

# Le management politique peut-il s'intégrer au mix-social et enrichir la GRH ?

*Henri Mahé de Boislandelle*

IAE de Montpellier (CREGO-GRH)

## RESUME

*Le management politique a pour objet d'enrichir le management traditionnel fondé sur le paradigme rationaliste-cartésien. Ce dernier formalisé dans les principes du management scientifique repose sur une conception mécaniste de la réalité de gestion.*

*Un des postulats de cette vision est qu'il faut éviter que le pouvoir soit identifié aux individus. Il faut le rattacher à un poste de façon que les personnes soient interchangeables.*

*Un des objectifs de la vision légaliste qui en résulte est d'éliminer les processus informels dans l'exercice du pouvoir.*

*Cette conception du pouvoir est contestée par différentes écoles de pensée ;*

*parmi celles-ci citons :*

- les tenants de la démocratie participative,*
- les tenants d'une approche contingente ou situationnelle,*
- les tenants du leadership situationnel,*
- et les tenants de la théorie transactionnelle du leadership.*

*Le débat est loin d'être clos en raison de l'importance de la question donc de faire progresser la réflexion théorique pour aider à la pratique c'est-à-dire à la confection d'outils d'aide à la décision.*

*L'importance du sujet est liée à la nécessaire maîtrise des phénomènes de pouvoir dans la conduite d'une organisation. En effet, les dimensions techniques économiques et politiques sont inter-reliées.*

*Cette interpénétration des phénomènes de pouvoir aux autres variables requiert chez les responsables du management des capacités de discernement et de repérage. Ces capacités peuvent être fondées sur l'intuition ou sur une analyse rationnelle s'appuyant sur des modèles. Le recours explicite à des modèles d'analyse politique semble peu pratiqué. Il importe donc de proposer aux dirigeants ou à leurs conseillers des modèles simples et clairs susceptibles d'être utilisés avec pertinence.*

*C'est dans cette perspective que se situe notre propos qui privilégie le recours à un modèle d'analyse politique relativement facile à manier et à interpréter; il s'agit de l'analyse de dépendance, mise au point dans le champ de l'économie, et de sa transposition au champ du social.*

*Cette analyse nous paraît détenir une force explicative particulièrement intéressante à considérer au regard du management des ressources humaines.*

*Nous en exposons les principes généraux et les degrés d'appareillage à l'approche transactionnelle.*

*Nous examinons, ensuite, comment cette analyse peut inspirer certains mix-sociaux.*

*Nous voyons, enfin, quelle validité peut conserver cette approche politique des rapports en entreprise au regard des nouvelles modalités de management des ressources humaines.*

- PLAN -

*I. L'analyse de dépendance fondement de l'approche transactionnelle du pouvoir.*

*I.1. L'analyse de dépendance*

*I.2. L'approche transactionnelle ou théorie de l'échange social.*

*II. L'approche transactionnelle inspiratrice de politiques de ressources humaines ou mix-sociaux.*

*II.1. Les politiques d'emploi.*

*II.2. Les politiques de rémunération.*

*II.3. Les politiques de valorisation.*

*II.4. Les politiques de participation.*

*III. La gestion politique des ressources humaines revisitée au regard des nouvelles valeurs et attentes des salariés.*

Le management politique a pour objet d'enrichir le management traditionnel fondé sur le paradigme rationaliste-cartésien ( ou rationaliste ). Ce dernier formalisé dans les principes du management scientifique repose sur une conception mécaniste de la réalité et sur une capacité supposée à agencer de manière optimale les éléments techniques et humains dans une organisation .

Un des postulats de cette vision est qu'il faut éviter que le pouvoir soit identifié aux individus, il faut le rattacher à un poste de façon que les personnes soient interchangeables. De cette manière on espère rendre l'exercice du pouvoir impersonnel tant en ce qui concerne les aires de décision que les relations entre les acteurs . Un des objectifs de la vision légaliste qui en résulte est de limiter voire d'éliminer les processus informels dans l'exercice du pouvoir.

Cette vision de l'exercice est toujours dominante dans les organisations contemporaines où elle est cependant utile pour agir sur les situations qui peuvent être formalisées. Même si elle souffre fondamentalement d'une faiblesse qui est de nier certains aspects de la vie dans une organisation.

Cette conception du pouvoir est critiquée par différentes écoles de pensée ;

parmi celles-ci citons :

- les tenants de la démocratie participative qui ont offert des modèles essentiellement normatifs: LEWIN, LIPPIT et WHITE (39), MC GREGOR (60), BLAKE et MOUTON (64), LIKERT (67) .

- les tenants d'une approche contingente ou situationnelle qui présentent l'exercice du pouvoir comme déterminé par les facteurs de chaque situation : HOUSE (74), VROOM et YETTON (73), HERSEY et BLANCHARD (76) .

- les tenants du leadership transformationnel selon lesquels le leader efficace est celui qui peut transformer ses adeptes ( ou partisans ) : BURNS (78), BENNIS et NANUS (84), BASS (85)

- et les tenants de la théorie transactionnelle du leadership: HOLLANDER (78), HOMANS (61), BLAU (64), CROZIER (73), selon lesquels il ne faut pas se limiter à l'analyse du comportement des leaders ou à ceux de leurs partisans; il faut surtout s'intéresser aux interactions qui s'opèrent entre les individus .

Le débat est loin d'être clos en raison de l'importance de la question donc de faire progresser la réflexion théorique pour aider à la pratique c'est-à-dire à la confection d'outils d'aide à la décision.

L'importance du sujet est liée à la nécessaire maîtrise des phénomènes de pouvoir dans la conduite d'une organisation. En effet, les dimensions techniques économiques et politiques sont inter-reliées.

Cette interpénétration des phénomènes de pouvoir aux autres variables requiert chez les responsables du management des capacités de discernement et de repérage. Ces capacités peuvent être fondées sur l'intuition ou sur une analyse rationnelle s'appuyant sur des modèles. Le recours explicite à des modèles d'analyse politique semble peu pratiqué. Il importe donc de proposer aux dirigeants ou à leurs conseillers des modèles simples et clairs susceptibles d'être utilisés avec pertinence.

C'est dans cette perspective que se situe notre propos qui privilégie le recours à un modèle d'analyse politique rela-

tivement facile à manier et à interpréter; il s'agit de l'analyse de dépendance, mise au point dans le champ de l'économique, et de sa transposition au champ du social. Cette analyse nous paraît détenir une force explicative particulièrement intéressante à considérer au regard du management des ressources humaines.

Nous en exposerons les principes généraux et les degrés d'apparement à l'approche transactionnelle.

Nous examinerons, ensuite, comment cette analyse peut inspirer certains mix-sociaux.

Nous verrons, enfin, quelle validité peut conserver cette approche politique des rapports en entreprise au regard des nouvelles modalités de management des ressources humaines préconisées par les praticiens à succès et la prise en compte de nouvelles aspirations des salariés.

## I.L'analyse de dépendance fondement de l'approche transactionnelle du pouvoir

### I.1:L'analyse de dépendance

Empruntée à l'analyse industrielle, privilégiant l'étude économique des flux de l'entreprise avec son environnement, l'analyse de dépendance transposée à des flux relationnels internes ou externes à l'entreprise peut constituer un mode d'interprétation utile pour les responsables d'entreprise et les DRH. Elle peut en effet leur permettre d'identifier ou de contrôler les rapports de pouvoir qu'ils entretiennent avec les différents partenaires internes (cadres, techniciens, employés divers, services fonctionnels, groupes d'intérêt, coalitions...)

#### La dépendance.

Nous définirons la dépendance d'un acteur comme l'état d'absence d'alternative décisionnelle dans un jeu social.

Précisons que l'acteur peut être un individu, un groupe ou une organisation.

Cette dépendance peut revêtir un caractère absolu ou relatif au regard de différents critères d'appréciation (évaluation, repérage).

Les critères de la dépendance sont la concentration, la substitubilité et l'essentialité au regard d'une ressource particulière. (Précisons qu'une ressource peut être identifiée par la détention d'un produit, d'une prestation, d'une compétence, d'un type de langage, d'un style personnel, d'une notoriété, d'un savoir faire, d'une légitimité, d'un leadership...auxquels nous ajouterons le statut et l'autorité qui en découle dans une structure).

Nous entendons par concentration le nombre d'acteurs indépendants détenteurs d'une même ressource impliqués dans une relation d'échange. S'il n'existe qu'un seul détenteur de ressource on dira qu'il y a concentration (plusieurs détenteurs coalisés seront jugés de la même façon).

S'il existe plusieurs détenteurs d'une ressource concurrents on dira qu'il y a dispersion.

Nous entendons par substituabilité la possibilité de recourir à des ressources alternatives, ou pour la même ressource, à des échangeurs différents. A cet égard se pose la question du coût économique, psychologique ou social des alternatives.

Nous entendons par essentialité l'impossibilité d'évite- ment d'une ressource pour un des acteurs (soit au titre de fournisseur soit au titre d'acquéreur) et à l'inverse la non-essentialité par la possibilité de renoncer à la livrai- son ou à l'acquisition d'une ressource.

Le repérage de la dépendance entre A et B pourra se faire avec l'aide d'indicateurs relatifs aux dif- férents critères précédents.

Parmi ceux-ci retenons:

-l'estimation d'importance d'une ressource i pour un acteur A (IRi).

Cette importance peut se calculer avec l'aide des va- riables suivantes:

Objectif atteint avec l'aide de la ressource Ri (ORi)

Objectif atteint sans l'aide de la ressource Ri (O)

Soit l'importance de la ressource Ri

pour A =  $IRi = \frac{ORi-O}{O}$  = importance de la ressource Ri pour A

-l'estimation de la substituabilité:

La substituabilité peut se calculer comme suit:

Soit n le nombre de ressources alternatives desquelles la ressource Ri peut être acquise à part la source existant au départ (provenant de B).

Soit SRi représentant la substituabilité de la source B de laquelle provient la ressource Ri.

Celle-ci peut donc se calculer par la formule :

$$SRi = \frac{1}{n+1}$$

La dépendance d'un acteur A par rapport à un acteur B résultant de l'acquisition ou de la cession d'une res- source Ri sera donnée par la relation:

$$DRi = IRi \times SRi.$$

Des analyses et repérages il pourra en résulter une diversité de situations pour un acteur considéré. Il est possible d'en résumer l'essentiel par un tableau.

POIDS DE LA RELATION ET DES RESSOURCES	POUR L'ACTEUR A		
	FORTE	MOYENNE	FAIBLE
RELATION ASYMETRIQUE AU DESAVANTAGE DE L'ACTEUR A	DEPENDANCE	DEPENDANCE	DEPENDANCE
RELATION SYMETRIQUE ENTRE A ET B	INTERDEPENDANCE	INTERDEPENDANCE	INTERDEPENDANCE
RELATION ASYMETRIQUE A L'AVANTAGE DE L'ACTEUR A	DOMINATION	DOMINATION	DOMINATION

La gestion des dépendances :

Il existe en pratique plusieurs possibilités de faire face à des situations de dépendances.

Le recours à certaines méthodes peut permettre de réduire et même quelquefois d'éliminer ses effets négatifs. Il s'agit de:

a)-la sélection des ressources

Rechercher autant que faire se peut les faibles concentrations amont ou aval et contrôler le(s) fournisseur(s) de ressources ou les destinataire(s).

b)-La diversification

Rechercher les diversifications systématiques des fournisseurs de ressources et éventuellement les ressources de substitution.

		Ressources	
		Une	Plusieurs
A C T E U R (S)	un	Dépendance	Diversification des ressources
	plusieurs	Diversification des acteurs	Diversification des ressources et des acteurs

## c)-L'équilibrage par coalition

Favoriser un processus de coalition avec le partenaire inévitable

## d)-La recherche de flexibilité

Favoriser toutes les solutions alternatives pouvant être perçues comme des menaces par le fournisseur, même si on n'y a pas immédiatement recours.

## e)-La régulation contractuelle

L'acteur dépendant peut au moyen de négociations contractuelles acquérir un certain nombre de contreparties à l'encontre de l'acteur dont il dépend.

## f)-Le climat relationnel

L'acteur dépendant devra veiller à l'obtention et à la préservation d'une bonne qualité relationnelle.

## g)-Sélection des partenaires (sources)

Développer les relations avec tous les partenaires exerçant les plus faibles dépendances et être vigilant dans le choix des nouveaux partenaires.

## h)- L'évitement de dépendance.

Si la dépendance à l'égard d'un fournisseur de ressources est cruciale et mal vécue envisager le désengagement ou l'abandon.

En définitive l'analyse de dépendance est susceptible d'enrichir un diagnostic en termes de forces / faiblesses et de contraintes / opportunités.

Elle se retrouve sans dire explicitement son nom, chez les tenants de l'approche transactionnelle du pouvoir.

### 1-2 L'approche transactionnelle (ou théorie de l'échange social)

Les différents auteurs se situant dans ce courant partent de la notion de ressources détenues par les acteurs et s'intéressent aux modalités des transactions qui s'opèrent entre les personnes lorsqu'elles tentent de s'influencer ou de résister à l'influence des autres. Certains d'entre eux l'ont présentée comme une théorie de l'échange social (BLAU,64). Par exemple un subordonné accepte volontairement de se soumettre à certaines demandes de son patron et en retour, s'attend à des égards sous forme de privilèges, de considération, de reconnaissance sociale, de félicitations. Ajoutons que ces "gratifications" peuvent être monétaires (ou matérielles) et non-monétaires (symboliques...)

Toutes choses étant égales c'est la même idée qui est sous-jacente lorsque l'on considère le rapport d'un individu à une organisation.

Dans la relation contribution / rétribution destinée à évaluer le rapport contractuel d'un individu à une structure:

-si rétribution > contribution >> maintien dans l'organisation

-si rétribution < contribution >> départ de l'organisation.

### La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange développée par P.BLAU (64) fournit différents éléments explicatifs des stratégies visant à acquérir du pouvoir, à le préserver ou à éviter celui des autres.

#### L'acquisition de pouvoir.

La stratégie d'acquisition repose sur les principes ou règles de conduites suivants :

## a)-connaître ses ressources

(matérielles, physiques, intellectuelles, symboliques, affectives...) c'est à dire être conscient de leur existence et de leur importance.

b)-savoir ce que valorisent ceux auprès de qui on veut acquérir du pouvoir.C'est à dire détecter ou connaître les aspirations profondes des interlocuteurs.

c)-faire connaître ses ressources à ceux que l'on veut influencer.

d)-mettre en oeuvre ses ressources valorisées.

Il faut que ces ressources soient utilisées par les autres pour créer l'interdépendance à partir de laquelle se matérialisent les relations de pouvoir.

e)-Savoir pour soi même ce que l'on valorise, ce dont on a besoin.

#### L'évitement de pouvoir.

Les stratégies d'évitement de pouvoir sont destinées à réduire l'emprise des autres dans des proportions acceptables.

Parmi celles-ci citons :

## a)-L'offre de réciprocité.

Pour réduire une relation de dépendance résultant d'une appréciation unilatérale des ressources de l'autre il faut faire en sorte d'offrir en contrepartie une ressource d'un autre ordre pour rééquilibrer.

b)-Trouver d'autres fournisseurs pour la ressource valorisée.

Le poids d'une ressource étant fonction de sa rareté il faudra tenter de réduire cette dernière si on en dépend.

c)-Mobiliser un contre-pouvoir à l'encontre du détenteur d'une ressource valorisée afin de le conduire au partage (à la transmission du savoir qui en est la base essentielle...)

d)-Tenter de ne plus valoriser les ressources qui placent en état de dépendance.

#### Le maintien au pouvoir:

Les stratégies de maintien dans le cadre de cette théorie de l'échange peuvent être ramenées à quatre:

a)-Refuser les propositions d'échange de façon à créer une dette (cas de celui qui rend un service et qui n'exige aucune contrepartie...)

b)-Créer un monopole de fourniture.  
Etre un passage obligé ou interdire l'accès à d'autres fournisseurs.

c)-Empêcher les coalitions susceptibles de contrebalancer la dépendance exercée.

d)-Promouvoir (par le discours et l'endoctrinement) les valeurs (sous-jacentes) qui soutiennent son pouvoir

De l'analyse de dépendance et de la théorie de l'échange social on pourra tirer les conditions requises pour, d'une part, identifier une position de pouvoir (domination) et, d'autre part, une position de dépendance totale.(soumission)

Un état de domination (ou de non dépendance) sera acquis au prix :

- du contrôle de ressources stratégiques (ou de la possession d'un passage obligé..)
- de l'accès à plusieurs fournisseurs de ressources valorisées
- de la détention de la force nécessaire pour contraindre les autres à partager
- et de l'adhésion à des valeurs qui réduisent ses besoins.

Un état de soumission (ou de dépendance) sera subi si un acteur :

- ne peut se passer d'une ressource qu'il doit acquérir,
- ne peut choisir d'autres fournisseurs
- ne peut exercer aucun contrôle sur la fourniture de ressources
- ne peut rien offrir en contrepartie.

En réalité ces positions extrêmes sont rarement durables car les dominés vont chercher à développer une force de résistance pour rééquilibrer la relation et les dominants n'auront pas toujours intérêt à afficher leur excédent de ressource au risque d'entraîner des ruptures.

Par ailleurs la répartition des ressources est telle que la plupart des situations même asymétriques sont empreintes de contreparties et que le schéma le plus fréquent est celui de l'interdépendance.

La théorie de l'échange exposée précédemment exige la prise en compte dans un cadre organisationnel de la position dans la structure, ou encore de la position hiérarchique

La position dans la structure d'une organisation est certainement le plus grand déterminant de pouvoir R.Moss Kanter (79).

Celle-ci peut revêtir un caractère formel (niveau hiérarchique) et quelquefois un caractère informationnel (non apparent dans un organigramme).

Dans la mesure où la position se situe au carrefour de ressources stratégiques le pouvoir d'un individu peut donc cumuler des ressources personnelles et celles résultant d'une position de contrôle des ressources essentielles.

## II.L'approche transactionnelle inspiratrice de politiques de ressources humaines ou mix-sociaux.

Nous entendons par mix-social la combinaison de choix politiques et leur mise en oeuvre portant simultanément sur l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation dans une organisation.

Postulant que la direction d'une entreprise a tout intérêt à détenir le contrôle de son organisation pour pouvoir agir de façon cohérente et efficace; il en résulte que celle-ci cherchera dans le domaine social à conserver une domination par la mise en oeuvre de stratégies inspirées de l'analyse de dépendance ou de la théorie de l'échange social.

Les possibilités d'action sont nombreuses et différenciées selon les axes principaux d'un mix-social.

Examinons donc les principales éventualités de recherche de domination au regard des quatre axes principaux du mix-social.

### II. Les politiques d'emploi:

Sans prétendre à l'exhaustivité, les principales dispositions pouvant être prises pourront concerner les stratégies de recrutement, de gestion des effectifs et de séparation:

Les stratégies de recrutement pourront privilégier :

- des pratiques de recrutements différenciées (différences culturelles et différences de formation)
- l'évitement des recommandations, internes ou externes,(pour ne pas créer de dettes)
- l'octroi de statuts précaires ,CDD, TT, temps partiels...réduisant la propension à revendiquer.
- l'évitement d'embauche par mise en sous-traitance ou recours au conseil externe pour certaines ressources.
- la création de deux sous ensembles de personnes. D'une part un noyau dur de personnel sous CDI bénéficiant de la durée et des différents avantages associés et ,d'autre part, une couronne (personnel périphérique) à statut précaire fortement dépendant.
- la vigilance quant à la rareté des compétences de certains personnels et à celle des candidats (engendrant des passages obligés).

Les stratégies de gestion des effectifs peuvent s'appuyer sur les directives suivantes:

- diversifier les statuts, les origines, les catégories d'âges et les niveaux de formation.
- favoriser le développement de polyvalences et de permutableté chez les salariés.
- opter pour des modes d'organisation ne favorisant pas la constitution de coalitions.
- mettre en concurrence interne les différents acteurs afin d'éviter l'unicité d'acteur pour une prestation.
- maintenir un taux de rotation élevé pour les postes faciles à remplacer et susceptibles de représenter un passage obligé.

Les stratégies de séparation pourront être déclenchées :

- \*sous forme de menaces explicites:
- à l'endroit de personnels développant des actions politiques (coalitions) apparaissant comme des contestations des directives de la direction.

\*sous forme de menaces implicites:  
-par des refus de promotion, des mises à l'écart...

### **II.2 .Les politiques de rémunération:**

Les principales dispositions révélatrices d'une mise en dépendance seront:

- l'individualisation des salaires,
- l'individualisation de l'intéressement,
- l'octroi d'une place privilégiée à la part variable dans une rémunération combinant une partie fixe et une partie variable (afin d'amplifier le poids de la performance individuelle)
- la différenciation systématique des rémunérations selon les fonctions et les statuts
- l'adoption d'une hiérarchisation importante à la direction de l'entreprise en relation avec le degré de fidélité et d'adhésion à la culture de l'entreprise.

### **II.3.Les politiques de valorisation:**

Les politiques de valorisation recouvrent essentiellement les domaines:

- des conditions de travail, de contexte de travail et de contenu du travail,
- de l'évaluation et de l'appréciation des personnes
- de la formation
- de la promotion et de la gestion de carrière.

### Contenu du travail / conditions de travail

Les pratiques dominantes observables pourront privilégier:

- l'émiettement des tâches, sinon le développement systématique des polyvalences et des permutations;
- le renforcement de la responsabilité individuelle;
- la définition précise des tâches évitant la constitution de zones de compétences occultes qui à la longue deviendraient incontournables (zones stratégiques).

### Évaluation / appréciation

Les pratiques privilégiées auront trait à:

- l'accentuation du poids de la performance individuelle ou par petites équipes (dans l'appréciation) et non d'un ensemble solidaire plus vaste pouvant devenir un groupe de pression interne.
- à la prise en compte privilégiée de l'acquisition de polyvalences et d'aptitudes à la mobilité interne.

### Formation

Des priorités seront accordées aux:

- formations visant à former des suppléants et à faire face à de nouveaux besoins de l'entreprise afin de gérer simultanément les dépendances internes et externes, liées aux recrutements (autant que faire se peut).
- orientations destinées à développer le processus de socialisation c'est à dire d'adhésion du personnel aux valeurs clefs de l'entreprise et notamment à celles des dirigeants.

### Promotion / Gestion de carrières

Les principales modalités pourront être:

- la pratique de promotions conditionnelles basées sur les performances et la loyauté,....)
- la mise en compétition des différents prétendants pour les promotions
- le blocage promotionnel des membres "non-coopératifs" (gel de carrière).

### **II.4:Les politiques de participation**

Nous rangeons à cet endroit les modalités d'information, de communication, de structuration (plus ou moins participatives) et les styles de management.

### Information / communication.

Parmi les possibilités signalons le recours à des pratiques:

- d'information sélective encourageant l'efficacité dans l'accomplissement des tâches mais n'incitant pas aux contacts informels ou catégoriels.
- de priorité à la communication verticale au détriment d'une communication transversale ou latérale.
- d'information descendante portant sur des valeurs de socialisation (endoctrinement au sens de Mintzberg).

### Structuration

Les options les plus fréquemment retenues concerneront:

- le choix de structures suscitant les rivalités concurrentes
- le choix de formes décentralisées paraissant mieux à même d'entretenir une dépendance générale même si c'est au prix d'un renforcement des pouvoirs intermédiaires (divisions, services..)
- et le choix de formes centralisées marquées par un degré élevé d'aliénation à la hiérarchie (dépendance hiérarchique)

### Styles de management

D'une façon générale il sera marqué par une volonté d'accorder:

- une priorité aux acteurs "politiques" ayant manifesté un fort degré d'allégeance à la direction.
- un renforcement du leadership et de la légitimité de l'encadrement
- une instauration d'une "veille politique" destinée à repérer ou à anticiper les coalitions temporaires ou durables susceptibles de remettre en cause la capacité de commande de la direction.
- un recours aux procédés tactiques destinés à diviser ou à désamorcer la montée de pouvoirs jugés contraires aux intérêts des dirigeants.
- des efforts pour développer l'adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise.
- et une recherche de négociateurs habiles et lucides pour gérer les relations avec les instances représentatives de contre-pouvoirs institués dans l'entreprise (représentants du personnel...)

**Conclusion :**La gestion politique des ressources humaines revisitée au regard des nouvelles valeurs et attentes des salariés:

L'examen des stratégies de mise en dépendance montre que la conception classique du maintien sous tutelle du personnel se révèle, d'une part, difficile et limitée et, d'autre part, incompatible avec les formes modernes d'exercice du pouvoir.

Ces dernières reposent en effet essentiellement sur le constat et la nécessité d'un état d'interdépendance.

La conception du pouvoir (fortement asymétrique) cède progressivement le pas dans de nombreuses circonstances à une conception du pouvoir beaucoup plus partagé (moins asymétrique) même si par définition une entreprise privilégie un mode relationnel asymétrique favorisant le pouvoir d'une direction.

Les principales raisons

Certaines formes "traditionnelles" de recherche ou de maintien d'une division chez le personnel ne semblent plus appropriées car leur coût psychologique autant que social et économique peut se révéler supérieur aux résultats obtenus du point de vue de l'efficacité requise par l'entreprise.

Par exemple:

-L'OST, mettant le salarié en totale dépendance, est récusée car elle entraîne des baisses de productivité, un accroissement de l'absentéisme et du taux de rotation du personnel.

-Le modèle autocratique centralisé est difficilement accepté dans la durée sauf dans les circonstances d'urgence ou de crise qui en légitiment le recours.

-L'asymétrie annihilant tout contre-pouvoir est rejetée par les individus et les groupes. L'aspiration au partage des influences est devenue incontournable.

-La culture latine de management moins procédurale que la culture anglo-saxonne induit inévitablement des possibilités de gain en influence chez les acteurs (individus, groupes).

Des stratégies personnelles de contrôle de l'information (rétention, filtrage...), d'acquisition de savoir-faire spécifique, de recherche d'irremplaçabilité à divers échelons et au sein de processus d'échanges internes rendent vaines les tentatives directoriales de maintien en dépendance absolue.

D'une manière générale l'humain est trop complexe pour s'accommoder d'une dépendance absolue et unilatérale de façon durable.

La dépendance n'est jamais absolue et ne peut l'être.

Elle est le plus souvent corrigée par une interdépendance.

Plus encore le pouvoir n'est "pas un jeu à somme nulle".

Le partage ne se résume pas à l'attribution de parts qui seraient fixes et immuables. Les acteurs déploient en effet des stratégies de gain, de maintien ou d'abandon de pouvoir.

Les stratégies de management complétant les politiques de GRH devront donc recourir à de nouveaux procédés pour s'adapter à la moins grande malléabilité du

personnel et accepter le principe général d'interdépendance.

Plus simplement il s'agira pour les dirigeants d'accepter les individus dans leur complexité faite de multiples motivations dans leurs relations à l'entreprise.

Parmi les raisons de leur participation à l'entreprise citons, en reprenant Mc CLELLAND (61) les trois types de motivations principales qui les caractérisent:

-Le besoin d'appartenance

-Le besoin de réussite (de réalisation)

- le besoin de puissance, qui sont classés de façon variable selon les individus.

Les stratégies de gestion des dépendances, dans le cadre d'un mix-social, seront donc affectées par la diversité des aspirations individuelles et collectives du personnel.

A des pratiques de domination évoquées précédemment devront se substituer des pratiques beaucoup plus douces (soft) alliant le maintien en dépendance avec l'engagement organisationnel (commitment) et l'implication dans le travail (involvement) selon PORTER dans un souci d'efficacité pour l'entreprise.

Ceci exige des formes plus subtiles de maintien en dépendance afin de les rendre acceptables.

En d'autres termes l'autorité conférée par la position hiérarchique et le statut dans l'organisation, qui s'exprime par des possibilités de coercition (sanctions / récompenses), devra se renforcer par une plus grande légitimation. C'est à dire par une acceptation en raison d'une acceptabilité différente chez le personnel.

En définitive, plutôt que de chercher à réduire les possibilités d'action des personnes, ce qui constitue aujourd'hui une entreprise périlleuse et incertaine, il paraît préférable de renforcer le leadership des responsables soit en les éduquant soit en les recrutant à partir de talents ou de capacités déjà expérimentées dans d'autres contextes, ou fortement prévisibles (potentiels) au vu de certains diagnostics personnels.

---

(1) Henri Mahé de Boislandelle: "Un outil de diagnostic stratégique, la grille dépendance / technologie / avantages" in Revue Sciences de Gestion (ISMEA) Avril 1984.

(2) A. Caetano et J. Vala. "Implicit theories of organizing: an exploratory empirical study" in Revue Internationale de Psychologie Sociale. 1991, T4, n° 1/2.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Bass, Bernard M**, Leadership and performance, beyond expectations, N.Y., The Free Press, 1985
- Bennis, Warren et Burt Nanus**, Leaders, N.Y., Harper and Row, 1985
- Blake, R et J Mouton**, La troisième dimension du management, Paris les Editions d'Organisation, 1987.
- Blau, Peter**, Exchange and power in social life, N.Y. John Wiley and Sons, 1964.
- Burns, J**, Leadership, N.Y., Harper and Row, 1978.
- Collerette, P.** "Pouvoir Leadership et Autorité" PUQ 1991
- Crozier, M**, L'acteur et le système, Paris; Editions du Seuil, 1977.
- Hersey, P et K.H. Blanchard**, Le style de direction selon la situation, Californie, Center for Leadership Studies, 1976.
- Hollander, Edwin P.**, Leadership Dynamics, N.Y., The Free Press, 1978.
- Homans, G**, Social Behavior : Its Elementary Forms, N.Y., Harcourt, Brace and World, 1961
- Lewin, K, R, Lippitt et R. White**, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal of Social Psychology, 10, 1939.
- Lickert, R**, The Human Organization : Its management and Value, N.Y. McGraw Hill, 1967.
- Mahé de Boislandelle, H**,  
- "Un outil de diagnostic stratégique : la grille dépendance / technologie / avantages", Revue Sciences de Gestion, ISMEA n°4 : 1984  
- "L'analyse politique outil de GRH ou instrument de lecture des outils de la GRH ?"; in les actes du Congrès AGRH-ESSEC-Cergy Pontoise novembre 1991
- Marchesnay, M**,  
"La dépendance des firmes individuelles", Economies et Sociétés Série SG n°1,  
"L'ombre des grands" en collaboration avec R. Fauré et B. Mathié, Revue Française de Gestion n° 22.
- McGregor, D**, The Human Side of Enterprise, N.Y., McGraw Hill, 1960.
- Mintzberg, H**, "Le pouvoir dans les organisations" Les Editions d'Organisation, Les Ed. d'Arc 1986.