

L'acteur et le système
Michel Crozier, Erhard Friedberg
Chez Points, Essais
Juin 1992

Cet ouvrage peut être classé dans la matière « sociologie des organisations ». Etymologiquement, étude de l'action des compagnons...

Les auteurs présentent dans cet écrit « une série de propositions simples sur les problèmes soulevés par l'existence des ensembles complexes, mais intégrés, que l'on appelle organisations et sur les moyens et instruments que les hommes ont inventés pour les surmonter, c'est-à-dire pour assurer et développer leur coopération en vue de buts communs ». (p10)

J'ai choisi ce livre pour alimenter et nourrir ma recherche concernant les processus de transmission au sein de l'association Terre de liens.
Après notre travail collectif à Paris, il a semblé intéressant d'aller piocher dans la sociologie des organisations pour trouver de la matière permettant d'apporter des éléments de réponse à ma question. Je ne sais pas encore aujourd'hui si cet ouvrage sera à la hauteur de mes attentes, mais pour le moment il me permet de comprendre et surtout nommer le fonctionnement d'une organisation.

La recherche menée par Crozier et Friedberg se base sur l'organisation des entreprises industrielles. On peut se poser la question de savoir si leurs propos peuvent être applicables à d'autres types d'organisation telle qu'une association. Il semblerait que tous les sociologues ne s'accordent pas sur ce point. Mais ceci est un débat qui ne concerne pas pour le moment ma recherche.
En l'état, ce que présentent les auteurs apporte des éléments de compréhension au fonctionnement de Terre de liens. Je vais toutefois aller piocher dans un manuel de sociologie de l'association pour confronter ou conforter ce que je ressors cette lecture.

Un des chapitres de cet ouvrage est consacré au pouvoir (« 2. Le pouvoir comme fondement de l'action organisée »).
Il me semblait donc intéressant d'avoir d'autres points de vue et d'autres travaux sur la question du pouvoir pour aborder le week-end de Valence.

Le pouvoir vu de la sociologie des organisations

Le chapitre est organisé de la manière suivante :

2. Le pouvoir comme fondement de l'action organisée
 - a. Le pouvoir du point de vue des acteurs
 - b. Pouvoir et organisation
 - c. Les types de pouvoir secrétés par l'organisation

Pour les auteurs, le pouvoir est un concept fuyant et multiforme.
Le pouvoir a un caractère relationnel, c'est un moyen d'agir sur autrui et donc d'entrer en relation avec autrui. Le pouvoir est alors une relation d'échange et donc de négociation.
→ Ainsi qui dit pouvoir dit réciprocité, échange, et par extension dominant-dominé.

« Le pouvoir n'existe pas en soi. » (p78) Il n'existe qu'à partir du moment où au moins 2 personnes entrent en relation.

a. Le pouvoir du point de vue des acteurs

Qu'est-ce que le pouvoir ?

Caractéristiques du pouvoir

Si l'on précise la nature de cette relation, elle a comme caractéristique d'être « **instrumentale** ». Mais cela ne veut pas dire que dans toute relation, le ou les acteurs ont conscience des conséquences de leur façon d'agir, tout n'est pas calculé et intentionnel.

Elle est aussi « **non transitive** ». Cela signifie que le pouvoir est lié à une personne à un moment donnée et à une action précise.

Elle est « **réciproque mais déséquilibrée** ». Pour qu'il y ait relation il faut être au moins 2 et il faut qu'il y ait rencontre et donc échange, donc réciprocité. Si les acteurs ont les mêmes choses à s'échanger, la relation sera égale et aucun d'entre eux ne sera en position de pouvoir par rapport à l'autre.

Définition du pouvoir

A partir de ces caractéristiques, on en arrive à la **définition** suivante : « le pouvoir est une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. » (p69)

D'où vient le pouvoir ? Objectif de l'échange

Le pouvoir se fonde sur « les atouts, les ressources et les forces de chacune des parties en présence, bref, leur puissance respective » mais aussi sur les possibilités d'action. (p69)

« Le pouvoir réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. »

La relation de pouvoir est un jeu duquel sort un gagnant, celui qui aura réussi à imposer de différentes manières sa volonté.

Le pouvoir est également lié à l'ampleur de la zone d'incertitude et de l'imprévisibilité de l'autre. Plus on élargit sa propre marge de liberté et d'arbitraire plus on se crée du pouvoir. Et ce pouvoir est accru si on restreint celle de son partenaire et si on l'enferme dans des contraintes.

Le temps est aussi un facteur d'accroissement ou non du pouvoir. Plus l'urgence est grande, moins on pourra négocier.

Les relations de pouvoir pourraient se résumer à un jeu où le risque est plus ou moins grand.

Le facteur de « risque » peut aussi être un moyen d'avoir du pouvoir sur l'autre. Le fait d'être « risquophobe » (ne pas aimer le risque) ou « risquophile » (aimer le risque) met l'un ou dans une situation de pouvoir.

De même, le fait d'avoir un comportement prévisible ou imprévisible (qui est lié à la notion de risque) peut être un moyen d'obtenir plus de pouvoir.

Par exemple, un cheminot gréviste qui est attaché aux rails pour éviter un train « briseur de grève » de passer, va se retrouver en situation de faiblesse (il met sa vie entre les mains du conducteur de train), mais aussi en situation de pouvoir sur ce conducteur. Le comportement du conducteur est quelque part prévisible.

b. Pouvoir et organisation

La relation de pouvoir est élargie en prenant compte de l'environnement et donc des contraintes structurelles.

Avant tout, « l'organisation rend possible le développement de relations de pouvoir et en fonde la permanence ». (p78)

« Pouvoir et organisation sont indissolublement liés l'un à l'autre. [...] les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer. » L'organisation crée des « zones d'incertitude organisationnelles » qui sont autant de lieux dans lesquels les relations de pouvoir s'inscriront.

L'organisation décide des lieux où des relations de pouvoir pourront se mettre en place. Et ces lieux sont les « zones d'incertitude organisationnelles ». Celui qui aura le pouvoir sera celui qui contrôlera cette ou ces zones d'incertitude.

L'organigramme et la réglementation interne sont des outils qui définissent les lieux où vont se jouer les relations de pouvoir.

Facteur temps
facteur risque

c. Les types de pouvoir secrétés par l'organisation

Les auteurs considèrent que toute organisation secrète du pouvoir, du fait de l'organigramme, des règles officielles, etc. ils définissent **4 sources de pouvoir** qui correspondent aux sources d'incertitude :

- Le pouvoir lié à une compétence pointue, particulière qui confère à l'acteur qui la détient une qualité d'expert, « la spécialisation fonctionnelle ». Cette expertise permet à l'acteur d'avoir un pouvoir de négociation d'autant plus important qu'il est difficilement remplaçable et que de sont action dépend le bon fonctionnement de l'organisation.

- Le pouvoir lié aux incertitudes qui se développent autour des relations entre l'organisation et son environnement. Pourvoir dit du « marginal-sécant ». Un acteur qui participent à plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres peut jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète. J'ai nommé cette source «le carnet d'adresses ».

- Le pouvoir qui découle de la façon dont la communication et les flux d'information sont organisés au sein de l'organisation. Pour pouvoir accomplir certaines tâches, les acteurs ont besoin d'informations parfois détenues par les uns et les autres. Ceux qui détiennent l'information se voient posséder un certain pouvoir, et ont de fait une marge de négociation qu'ils peuvent faire rentrer en ligne de compte pour obtenir des avantages.

Plus il est facile d'avoir accès à l'information moins il y a d'enjeux de pouvoir à ce niveau. Par contre si une seule personne à l'information, cette dernière voit son pouvoir considérablement augmenter. Un exemple concret de cette source de pouvoir est la comptabilité, si j'ai besoin d'éléments comptables pour réaliser mes remontées de dépenses, la comptable va se retrouver en position de pouvoir par rapport à moi.

- Les règles organisationnelles sont une source de pouvoir. Créées pour supprimer ou limiter les sources d'incertitude. Une règle restreint les espaces de liberté et d'arbitraires et crée du pouvoir à la fois au supérieur, puisque c'est lui qui les met en place mais aussi aux subordonnés qui s'en prémunissent pour évincer tout arbitraire et toute menace de sanction ne respectant pas cette règle.

Michel Crozier et Erhard Friedberg proposent une analyse du pouvoir du point de vue de la « sociologie des actions organisées ». Il est intéressant d'avoir ce point de vue afin de pouvoir le comparer, l'enrichir à d'autres analyses du pouvoir qui se place à différents endroits.