

Les sources de pouvoir dans l'organisation

(Dionne et Proulx, Université Laval)

1. Autorité formelle

C'est un pouvoir légitime, respecté et reconnu. C'est un droit de régir et les gens reconnaissent devoir obéir. Cette autorité peut s'appuyer sur le charisme, la tradition ou la loi (être une personne ressource reconnue, être directeur, occuper un poste X, etc.)

2. Contrôle des ressources rares

C'est un pouvoir relié au contrôle des ressources essentielles (argent, matière première, technique, compétence indispensable, relation privilégiée avec un fournisseur...) dont l'organisation dépend pour faire ce qu'elle fait ou prendre de nouvelles initiatives.

3. Utilisation de la structure et des règles de l'organisation

C'est un pouvoir relié à la capacité de transformer ou d'utiliser la structure organisationnelle ou les règles en vigueur (abolir un poste, changer les critères de promotion, s'en tenir strictement à sa description de tâche, suivre aveuglément les règlements).

4. Contrôle de la prise de décision

C'est un pouvoir relié à la capacité d'agir sur le processus de prise de décision (manipuler le choix et l'ordre des questions, ordre du jour caché, bloquer les décisions cruciales et faciliter celles qu'on souhaite, débattre de qui doit décider, demander un rapport complet avant que..., créer un comité qui..., influencer les enjeux et les objectifs).

5. Contrôle des connaissances et de l'information

C'est un pouvoir relié à une diffusion contrôlée des connaissances et de l'information qui permet d'installer une définition de la réalité (protéger son expertise, déposer une information clé au moment opportun, retenir de l'information, développer une spécialité).

6. Contrôle des frontières

C'est un pouvoir relié au contrôle des échanges entre groupes de travail ou services, entre l'organisation et son environnement, que l'on peut bloquer ou favoriser (secrétaire vs téléphones, isoler un groupe dans l'organisation, être membre de plusieurs comités dans l'organisation, choisir quelle information doit passer d'un groupe à l'autre).

7. Capacité à composer avec l'incertitude

C'est un pouvoir relié au confort face à l'inconnu, face à l'incertitude de l'environnement ou au fonctionnement interne de l'organisation (savoir affronter la concurrence, une crise, un imprévu, un conflit, un problème de production ou de qualité et ramener la situation à la normale ou encore savoir maintenir une incertitude qui rend les autres dépendants).

8. Contrôle des techniques

C'est un pouvoir relié au fait qu'on peut bloquer l'organisation dans son fonctionnement par la maîtrise d'une technique (être le seul à connaître un logiciel, un système, un produit, à faire une tâche dont les autres dépendent).

9. Alliances interpersonnelles, réseaux et contrôle de l'organisation non formelle

C'est le pouvoir qui repose sur des relations et des échanges parallèles au système formel (amis haut placés, répondants, contacts privilégiés, amitiés, coalitions, rencontres fortuites, activités hors organisation) et qui permet une influence.

10. Contrôle des contre-organisations

C'est un pouvoir qui repose sur l'appartenance ou la participation à des groupes qui, sans faire partie de la structure de pouvoir de l'organisation, peut influencer (syndicat, association des cadres, conseil municipal, M.R.C).

11. Symbolisme et gestion de la signification

C'est un pouvoir qui repose sur la capacité de définir la réalité des autres en suscitant des images, des idées et des valeurs qui aident les personnes à donner un sens à la situation dans laquelle ils se trouvent (un bon discours, un résumé, un peu de théâtre, un bon débat de fond, un acte d'éclat, une cause à défendre).

12. Sexe et gestion des rapports entre les sexes

C'est un pouvoir qui repose sur l'utilisation des stéréotypes et des modèles qui découle (raison versus émotivité, dynamisme et soumission, stratégique versus spontané, compétition versus coopération, meneur versus soutien).

13. Facteurs structurels qui définissent le cadre d'action

C'est un pouvoir plus subtil et plus profond qui atténue l'importance réelle des autres sources. À saveur historique, par exemple le jeu des conditions économiques ou une culture particulière, tel le coopératisme. Ce pouvoir conduit parfois même les hauts dirigeants à affirmer qu'ils ont peu de pouvoir et de choix réels. Rappeler ce type de contrainte ou de vérité historique peut servir à exercer une influence (rappeler qu'on est une coopérative, l'historique de l'organisation, sa place dans la société québécoise, qu'on vit dans une démocratie).

14. Le pouvoir que l'on a déjà

C'est le pouvoir qui repose sur une utilisation judicieuse du pouvoir qu'on détient, sur le fait de le traiter tel un placement, qui peut rapporter un plus grand pouvoir (si je t'aide alors..., jouer les demandes de faveurs, jouer sur les succès d'une action qui donne une impression de pouvoir).

(Note : Ces descriptions ne sont pas parfaites ni sans se recouper à l'occasion. Elles servent surtout à vous aider à cerner qui détient du pouvoir en ce qui touche votre organisation.)