

# L'ANALYSE POLITIQUE OUTIL DE GRH OU INSTRUMENT DE LECTURE DES OUTILS DE LA GRH

H. MAHE DE BOISLANDELLE  
Professeur IAE de Montpellier

*L'analyse politique de l'entreprise réservée traditionnellement au dirigeant (aidé de conseillers) ou à ses collaborateurs les plus proches, dans l'exercice des fonctions de direction, peut être d'une grande utilité dans l'interprétation des principaux outils de management participatif.*

*En effet le recours même sommaire à une grille d'analyse des pouvoirs distinguant :*

- les bases du pouvoir,
- les sources du pouvoir,
- et les modes d'exercice du pouvoir

*peut aider à répondre à deux questions centrales pour les dirigeants et les salariés :*

- la participation modifie-t-elle fondamentalement la distribution des pouvoirs ? (le niveau)
- peut-on repérer la nature des changements de pouvoir résultant de l'introduction de systèmes participatifs ?

*Pour essayer de le montrer nous nous proposons d'examiner sous cet angle quelques unes des formules dites de participation : la DPPO, la démarche de qualité totale et le projet d'entreprise.*

## INTRODUCTION

L'entreprise est communément considérée comme une organisation productive combinant à la fois des dimensions économiques, techniques et sociales.

Dans celle-ci le discours sur le pouvoir est généralement évité, c'est-à-dire vécu mais non déclaré ou, au mieux, caricaturé en conformité avec le schéma organisationnel hiérarchique de référence, de façon à paraître simple et convenable.

En France comme dans de nombreux pays occidentaux, les analyses sur l'accession au pouvoir ou sur les efforts pour sa conservation sont réservées soit aux dirigeants soit à quelques initiés souvent jaloux de leurs réflexions et peu désireux d'en faire état publiquement surtout s'ils sont impliqués dans la structure.

Les raisons de cette discrétion sont multiples. Il n'est pas de bon ton de dire que l'on jouit de pouvoir parce que :

- l'exercice de celui-ci est évolutif et également instable,
- les modalités d'acquisition aussi bien que de maintien sont mieux protégées par la discrétion voire par la dénégation (quant à des manœuvres d'accès),
- le pouvoir est relatif et multiforme et ne se confond pas avec une seule étiquette,
- et enfin, l'entreprise est supposée être une structure non politique s'occupant de technique, d'information et d'économie dans un contexte de concurrence marchande destinée à satisfaire la clientèle et à réaliser des profits.

Les propos sur le pouvoir sont donc évités ou refusés car jugés sulfureux ou, au mieux, déplacés, hormis bien sûr dans les conversations de couloir où ils représentent la matière principale.

La préférence va donc aux outils ou aux propos à connotations neutres et, si possible, revêtant une étiquette technique ou scientifique de façon à rejeter encore plus l'idée de gestion des pouvoirs dans l'entreprise.

Le courant du management scientifique est très largement marqué par ce refus implicite. L'idée sous-jacente étant que le pouvoir "corrompt" et qu'il est source de distorsions contraires aux démarches d'optimisation. La GRH est globalement considérée par les tenants de cette approche comme un "supplément d'âme" à préserver pour éviter de tomber dans un "mécanisme" de la gestion. Les outils comptables, financiers, statistiques, informatiques... étant réputés neutres et étrangers au monde de la politique<sup>1</sup>, recueillent les faveurs des gestionnaires préoccupés d'efficacité et surtout de technicité.

Les analyses organisationnelles et sociologiques des entreprises apportent des démentis permanents à cette vision lisse de la gestion refoulant toute l'analyse du pouvoir à l'exception de la reconnaissance du modèle hiérarchique dominant ou, à l'opposé, la forme participative démocratique qui est censée régler harmonieusement le partage du pouvoir.

La réalité des entreprises est beaucoup plus complexe que ne le laissent supposer les schémas organisationnels et, bien sûr, les modèles de gestion dits scientifiques.

Aujourd'hui, en même temps que les recettes de management se multiplient, un besoin accru de scientificité dans les approches est ressenti. Désireux de dépasser l'empirisme (voire la magie) nous pensons qu'au-delà de l'énumération des conditions de réussite ou d'insuccès de telle ou telle formule, la réflexion des chercheurs en gestion gagnerait à recourir à des modèles d'analyse politique pour identifier les bases scientifiques de certaines méthodes.

Cette démarche est loin d'être aisée en raison de la multitude des variables en jeu et de l'observabilité inégale de certaines d'entre elles. Néanmoins, le recours à quelques grilles d'analyse peut aider :

- à comprendre les rapports de pouvoir qui caractérisent les membres d'une organisation à un moment donné,
- à anticiper les conséquences politiques des mutations techniques et des réorganisations structurelles à des niveaux individuels ou collectifs,
- à comprendre les enjeux politiques des nouveaux modèles de gestion et leur pertinence par rapport à des orientations stratégiques et à des modes de structuration existants.

Afin d'apprécier l'intérêt d'une telle approche, nous nous proposons :

- d'évoquer tout d'abord les fondements du pouvoir et les facteurs multiples d'évolution auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises,
- de considérer ensuite l'analyse politique comme outil de management des ressources humaines ou comme outil de décryptage des modèles de management.

## I - LES FONDEMENTS DU POUVOIR ET LES FACTEURS D'EVOLUTION

Les réflexions sur le pouvoir ont donné lieu à différentes définitions ; parmi lesquelles nous en citerons trois :

- "Le pouvoir est la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A" (R. DAHL, 57).
- "Le pouvoir est la possibilité qu'à une personne d'imposer sa volonté ou de manifester sa résistance" (BAECHLER, 78).
- "Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables" (Ph. BERNOUX, 85).

Au-delà de ces définitions, privilégiant un certain caractère individuel, disons que le **pouvoir exprime plus généralement la capacité d'un individu ou d'un groupe à affecter le fonctionnement et les résultats d'une organisation.** Ajoutons également qu'il est

l'objet de nombreux enjeux. En effet, sa conquête et sa conservation représentent des luttes qui occupent une partie importante de l'activité de ceux qui travaillent dans des organisations à tous les niveaux.

### A - Nature et modalités du pouvoir

La nature du pouvoir est liée à des possibilités d'exercice de pressions s'inscrivant dans un réseau de dépendances ou d'interdépendances.

Le pouvoir d'un acteur est fonction de la dépendance qu'une autre personne manifeste à son égard (BLAU, 64 - EMERSON, 62).

La dépendance constituant le pivot de tout échange social, plus la valeur attribuée au résultat de la relation sera importante plus la dépendance d'un des acteurs sera grande et plus les possibilités d'exercice de pouvoirs seront grandes. Le fonctionnement de l'entreprise s'analysant essentiellement en termes d'interdépendances, les démarches ignorant ce fait ne peuvent être qu'appauvrissantes ou réductrices.

L'identification de la dépendance est relative car elle dépend de la perception que les acteurs ont des possibilités d'exercice de pressions et de la probabilité de réussite de ces dernières. Certains, par exemple, obtiendront plus d'une relation de dépendance que ce qu'ils en escomptaient ou pouvaient en escompter objectivement, en raison de l'image qu'ils donnent inconsciemment ou délibérément de leur pouvoir.

Utilisant le terme général de pression pour indiquer l'exercice du pouvoir, il est souhaitable de distinguer deux types d'exercice du pouvoir correspondant aux différentes approches retenues par les spécialistes des organisations : il s'agit de l'autorité et de l'influence.

L'autorité est une modalité spécifique du pouvoir caractérisée par "le droit de prendre des décisions qui affectent les activités des autres" (BARNARD, 81 ; SIMON, 83) ou plus encore "elle implique une soumission non réfléchie" (BIERSTED, 50) c'est-à-dire une acceptation sans réserve par les subordonnés des directives de leurs supérieurs.

L'influence consiste en des efforts affectant indirectement les décideurs d'une organisation.

Pour certains auteurs, l'influence est subdivisée en deux catégories : celle qui s'appuie sur le savoir et celle qui résulte de la position dans la structure (LAWRENCE et LORSCH, 67). Ceci revient en fait à regrouper autorité et influence.

L'autorité est associée à l'aspect formel et officiel du pouvoir alors que l'influence est beaucoup plus diffuse et révélatrice des aspects informels.

Plus encore, on peut dire que l'autorité correspond à un jeu à somme nulle, ce qui est perdu par l'un est gagné par l'autre (BACHARACH et AIKEN, 76), en revanche, l'influence est une variable amplifiante qui ne réduit par les rapports de pouvoir mais qui en augmente le sentiment de partage.

Au-delà de ces distinctions sur les modalités du pou-

voir, il importe de préciser les bases et, plus avant, les sources de celui-ci.

*Les bases du pouvoir* ou encore les modalités d'exercice les plus fréquemment citées sont au nombre de quatre (REITTER, RAMANANTSOA, 85) :

- la coercition - par le contrôle des punitions,
- la récompense - par le contrôle des récompenses matérielles,
- le pouvoir normatif - par le contrôle des récompenses symboliques,
- les connaissances - par le contrôle de l'information.

*Les sources du pouvoir* nous semblent être principalement au nombre de sept :

- la position formelle dans la structure (assortie d'une légitimité plus ou moins grande),
- la possession de moyens matériels et symboliques,
- les caractéristiques personnelles (profil psychologique, charisme...),
- l'expertise (c'est-à-dire l'étendue et l'intensité des connaissances du détenteur),
- la création de règles favorables ou la capacité d'interprétation des règles,
- le contrôle de l'information formelle et informelle,
- la capacité à analyser à son profit les rapports de force dans l'organisation (intelligence politique).

*Les comportements politiques* sont destinés à acquérir ou à accroître le pouvoir dont dispose chaque acteur et à limiter ou à réduire celui des autres dans une organisation. Ils vont donc consister à acquérir ou à renforcer une des sources citées précédemment ou, plus encore, à en cumuler plusieurs simultanément.

#### **Les moyens organisationnels d'obtention de pouvoir**

La participation à une organisation offre des opportunités d'acquisition ou de préservation de pouvoirs formels mais aussi, la mise en œuvre de comportements politiques informels permettant une amplification du pouvoir d'influence. Ces actions suscitent des effets de levier conférant des possibilités d'action à leurs bénéficiaires allant très au-delà des atouts offerts naturellement par la structure.

#### *Les opportunités organisationnelles*

L'appartenance à une organisation peut conférer cinq catégories d'atouts (LIVIAN, 87) :

- la possibilité d'octroi de moyens matériels ou symboliques,
- la modification des partenaires et, notamment, de la structure de direction, qui peut contribuer à renforcer le pouvoir du nouveau responsable,
- la valorisation de la compétence,
- l'action sur les règles de fonctionnement,
- l'utilisation politique de l'information.

#### *Les comportements politiques informels*

Au-delà des ressources structurelles de pouvoir

conférées ou déterminées principalement par l'organisation, c'est-à-dire essentiellement dévolues, les "acteurs politiques" développent des stratégies destinées à obtenir plus de pouvoir, ou à créer des effets de levier (pour gagner en influence).

Parmi ces stratégies, citons la confection de réseaux, la recherche d'alliances, la gestion d'image et la création d'équipe.

#### *Les procédés tactiques et relationnels*

L'essentiel des procédés tactiques et relationnels peut être résumé par une capacité à mobiliser les diverses variables de pouvoir citées précédemment à son bénéfice, mais aussi à les gérer dans une dynamique de changement, c'est-à-dire savoir négocier. Dans la relation avec les décideurs, les tactiques viseront à obtenir des attitudes neutres chez les opposants et un engagement de la part de ceux qui étaient réservés, par la mobilisation de pressions, l'insistance et la recherche de moyens d'influence indirects éventuels.

#### **B - Les facteurs de remise en cause de l'équilibre des pouvoirs et les circonstances favorables aux jeux politiques**

Le passage d'un environnement stable à un univers marqué par l'incertitude et la complexité<sup>2</sup> conduisent les entreprises à adopter des modes d'organisation plus souples, plus flexibles, plus adaptatifs, c'est-à-dire plus ouverts, car plus soucieux de la qualité du service final et de l'adaptation à une demande évolutive.

Ces changements entraînent des redéfinitions d'emplois, des modifications de rapports de pouvoir dans la proportion desquels la part de l'informel est souvent supérieure au pouvoir officiellement dévolu par la structure.

Les nouveaux systèmes de production intègrent essentiellement de l'intelligence et substituent très largement de l'information et du savoir aux facteurs matériels traditionnels (qu'il s'agisse d'équipement ou de force physique, voire de capitaux). Chacun des détenteurs de facteurs traditionnels se trouve ainsi remis en cause.

La détention d'un pouvoir de coercition, la possibilité d'allocation de ressources financières et le savoir représentent aujourd'hui les piliers fondamentaux du pouvoir. Leur combinaison entraîne d'énormes effets de levier dont sont parfaitement conscients les dirigeants d'entreprises.

Le savoir est devenu le *multiplicateur essentiel du pouvoir* et confirme très largement l'assimilation qu'en faisant Francis BACON en déclarant que "le savoir est pouvoir". La maîtrise du savoir, aussi bien au niveau de l'entreprise qu'à celui des états est devenu un enjeu capital. Le savoir étant très directement lié à l'information, d'énormes efforts sont déployés pour collecter, traiter et diffuser des données et des idées. Plus précisément, les efforts portent sur la collecte et

sur le contrôle de la dissémination des informations. Les schémas libéraux classiques de régulation<sup>3</sup> niant l'importance du pouvoir comme mécanisme explicatif du développement économique et des échanges sont de moins en moins pertinents à expliquer les bouleversements actuels liés aux déploiements de stratégies de conquête ou de préservation de pouvoirs.

#### Les nouveaux emplois et le nouveau contexte managérial

Le développement industriel de l'après-guerre jusque vers les années 75 a été dominé par une organisation taylorienne du travail et par le poids prépondérant des grandes unités de production.

A l'heure actuelle, la donne a été complètement modifiée, les emplois non qualifiés recherchés par les entreprises décroissent régulièrement (ils sont remplacés par des systèmes de plus en plus automatisés) et, en revanche, une demande accrue se manifeste pour des emplois qualifiés et spécialisés exigeant de nouvelles formations.

Parmi les nouveaux emplois, la part d'activité consacrée à l'information et à la communication est tout à fait considérable.

L'élargissement et l'enrichissement des tâches caractérisent également les nouvelles modalités d'organisation destinées à intégrer à la fois les besoins d'adaptation des productions au marché, de façon plus personnalisée, mais aussi à intégrer les attentes nouvelles des salariés désireux de jouir de plus d'autonomie et de prise en charge personnelle.

Les nouveaux modes de production conduisent à intégrer des tâches initialement cloisonnées entre plusieurs opérateurs ou services. Les informations recueillies par les commerciaux de l'entreprise, autrefois isolées sont transmises aux ingénieurs de la production et de la conception. Les innovations de ces derniers sont également communiquées aux financiers chargés d'élaborer des montages spécifiques. Le *nouveau paradigme de la production* repose sur l'intégration et l'interconnexion des étapes séquentielles précédemment isolées.

L'accès à l'information par de nombreux opérateurs remet en cause fondamentalement différentes lignes hiérarchiques dont la raison d'être est de plus en plus contestée et contestable. Les effets sont perceptibles sous la forme de la montée de nouveaux mécontentements traduisant des sentiments de dépossession à la fois de la maîtrise (middle management) située sur les lignes hiérarchiques et de services organisés selon un modèle bureaucratique.

Les modèles matriciels souples et adaptatifs préconisés par les spécialistes d'organisation illustrent les nécessités de remise en cause de l'encadrement dans ses fondements traditionnels. L'accès plus large à l'information, élargi par la possibilité de consulter des systèmes intelligents ou à fonctionnement par

association d'idées ou analogique (exemple d'hypercard d'Apple), contribue à amplifier le champ des remises en cause.

De nombreux réseaux bouleversent aussi bien les cloisonnements internes que la frontière des entreprises elles-mêmes et déséquilibrent complètement les rapports de pouvoirs traditionnels au bénéfice des utilisateurs compétents (utilisateurs finaux).

Il en résulte une multitude de pratiques et de tactiques chez les différents acteurs pour acquérir ou conserver du pouvoir.

#### Les pratiques organisationnelles de contrôle de l'information

Parmi les pratiques, citons les tactiques informationnelles, les tactiques de pouvoir dans le travail (FAIRHOLEN, 85), le maniement de l'information (LIVIAN, 87), la capacité de négociation et enfin l'aptitude à anticiper et à se préparer aux circonstances favorables aux jeux politiques.

En outre, les circonstances favorables aux jeux politiques sont marquées par (R. MILES, 80) :

- la rareté des ressources allouées se traduisant par la manifestation d'une plus grande compétition dans l'attribution de chaque part,
- le flou des objectifs à long terme favorable au développement d'interprétations divergentes, c'est-à-dire concurrentes,
- l'instabilité de l'environnement externe porteur d'incertitude et donc propice à la spéculation sur les remises en cause,
- l'imminence de changements porteurs de nouveaux enjeux en raison de la redistribution des pouvoirs.

L'examen des nouveaux emplois, des nouveaux modes d'organisation et le nouveau contexte managérial ne peuvent donc que nous conforter dans l'intérêt à prendre en considération l'analyse politique pour mieux comprendre et mieux gérer les organisations actuelles.

## II - L'ANALYSE POLITIQUE OUTIL DE GRH OU INSTRUMENT DE DECRYPTAGE

Mieux informés sur les sources du pouvoir et sur les modalités d'exercice, les dirigeants d'une organisation auront donc intérêt, pour maîtriser leur système, à savoir anticiper les conséquences des événements et des restructurations qui s'imposent à eux ainsi que celles des changements qu'ils auront eux-mêmes décidés.

Globalement, leur savoir-faire politique devra leur permettre, d'une part, de faire face efficacement aux risques de dérive déstabilisatrice, c'est-à-dire allant à l'encontre des intérêts de l'organisation et, d'autre part, de savoir quels seront les nouveaux équilibres de

pouvoir résultant d'innovations ou de réorganisations du travail auxquels les dirigeants doivent s'attendre.

L'analyse politique peut-elle servir à mieux gérer les hommes de l'entreprise d'abord de façon directe et ensuite aider à mesurer l'impact réel des nouvelles formes (ou modes) de management ?

#### A - L'analyse politique et le management politique, outils de GRH

Ayant précédemment exposé les fondements du pouvoir et les facteurs de son évolution organisationnelle, présentons d'abord quelques hypothèses pouvant servir à l'analyste politique de l'entreprise et, ensuite, de façon synthétique les grandes lignes d'une grille d'interprétation.

##### Les hypothèses de l'approche politique formulées en forme d'aphorisme<sup>4</sup>

- Les individus ont besoin de disposer de pouvoirs pour agir et éprouver une reconnaissance sociale.
- La concentration excessive de pouvoir ne peut engendrer que des frustrations chez ceux qui en sont démunis.
- L'exercice de pouvoirs même occultes apporte une satisfaction aux individus appartenant à une structure.
- Les individus sont généralement attirés par plus de pouvoir et, en conséquence, sont favorables aux changements leur en conférant davantage et réciproquement.
- La plupart des individus déploient des stratégies d'acquisition de pouvoir pour renforcer leur position dans la structure.
- La mobilisation de pouvoir n'est pas toujours utilisée dans un sens conforme aux intérêts des dirigeants ou de l'entreprise.
- Le pouvoir des individus est une combinaison de pouvoirs formels et informels (d'autorité et d'influence).
- Le décalage entre le pouvoir formel dévolu (autorité) et le pouvoir réel obtenu (influence) est source de dysfonctionnements relationnels dans les entreprises tels que : contestation de l'autorité, manque de leadership...
- Le rôle du management doit consister en une régulation de ces écarts afin d'assurer la conformité des structures formelles et réelles.
- Les jeux de pouvoir ne sont pas contradictoires avec le fonctionnement de l'entreprise ; en cas de conflits, l'entreprise doit essayer de canaliser les énergies dans des directions conformes à sa stratégie, c'est-à-dire réguler l'ensemble des jeux politiques multiples par la mise en œuvre de fonctions d'arbitrages ou de coercition (injonction, empêchements).
- Le partage du pouvoir est une opération délicate car sa mesure est incertaine et son volume non constant.

Il est peu probable que l'on puisse trouver deux cas semblables dans une organisation.

- Dans une entreprise, chacun a tendance à défendre les points de vue liés à sa fonction ou à sa place dans le jeu. Il s'agit de la loi d'adaptation au rôle (LIVIAN, 87).
- Les moyens d'action privilégiés pour réguler le système entreprise sont les discours et les prises de décision ou, en d'autres termes, les déclarations et les actions.

##### Les grilles d'analyse

L'analyse du pouvoir pourra être conduite par le biais de grilles distinguant :

- les types, les bases, les sources et les comportements politiques,
- les opportunités organisationnelles,
- les comportements politiques informels,
- l'aptitude à recourir à des procédés tactiques et relationnels,
- les facteurs de remise en cause des pouvoirs,
- les circonstances favorables aux jeux politiques.

Les moyens d'action, expression du pouvoir des dirigeants, pourront agir à deux niveaux. Ils peuvent se situer dans un cadre formel et institutionnel et/ou se situer au niveau des jeux de pouvoirs et coalitions informels pour en assurer la régulation. Ils revêtiront en outre deux formes principales, celles de discours ou de décisions (cf. grilles page suiv.).

Sans entrer dans le détail de l'utilisation des grilles il est clair que leur emploi assorti de capacités d'analyse va permettre aux dirigeants de réaliser un diagnostic des effets formels et informels des discours et décisions de différentes natures. Leur interprétation systématique aidera à définir des interventions (discours ou décisions) permettant de réguler le système politique de l'entreprise dans son ensemble ou au niveau d'une composante particulière (service, groupe, fonction).

#### B - Quelques outils de management des ressources humaines au crible de l'analyse politique

L'objet de cette section est de voir au travers de l'emploi des grilles d'analyse de pouvoir si les principales démarches de management à forte implication humaine, auxquelles ont recours les entreprises depuis quelques années, remettent fondamentalement en cause les rapports de pouvoir dans l'entreprise et, si oui, de quels pouvoirs s'agit-il ?

Partant du plus simple pour aller au plus sophistiqué, nous examinerons d'une part, les cercles de qualité et le projet d'entreprise et, d'autre part, le management participatif et la démarche de qualité totale.

Le niveau formel des actions				
Nature de l'action (niveaux) Forme de l'action	Orientations - stratégiques - technologiques - économiques - humaines	• Organisation • Structuration générale • Organigrammes • Règles et procédures	Choix des personnes (promotion, carrières...)	Institution de : - normes - valeurs - rites - mythes
Déclarations (écrites ou orales)				
Décisions fondatrices				
Décisions régulatrices				

**Grille d'identification des effets attendus**

Le niveau informel des actions					
Nature des effets observés Forme de l'action	Effets souhaités	Effets non souhaités	Jeux de pouvoirs (stratégies d'acteurs)	Modification des coalitions	Modèles normes valeurs
Déclarations (écrites ou orales)					
Décisions fondatrices					
Décisions régulatrices					

**Grille d'identification des effets informels**

**a) - Les cercles de qualité et le projet d'entreprise**

La mise en place de cercles de qualité a pour vocation de susciter une attitude constructive chez le personnel en favorisant sa participation à l'identification de problèmes et à leurs résolutions dans le cadre de leur unité de travail.

La logistique d'implantation et de maintenance des cercles de qualité doit être rigoureuse :

- elle doit s'appuyer sur un diagnostic des atouts et des freins,
- la direction doit s'engager clairement et soutenir concrètement par ses décisions le projet de cercle de qualité,
- l'encadrement doit être sensibilisé au rôle d'animation,
- une équipe de pilotage doit se charger du lancement et de "l'entretien" des cercles de qualité,

- un facilitateur (arbitre ou expert) doit apporter ses conseils à l'équipe de pilotage et aux animateurs de cercles de qualité si cela est nécessaire,
- une procédure d'évaluation des effets du cercle de qualité doit être conçue et appliquée.

#### *Les apports et les résultats des cercles de qualité*

- l'apprentissage de la résolution de problème conduit les opérateurs à adopter une attitude de critique et de proposition,
- les apports sont le plus souvent positifs en terme de condition de travail puisqu'ils favorisent une attitude de proposition, une expérimentation du travail en groupe, une plus grande compréhension des objectifs de l'entreprise et surtout l'apprentissage de méthodes analytiques de résolution de problèmes.

Plus précisément, cela peut se traduire par :

- une qualité relationnelle meilleure dans l'entreprise,
- une diminution des tensions et de l'absentéisme,
- une diminution des malfaçons, des délais de retard,
- des gains de temps d'exécution,
- une gestion plus fine des stocks...

*Que peut-on en tirer au regard de l'analyse politique ?*

On peut en déduire :

- 1 - que la répartition formelle du pouvoir le long des lignes hiérarchiques n'est pas modifiée (les divers niveaux d'encadrement sont associés à l'animation) ;
- 2 - que la participation octroyée au personnel sous la forme de travaux d'identification de problèmes, d'analyses et de propositions revêt un caractère consultatif. Autrement dit, le pouvoir accordé est un pouvoir d'influence sur la structure formelle ;
- 3 - que la "délégation" accordée au groupe s'effectue sans perte de pouvoir de la part de la ligne formelle :
  - puisque la fonction d'arbitrage est toujours l'apanage du supérieur hiérarchique,
  - puisque les décisions de mise en œuvre relatives aux choix de réorganisation humaine ou matérielle restent sous le contrôle de la hiérarchie.

De cette expérience il peut résulter des *comportements politiques* d'acteurs tels que :

- l'acquisition de savoir, l'accès à de nouvelles informations, le changement du jeu relationnel dans un sens plus favorable...
- ainsi que des *opportunités organisationnelles* pour les membres telles que :
  - des valorisations de compétences individuelles,
  - des capacités de communication améliorées,
  - l'émergence de leaderships potentiellement récupérables par la structure formelle, etc.

#### *Le projet d'entreprise*

Le projet d'entreprise est un document écrit destiné à l'ensemble du personnel d'une entreprise et dont les composantes sont de trois ordres. Elles concer-

nent des ambitions, des principes d'actions et des valeurs.

Les *ambitions* sont de dépasser ou de préserver un état actuel : offrir un meilleur service à la clientèle, acquérir un leadership de marché, s'implanter à l'étranger...

Les *principes d'action* concernent :

- la maîtrise d'un métier,
- la volonté de faire participer le plus grand nombre,
- la reconnaissance du progrès professionnel,
- l'explicitation des modalités d'amélioration des résultats et l'utilisation des gains de productivité...
- la clarification des orientations visant à ce que chacun se sente associé à la responsabilité de préserver et de développer le patrimoine de l'entreprise...

Les *valeurs de référence* : le projet d'entreprise doit tenir compte des valeurs partagées par le personnel mais aussi des valeurs nouvelles souhaitées par la direction et qui sont indispensables à sa réalisation.

Pour être efficace, un projet d'entreprise doit atteindre divers équilibres entre :

- l'engagement des dirigeants et l'appropriation par le plus grand nombre,
- les valeurs anciennes et nouvelles,
- la part de rêve et d'affectivité nécessaire et la part du rationnel.

L'objet d'un projet d'entreprise est donc d'améliorer ou de restaurer un climat social. Il sera donc un message fédérateur visant à insuffler un élan, c'est-à-dire à dynamiser.

*Que peut-on en tirer au regard de l'analyse politique ?*

On peut en déduire :

- 1 - que l'émanation du projet d'entreprise appartient à la direction même si celle-ci s'efforce de consulter et de faire remonter des suggestions.
- 2 - qu'il s'agit d'un message qui se veut avant tout l'expression d'une stratégie économique et sociale pour le devenir de l'entreprise.
- 3 - qu'il s'agit d'une forme d'intervention privilégiant le discours (écrit) et ayant une forte valeur symbolique, voire idéologique (normes, mythes...).
- 4 - qu'il permet à chacun de se situer en terme de cohérence de comportement par rapport à des orientations générales.
- 5 - qu'il peut être le révélateur de stratégies individuelles de "séduction" par rapport à la structure, c'est-à-dire d'intégration.
- 6 - en d'autres termes, il peut ne pas changer les choses, s'il reste discours et non dispositif pratique stimulant l'implication par l'octroi de nouvelles formes de pouvoir. Autrement dit, il peut être un instrument de simple incantation.

b) - Le management participatif et la démarche de qualité totale

Management participatif et qualité totale sont large-

ment imbriqués dans les politiques volontaristes d'obtention effective de la qualité. On peut cependant les différencier si l'objet du management participatif ne vise pas exclusivement ou explicitement la qualité. Pour le montrer, considérons successivement les deux formules.

### *Le management participatif*

Défini de différentes manières selon les auteurs, les ambitions et les expériences, il est possible toutefois d'en résumer les principes fondamentaux en retenant sept axes (HERMEL, 88) :

- 1 - une stratégie de changement et de progrès
- 2 - des dispositifs de concertation et de coordination
- 3 - un développement et une activation des savoir-faire de management de l'encadrement
- 4 - des outils et indicateurs de pilotage
- 5 - une amélioration de la qualité de vie au travail
- 6 - un assouplissement des structures
- 7 - la création de situations d'engagement et de valorisation de chacun.

### *Que peut-on en tirer au regard de l'analyse politique ?*

S'il s'agit d'un véritable système participatif, c'est-à-dire dépassant le niveau des déclarations, concrétisé par la mise en place de véritables dispositifs de partage de pouvoirs, il est possible d'en donner les interprétations suivantes :

- 1 - Les dispositifs de concertation et de coordination sont des modalités instituées (structurelles) dans lesquels, selon les règles de prise de décision, le poids de chacun (ou en tout cas d'un plus grand nombre) peut être renforcé. Autrement dit à un pouvoir d'influence peut s'ajouter un certain pouvoir formel.
- 2 - L'encadrement confronté aux procédures de concertation doit apprendre à exercer ou à renforcer son leadership sous peine d'être remis en cause pour incapacité.
- 3 - Les outils et les indicateurs de pilotage négociés et utilisés renforcent le pouvoir réel des participants. Ils confèrent d'une part, le pouvoir d'agir sur des règles d'évaluation et, d'autre part, ils constituent des garde-fous protecteurs puisqu'ils sont de nature essentiellement objective (indicateurs quantitatifs).
- 4 - La participation effective, c'est-à-dire objectivement constatée et subjectivement vécue, renforce l'implication par l'acquisition de pouvoirs formels et informels.
- 5 - La traduction financière ou sous forme promotionnelle d'une plus grande implication et de meilleures performances sont un gage de succès et de pérennité du système.
- 6 - La participation implique l'acceptation d'une remise en cause des modalités d'exercice du pouvoir de l'encadrement, c'est-à-dire l'acquisition d'une capacité à convaincre plus qu'à imposer ou, en d'autres termes, à substituer un pouvoir par

l'influence à un pouvoir reposant essentiellement sur l'autorité.

### *La qualité totale*

La qualité totale peut être définie comme un ensemble de techniques et de méthodes, touchant à l'ensemble des domaines de l'entreprise et visant à mobiliser efficacement toutes les énergies pour satisfaire au mieux les clients au moindre coût.

### *Les principes de la qualité totale*

Que l'on se réfère aux pratiques américaines (CROSBY, 84) ou japonaises (ISHIKAWA, 81), les conceptions s'appuient sur quatre grands principes fondamentaux :

- la généralisation de la notion de qualité à tous les domaines,
- la transposition de la relation client/fournisseur à toutes les liaisons fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise,
- la prise en considération systématique des besoins des clients,
- la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation, c'est-à-dire de gestion à tous les niveaux.

Sur son principe donc, la mise en pratique de la qualité totale engendre la généralisation d'une multitude d'unités "autonomes" de gestion exigeant des capacités de :

- définition de flux d'information de biens et de services entrant et sortant de l'unité considérée ;
- confectionnement d'indicateurs pertinents de suivi et d'évaluation pour permettre la gestion des micro-unités inter-connectées en relation fournisseur/client internes et externes.

Pour réussir, une stratégie de qualité totale doit être associée à une volonté et à une pratique de management participatif sous peine d'échec :

- elle doit donc revêtir, en premier lieu, un caractère stratégique reconnu, engageant tous les services ;
- elle doit comporter, en second lieu, des dispositifs de formation et de soutien méthodologiques réguliers ;
- elle doit comporter des actions de délégation, d'enrichissement des tâches accompagnées de nouveaux systèmes d'information plus individualisés.

En d'autres termes, les différentes unités de micro-gestion devront posséder trois types d'informations :

- les résultats du micro-diagnostic,
- l'énumération des objectifs à atteindre,
- les résultats obtenus après expérimentation.

### *Que peut-on en tirer au regard de l'analyse politique ?*

La stratégie de qualité totale considérée à la lettre paraît plus ambitieuse qu'une démarche générale de participation sans appuis méthodologiques rigoureux, en conséquence, si elle est effective, elle remettra plus fortement en cause les rapports de pouvoir.

- 1 - Les dispositifs de micro-gestion, s'ils sont réellement mis en place, confèrent incontestablement un pouvoir formel beaucoup plus grand aux différentes unités autorisées par ce fait à demander des comptes en amont à leurs fournisseurs (quel que soit leur positionnement hiérarchique ou fonctionnel). Réciproquement, chaque unité doit intégrer les exigences de l'aval.
- 2 - Les relations d'influence transitant par les relations informelles supposent une plus grande disponibilité au dialogue et à l'ouverture et, en conséquence, génèrent des pouvoirs d'influence croisés.
- 3 - L'encadrement traditionnel devant se convertir à des fonctions de conseil et d'explicitation devra perdre de son autorité au profit de capacités d'influence reposant sur la maîtrise des méthodologies d'analyse et d'évaluation des performances (indicateurs...).
- 4 - La négociation des indicateurs associant l'ensemble des participants renforcera les pouvoirs informels de chacun et introduira un processus de subordination à la mission au détriment d'une subordination aux directives. Cela n'ira pas sans soulever des problèmes d'arbitrage et de négociation donc, éventuellement, de micro-conflits.
- 5 - Les processus de leadership qui résulteront de cette remise en cause modifieront les équilibres de pouvoir au profit des plus influents.
- 6 - La remise en cause d'un fonctionnement traditionnel par la démarche qualité totale génèrera des stratégies individuelles de conquête de pouvoir chez certains et de résistance ou de préservation chez d'autres. Le management général devra donc les anticiper et les réguler pour préserver l'équilibre politique général de l'entreprise et son efficacité.

## CONCLUSION

Partis d'une identification des phénomènes des pou-

voirs inhérents à l'entreprise comme à toute organisation, nous avons montré qu'il était possible de procéder à différents repérages distinguant, d'une part, les types, les bases et les sources de pouvoir et, d'autre part, les comportements d'acteurs ainsi que les procédés et les tactiques de mise en œuvre pour sa conquête ou sa conservation.

Après avoir exposé les fondements et les facteurs d'évolution, particulièrement nombreux dans les contextes économiques technologiques et sociaux actuels marqués par l'incertitude et la complexité (c'est-à-dire la turbulence), nous nous sommes efforcés de vérifier notre interrogation de départ sur la pertinence de recourir à l'analyse politique pour assurer un management des ressources humaines plus conscient du point de vue des relations complexes qui caractérisent les individus dans les organisations.

La proposition de grilles d'identification des niveaux formels et informels de pouvoirs associés aux actions des dirigeants et des différents acteurs (individus ou groupes) nous paraît judicieuse et utile à une meilleure identification des effets positifs et négatifs de certaines décisions en favorisant, d'une part, le diagnostic et, d'autre part, une réflexion pour assurer des régulations plus pertinentes.

L'utilisation de l'analyse politique, en second lieu, pour décrypter certaines démarches actuelles du management paraît également une piste prometteuse car elle permet de démystifier certains discours et d'identifier les effets réels de certaines pratiques. La confection à terme de grilles plus sophistiquées et affinées associées à des enquêtes de terrain devraient contribuer à faire progresser la réflexion aussi bien que la théorisation et, par conséquent, la mise au point de méthodologies profitables aux démarches effectives des gestionnaires.

## NOTES

1 Au sens de pouvoir retenu par les spécialistes de sciences politiques dont l'objet d'étude est : "La description des relations de fait concernant l'autorité, le pouvoir et leur exercice dans le monde réel..."

2 Autrement dit un univers turbulent.

3 Notamment M. FRIEDMAN.

4 Nous empruntons ici ce mode de formulation pour être plus concis.

- BACHARACH S.B. et LAWLER E., "Powers aux politics in organization", San Francisco : Jossey-Bass, 1982.
- BACON F., "A selection of his works", Indianapolis, Bobbs-Merill Education publishing, 1965.
- BAECHLER J., "Le pouvoir pur", Paris, Calmann Levy, 1978.
- BARNARD C., "The functions of the executive", Cambridge Mass Haward University Press, 1938.
- BIERSTED E., "An analysis of social power" American sociological review, 1950.
- BLAU P.M., "Exchange and power in social life", New York Wiley, 1964.
- CROSBY Ph. B., "Quality without tears", Mac Graw Hill, 1984.
- EMERSON R.A., "Power dependance relations" American sociological review, 1962.
- HERMELPh., "Qualité et management stratégique", Ed. d'Organisation, Paris, 1989.
- ISHIKAWA K., "Le TQC ou la qualité à la japonaise", Afnor-Gestion, 1981.
- LAWRENCE P.R. - LORSCH J.W., "Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation", Ed. d'Organisation (1967-1969).
- LIVIAN Y.F., "Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations", Ed. ESF-EME, 1987.
- REITTER R. - RAMANANTSOA B., "Pouvoir et politique", Mc Graw Hill, 1985.
- SIMON H.A., "Notes on the observation and measurement of political power", Journal of politics, 1953.
- TOFLER A., "Les nouveaux pouvoirs", Fayard, Paris, 1991.