peuvent être limités ou évités dans le contexte des organisations actuelles.

On examinera les sources du pouvoir d'une part, ses modes d'exercice d'autre part.

2. Sources du pouvoir et RPS

◇ La détention d'un pouvoir résulte de la capacité qu'a l'acteur (individuel ou collectif) de mobiliser une ressource essentielle pour l'organisation : de la compétence, de l'information, des relations-clés avec l'environnement, une connaissance fine des règles par exemple. Cette capacité est partiellement liée à la place qu'occupe l'acteur dans les réseaux sociaux qui innervent l'organisation. Par conséquent, les situations de forte inégalité durable dans la

détention de ces ressources et de marginalité ou d'isolement dans les réseaux sont structurellement porteuses de tensions, de conflits, voire d'agressivité et de frustration de la part de ceux qui ont le sentiment d'être en position défavorable.

En d'autres termes, les organisations dont les réseaux sont moins asymétriques, et où un certain partage des ressources (ou encore une circulation de celles-ci) est assuré risquent moins de voir se développer des situations de mal-être ou de violence*.

◇ Une question essentielle porte sur la légitimité du pouvoir : cette détention inégale de ressources, quelle raison la justifie ? Si tout pouvoir suppose une certaine domination* (même relative et provisoire parfois), quel est le fondement de celle-ci ? En suivant M. Weber, l'obéissance à un pouvoir suppose une croyance en la légitimité de celui-ci. La légitimité par la coutume ou par la grâce personnelle d'un individu existe toujours aujourd'hui dans certains contextes culturels.

Dans les pays industriels développés, la légitimité "rationnelle-légale" s'est imposée (sans supprimer toutefois les deux autres). Ceci signifie que l'on s'attend à des règles impersonnelles, des détenteurs de l'autorité officielle compétents et consacrés à l'intérêt général, des carrières claires et des décisions rationnelles.

Ceci veut dire aussi que des règles peu claires ou détournées, ou bien des nominations non fondées sur des critères reconnus comme "objectifs" peuvent être rejetées et être à l'origine de conflits dans lesquels le salarié peut s'estimer mal traité par l'organisation. De même, des décisions justifiées exclusivement par des pressions commerciales ou financières externes (ce que certains ont appelé la "légitimité libérale") peuvent aboutir à des contradictions ressenties et à un mal-être minant la confiance du salarié par rapport à son organisation.

3. Les modes d'exercice du pouvoir

Foucault a écrit qu'il faut accorder en matière de pouvoir "un certain privilège provisoire à la question du comment ?". Les modes d'exercice du pouvoir intéressent en effet directement les conditions psychosociales du travail.

L'exercice du pouvoir de type bureaucratique évite en principe les abus du pouvoir discrétionnaire. Un recours excessif aux règles peut cependant paralyser l'action et réduire l'autonomie des agents, dont certains peuvent s'estimer "empêchés" de faire correctement leur travail.

On le sait, l'exercice autocratique du pouvoir peut aboutir à des abus, maintes fois signalés dans les situations de harcèlement notamment. Si la référence, même indirecte, à la contrainte est inhérente à la "subordination" du salarié, l'existence de règles encadrant cette contrainte (droit du travail, accords d'entreprises, organes de concertation, chartes...) peut en principe éviter les situations les plus extrêmes. Mais le terrain est favorable, surtout dans les PME.

Par contre, certains modes d'exercice du pouvoir plus subtiles échappent à ce possible encadrement. Dans l'entreprise "hypermoderne", exigeant un engagement psychologique des salariés (mais aussi de ses partenaires extérieurs), la pression* ou la séduction remplacent l'usage de la force brutale. Un "système sociomental" (Enriquez) exerce une "emprise"* sur le salarié qui peut en être une partie prenante consentante. L'individu -et les groupes auxquels il appartient- intériorisent les normes organisationnelles. L'obéissance et la conformité viennent des salariés eux-mêmes, soit par conviction profonde (éventuellement provisoire), soit par acceptation désenchantée : le terrain est ainsi favorable à de la manipulation* et même à de la participation active de certains au harcèlement des plus rétifs.

Ces risques sont en principe limités dans les cas où existent des organes de contre-pouvoir et des instances de débat. Mais les entreprises de ce type se caractérisent précisément par l'affaiblissement de ces organes. Par ailleurs, la prudence longtemps observée, en France en tous cas, par les organisations syndicales de salariés à l'égard des éléments subjectifs des situations de travail, n'a pas favorisé leur intervention.

Des fonctionnements "démocratiques", sont en principe exempts de ces modes d'exercice du pouvoir. Le recours à la participation des salariés, la culture du débat et la multiplicité des organes de contrôle devraient garantir une "santé" organisationnelle à cet égard.

La gouvernance des grandes organisations mutualistes, syndicales, associatives ou coopératives montre que des dérives sont néanmoins possibles, notamment au niveau de l'encadrement intermédiaire. La primauté à la recherche de résultats y est également présente. La décentralisation de certaines décisions et l'autonomie locale créent des zones d'incertitude qui peuvent être investies soit par des personnalités perverses (là comme ailleurs), soit par des modes de fonctionnement collectifs où la pression à la conformité idéologique peut être forte.

Les organisations sont des entités "politiques", au sens où le pouvoir est un enjeu permanent. Son exercice et sa circulation ne sont pas des jeux innocents. Ce qui peut être sans conséquence dans des organisations volontaires (l'individu peut toujours s'en aller) devient

plus sérieux dans les organisations administratives et productives, où l'engagement de chacun est plus fort. L'absence de tout risque psychosocial est donc illusoire.

C'est par une analyse permanente des sources et des conditions d'exercice du pouvoir, et par l'existence possible de débats entre les acteurs concernés qu'une vigilance peut être instaurée afin d'en limiter l'ampleur.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

Enriquez E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.

Enriquez E. (2012), *Clinique du pouvoir - Les figures du maître*, Toulouse, Erès.

Foucault M. (1976), *Histoire de la sexualité*, vol. 1, "La volonté de savoir", Paris, Gallimard.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.

Correlats : abus de pouvoir, bureaucratie, conflit, domination, emprise, mal-être, maltraitance, management intermédiaire, management participatif, manipulation, pression, servitude volontaire, soumission, violence.