

Devoir à rendre pour le 17 octobre 2006

ECONOMIE D'ENTREPRISE

SUJET : L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

Document 1 : Henry Mintzberg (2003) « *Le pouvoir dans les organisations* »,

On voit apparaître dix sortes de détenteurs d'influence classés en deux catégories. La coalition externe : les propriétaires, les associés, les regroupements de salariés, les publics. La coalition interne : Le conseil d'administration, le PDG, les opérateurs, l'encadrement, la technocratie, la logistique. Il existe un onzième agent : l'idéologie de l'organisation. On distingue alors cinq moyens d'influence externe : les normes sociales, les contraintes formelles, les campagnes de groupes de pression, les contrôles directs, la participation au conseil d'administration. Les normes sociales sont souvent très générales, instables et divergentes. Dans la coalition interne "le PDG est inévitablement l'individu le plus puissant. Il connaît les buts et a à sa disposition les moyens pour les atteindre. Les cadres intermédiaires, en fonction de leur position dans la hiérarchie, partagent plus ou moins le pouvoir du PDG. L'influence des opérateurs ne peut se faire que par les politiques (pouvoir informel) ou par leur compétences professionnelles. Les analystes de la technocratie recherchent la qualité professionnelle et ne voient que l'aspect coûts/bénéfices. Le personnel de soutien logistique (administratif...) aura du pouvoir en fonction de ces qualifications. Ces différents membres vont mettre en place cinq systèmes au sein de la coalition interne : l'autorité personnelle, l'autorité bureaucratique, l'idéologie (mission à accomplir), les compétences, les politiques. Les quatre premières sont identifiables, quant à la cinquième elle peut prendre des formes diverses : rivalités coalition, indiscipline... Ce pouvoir politique peut devenir un appui au pouvoir légitime ou le remplacer.

Document 2 : Renaud Sainsaulieu (1988), « *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation* »

Pour progresser l'entreprise doit compter sur la force vive que représente l'Homme, alors que très souvent l'économie et la technologie prennent le pas sur la logique sociale. On peut présenter quatre modèles -types de l'intégration sociale des membres de l'entreprise : *Professionnel* : s'appuie sur la confiance en la pratique d'un métier. *Bureaucratique* : parcellisation et réglementation des tâches. *Gestionnaire* : prend en comptes les relations humaines. *Démocratique* : cogestion et autonomie. Pour Max Weber ces modèles sont limités par une double rationalité du monde économique : rationalité subjective et rationalité objective. Le changement dans l'entreprise passe par le système social qui peut être abordé de différentes façons : les dysfonctionnements observés dans l'entreprise qui déclenchent l'examen des jeux de pouvoirs, et les relations avec l'environnement. Pour pouvoir vivre ensemble les hommes sont obligés de passer par une élaboration collective des représentations du monde. Ce qui nous permet d'admettre que l'entreprise est une société à part entière, avec ces traditions ses valeurs propres axées sur le travail, qui est elle-même en interaction avec le monde extérieur qui lui aussi à sa culture. Les identités au travail reposent sur quatre cultures : fusionnelle, la négociation, les affinités sélectives et le retrait. Les représentations correspondent à des opinions fondées sur un processus cognitif dépendant d'un groupe : très rigides si elles sont basées sur des valeurs. Or, actuellement les changements organisationnels sont nombreux et modifient les relations de pouvoir. Il y a permanence des apprentissages culturels. En plus, des identités collectives, le travail produit de véritables types d'acteurs sociaux. Pour la fusion c'est l'acteur de masse, la négociation l'acteur stratégique, les affinités acteur de soi et le retrait, acteur d'ailleurs. Cela oblige à créer de nouvelles rationalités au travail. On passe à une nouvelle forme d'autorité : travail et élaboration collective, travail par projet... Même si l'on ne pense pas que l'entreprise puisse produire une culture autonome, on peut y voir des réactions culturelles dépassant les jeux de pouvoir.

Document 3 : Florence Achard, « Chronique RH : Qu'est-ce que le Pouvoir ? »

Chaque entreprise a un ensemble de convictions, valeurs, attitudes, règles et principes qu'elle utilise comme cadre de référence dans la gestion de ses ressources. L'exercice du pouvoir en entreprise est corrélé à sa culture et la qualité de ses relations à l'intérieur et à l'extérieur...

Chaque entreprise a un ensemble de convictions, valeurs, attitudes, règles et principes qu'elle utilise comme cadre de référence dans la gestion de ses ressources. L'exercice du pouvoir en entreprise est corrélé à sa culture et la qualité de ses relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Par définition, le pouvoir « C'est un potentiel pur ». Le développement socio-économique a fait de sorte que, c'est autour de ce mot qui se construit le projet de réussite individuelle, et non autour des mots « action », « création » ou « entreprise ». Notre langage social abonde de : on « veut le pouvoir », on « prend le pouvoir », on « défend son pouvoir », on est un « homme de pouvoir » ou une « femme de pouvoir ». L'« homme de pouvoir » joue dans notre société le rôle du dominant dans les sociétés animales. Ce rôle dominant est plus ou moins bien joué mais très souvent mal accepté par ceux qui y sont soumis. Dans les jeux de pouvoir, celui qui détient ce rôle malgré le fait qu'il puisse être un bon stratège, son univers mental, focalisé sur l'échiquier de ses objectifs est extrêmement étroit. Il n'a rien de commun avec l'univers mental de ceux qui cherchent à mieux définir des produits utiles, des méthodes de production efficaces... Le « pragmatisme » de l'homme de pouvoir désigne le fait d'adapter sa tactique aux frontières des zones d'influence qui découpent le territoire où s'exerce le pouvoir. Dans les entreprises où les membres sont en conflits les uns avec les autres en raison de divergence d'intérêt, de l'exercice d'influence, on assiste à une baisse de productivité, à une diminution de la performance de la qualité des produits et services offerts à la clientèle. Sur le plan social on constate une perte de motivation, une méfiance généralisée, une fermeture à la communication et une hausse d'absentéisme. Les entreprises dans lesquelles les membres travaillent dans la même direction, opèrent des choix conscients à la réalisation d'une mission commune, ont un avantage compétitif beaucoup plus puissant et une marge de profit nettement supérieure. Dans une entreprise où chacun partage les mêmes croyances, les relations sont positives, la communication ouverte. On observe une forte motivation, un sentiment d'appartenance et un engagement individuel et collectif à offrir des produits et services de qualité. Les conflits d'intérêt ou de pouvoir ne constituent plus d'obstacles au développement des objectifs des hommes et ceux de l'entreprise.

Florence ACHARD est consultante, psychologue du travail (24/12/2005)