

## CHAPITRE 1

# UNE TRIADE INDISSOCIABLE



## **Introduction**

Les concepts de pouvoir, d'influence et de comportement politique dans les organisations sont étroitement liés et interdépendants, formant une dynamique complexe qui façonne les interactions organisationnelles. Le pouvoir est fondamentalement la capacité d'affecter le comportement des autres dans le but de leur faire faire ce que l'on souhaite. Il constitue la base sur laquelle l'influence est exercée. Les individus ou groupes avec du pouvoir ont les moyens d'influencer les actions, les décisions et les attitudes des autres membres de l'organisation. L'influence, quant à elle, est l'application concrète du pouvoir. Elle se manifeste dans la manière dont les détenteurs de pouvoir persuadent, motivent et orientent le comportement des autres. Les comportements politiques sont les actions prises par les individus ou les groupes dans une organisation pour acquérir, maintenir ou accroître leur pouvoir et influencer les acteurs organisationnels.

Ce premier chapitre offre une synthèse des principales théories du pouvoir et établit les liens entre pouvoir et influence. Il décrit le concept d'habileté politique en insistant sur l'importance de déployer ces habiletés de façon éthique. Enfin, il justifie la métaphore du jeu comme représentation des jeux de pouvoir au sein des organisations.

### **1.1 Le pouvoir organisationnel**

Le comportement politique en organisation désigne les actions et les stratégies déployées par les individus ou les groupes pour acquérir, maintenir ou accroître leur pouvoir dans le but d'exercer leur influence. Sans pouvoir, on ne peut influencer les autres. Sans influence, on ne peut obtenir leur contribution à la réalisation d'objectifs communs. Puisque le comportement politique consiste à acquérir, maintenir et accroître le pouvoir, il convient d'examiner, dans un premier temps, les principales théories du pouvoir organisationnel.

Les théories du pouvoir organisationnel sont diverses, chacune offrant une perspective unique sur la manière dont le pouvoir est acquis, maintenu et déployé au sein des organisations. Un des premiers à s'y intéresser est Max Weber (1947). Il identifie trois types de légitimité du pouvoir : traditionnelle (basée sur des coutumes), charismatique (basée sur les qualités personnelles de celle ou de celui qui exerce le

pouvoir), et légale-rationnelle (basée sur des règles et des procédures). Cette théorie souligne que la légitimité est cruciale pour l'exercice efficace et accepté du pouvoir.

Selon les préceptes de la théorie du pouvoir institutionnel (Selznick, 1957), le pouvoir est ancré dans les institutions et les normes culturelles qui dictent les comportements acceptables et les attentes. Les individus ou les groupes qui peuvent influencer ou contrôler ces institutions et ces normes détiennent du pouvoir.

French et Raven (1959) soutiennent, quant à eux, qu'il existe cinq sources de pouvoir : le pouvoir coercitif (la capacité d'un individu de punir les autres dont la contribution à un objectif commun est insuffisante, délibérément dysfonctionnelle ou carrément absente), le pouvoir de récompense (la capacité d'un individu de récompenser les autres dont la contribution à un objectif commun répond ou est au-delà des attentes), le pouvoir légitime (le pouvoir dû à la position qu'occupe une personne au sein de l'organisation qui lui permet d'obtenir des autres leur contribution à un objectif commun), le pouvoir d'expertise (le pouvoir basé sur les compétences et les connaissances que détient un individu et qui lui permettent de contribuer à un objectif commun) et le pouvoir de référence (le pouvoir qui découle de l'admiration ou du respect que les autres ont pour l'individu et qui lui permet d'obtenir la contribution des autres à un objectif commun).

La théorie du pouvoir et de la dépendance d'Emerson (1962) conçoit le pouvoir comme un produit de la dépendance des individus les uns envers les autres. Plus une organisation ou un individu dépend d'une ressource contrôlée par un autre, plus ce dernier a de pouvoir. Cette théorie souligne l'importance des relations et de l'interdépendance dans les structures de pouvoir.

Basée sur les travaux de Homans (1961) et de Blau (1964), la théorie des échanges sociaux considère que le pouvoir se développe dans les relations sociales à travers les échanges. Les individus ou groupes qui peuvent offrir des ressources valorisées par d'autres gagnent en pouvoir.

La théorie du pouvoir discursif de Foucault (1975) suggère que le pouvoir est partout et qu'il n'est pas seulement lié à des individus ou à des positions. Il est intégré dans le discours, les pratiques sociales et les systèmes de connaissances qui façonnent notre compréhension du monde.

La théorie du pouvoir de Crozier et Friedberg (1977) soutient que les organisations sont des systèmes d'action où le pouvoir découle du contrôle des zones d'incertitude, se manifestant à travers des jeux stratégiques et des interactions entre acteurs individuels.

La théorie du pouvoir structurel, souvent associée à Pfeffer et Salancik (1978), voit le pouvoir comme émanant de la structure organisationnelle. Les individus ou les groupes qui occupent des positions stratégiques au sein de l'organisation (comme le contrôle sur les ressources, sur les processus de décision ou sur les réseaux d'information) détiennent du pouvoir.

Bourdieu (1979) propose la théorie du pouvoir symbolique, qui considère le pouvoir comme étant lié aux différents types de capital (culturel, social, économique) et au concept d'habitus, qui sont les structures internes par lesquelles les gens perçoivent et agissent dans le monde.

Mintzberg (1983) décrit le pouvoir comme la capacité d'obtenir (ou d'affecter) des résultats organisationnels. Il a souligné l'importance des sources de pouvoir formelles et informelles dans les organisations.

La théorie de l'agentivité et du pouvoir, développée par Giddens (1984) dans sa théorie de la structuration, propose que le pouvoir est à la fois un moyen d'agir (agentivité) et une structure qui contraint et habilite les actions. Selon Giddens, le pouvoir n'est pas seulement une possession, mais un élément de l'action sociale.

Steven Lukes (2005) a proposé une vision tridimensionnelle du pouvoir, qui comprend le pouvoir décisionnel, le pouvoir non décisionnel et le pouvoir idéologique de façonner les désirs et les croyances. Cette perspective permet de comprendre les aspects plus profonds et souvent invisibles du pouvoir dans les organisations.

Toutes ces théories du pouvoir, bien que distinctes dans leurs approches et leurs cadres conceptuels, partagent plusieurs points communs qui contribuent à une compréhension globale du pouvoir dans les organisations :

- **Le pouvoir est multidimensionnel** : Chacune de ces théories souligne que le pouvoir est un phénomène complexe et multidimensionnel, qui ne peut être réduit à une seule dimension ou perspective.

- **La relation entre pouvoir et ressources :** La plupart de ces théories reconnaissent que le pouvoir est étroitement lié au contrôle ou à l'accès aux ressources diverses, qu'elles soient matérielles, informationnelles, relationnelles ou symboliques.
- **Le pouvoir et les structures sociales :** Plusieurs de ces théories (comme celles de Weber, Selznick, Foucault et Bourdieu) mettent en évidence le rôle des structures sociales, culturelles et institutionnelles dans la formation et l'exercice du pouvoir.
- **L'importance des relations et de l'interdépendance des acteurs organisationnels :** Des théories comme celles d'Emerson et de Blau soulignent l'importance des relations et de l'interdépendance dans les dynamiques de pouvoir, où le pouvoir est vu comme émergeant des relations plutôt que comme une propriété inhérente à certains acteurs.
- **Le pouvoir en tant que processus dynamique :** La plupart de ces théories considèrent le pouvoir non pas comme un état statique, mais comme un processus dynamique et en constante évolution, influencé par des interactions continues et des changements dans les contextes organisationnels et sociaux.
- **Le rôle de la perception et de la légitimité :** Les théories de Weber, Crozier et Friedberg, et Mintzberg, entre autres, reconnaissent l'importance de la perception et de la légitimité dans l'exercice du pouvoir. La manière dont le pouvoir est perçu et jugé légitime par les autres joue un rôle crucial dans son efficacité.
- **Le pouvoir et l'action individuelle :** Les théories de Giddens et de Mintzberg, par exemple, reconnaissent l'importance de l'action individuelle (agentivité) dans l'exercice et la réponse au pouvoir.
- **L'influence idéologique et subtile du pouvoir :** Les travaux de Foucault et Lukes mettent en lumière les aspects souvent subtils et idéologiques du pouvoir, notamment la manière dont il peut influencer les croyances, les désirs et les perceptions de manière non évidente.

En somme, ces diverses théories offrent une vue riche et nuancée du pouvoir, soulignant ses multiples facettes, sa nature relationnelle et contextuelle, et son impact sur les structures et les individus au sein des organisations.

## 1.2 L'influence

À la lumière des diverses conceptions du pouvoir, on pourrait définir ce concept comme la capacité d'influencer les autres. Il provient du contrôle des ressources, des relations et de la manière de l'exercer. Le pouvoir change constamment et dépend des interactions entre les personnes et de leur position au sein de l'organisation. Si les autres font ce que l'on souhaite, on peut alors conclure qu'ils ont été influencés. Ils ont en quelque sorte été perméables à l'influence de la personne qui a exercé son pouvoir. Lorsqu'ils sont moins perméables à cette influence, ils exprimeront une forme de résistance face à laquelle on peut déployer le pouvoir pour « contrôler » et dicter leurs comportements.

Transformer le pouvoir en influence, c'est actualiser ce potentiel de faire faire aux autres ce que l'on souhaite. Plus une personne détient du pouvoir (plus elle est « capable » de faire faire aux autres ce qu'elle souhaite), plus grande sera son influence (si elle souhaite exercer ce pouvoir), et plus d'impact elle aura dans son contexte, et inversement. La capacité de faire faire aux autres ce que l'on souhaite provient de plusieurs sources : évaluer la pertinence de ces sources et l'utilisation qu'un individu en fait permet de déterminer si son pouvoir est faible, moyen ou élevé.

Cette capacité de faire faire aux autres n'est pas nécessairement stable et peut varier selon le contexte : ce phénomène rend compte de la nature dynamique et contextuelle du pouvoir. Certains facteurs hors du contrôle de l'individu peuvent accroître ou limiter cette capacité qu'il a de faire faire aux autres ce qu'il souhaite.

La seule façon de déployer son pouvoir est d'entrer en relation avec celles et ceux que l'on souhaite influencer. Le pouvoir est relationnel, et la qualité de la relation déterminera si les autres sont réceptifs ou non au pouvoir de la personne qui cherche à l'exercer. Puisque le pouvoir s'exerce sur les autres, on peut faire faire aux subalternes, aux collègues, aux patrons, aux partenaires, etc., ce que l'on souhaite.

La légitimité et l'acceptation du pouvoir détermineront le degré de perméabilité des gens face au pouvoir des autres. Être perméable au pouvoir d'une personne signifie une plus grande propension (ou une plus grande probabilité) à faire ce qu'elle souhaite.

Enfin, le pouvoir va au-delà des structures formelles : il peut être conjoncturel. Le « pouvoir conjoncturel » est un concept qui fait référence à la capacité d'influencer ou de contrôler les comportements des autres en fonction de circonstances spécifiques ou d'une conjoncture particulière. Ce type de pouvoir est souvent associé à la capacité de réagir ou d'agir efficacement dans des situations qui sont en constante évolution ou qui présentent des opportunités uniques en raison de conditions temporaires ou contextuelles spécifiques.

Ces définitions du pouvoir et de l'influence trouvent écho dans les courants théoriques du pouvoir :

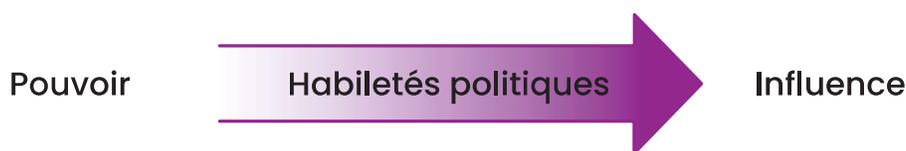
- **Le pouvoir est un potentiel (une « capacité ») :** Le pouvoir est typiquement conceptualisé comme le potentiel ou la capacité d'un individu ou d'un groupe à exercer une influence sur les autres. Il représente la capacité de provoquer un changement de comportement, d'attitudes ou de résultats, souvent par le contrôle des ressources, de l'autorité ou de la connaissance. Ce potentiel peut exister même s'il n'est pas activement utilisé.
- **L'influence est la réalisation du pouvoir :** L'influence est la réalisation ou l'exercice effectif du pouvoir. Elle se produit lorsque le pouvoir d'une personne est utilisé pour affecter ou façonner les décisions, les actions et les croyances des autres. L'influence est le pouvoir en action.
- **La dépendance et le contexte :** La relation entre le pouvoir et l'influence est façonnée par le contexte et les interdépendances entre les acteurs. La théorie du pouvoir et de la dépendance d'Emerson (1962) souligne que le pouvoir dans une relation est déterminé par la dépendance relative de chaque partie vis-à-vis de l'autre. Plus un individu ou un groupe est dépendant, moins il a de pouvoir, et donc moins sa capacité d'influence est grande.
- **Différentes bases de pouvoir pour influencer :** La théorie des bases du pouvoir de French et Raven (1959) illustre comment différents types de pouvoir (légitime, récompense, coercitif, expert, référent) peuvent être utilisés pour influencer les autres. Chaque type de pouvoir fournit un mécanisme différent par lequel un individu ou un groupe peut exercer une influence.

- **Influencer sans pouvoir formel :** Il est important de noter que l'influence peut parfois être exercée sans pouvoir formel. Par exemple, une personne possédant des connaissances spécialisées ou un charisme personnel peut avoir une influence significative bien qu'elle n'ait pas d'autorité formelle (Yukl, 2013).

En conclusion, le pouvoir est conceptualisé comme la capacité ou le potentiel d'un individu ou d'un groupe à influencer les comportements, les attitudes ou les résultats des autres, principalement par le contrôle des ressources, de l'autorité ou de la connaissance. Cette capacité de pouvoir peut être mesurée et elle varie en fonction du contexte et de la dépendance des autres acteurs. L'influence est la manifestation active de ce pouvoir, se produisant lorsque quelqu'un utilise son pouvoir pour façonner les actions et les décisions des autres. Le contexte et les interdépendances jouent un rôle crucial dans la dynamique du pouvoir, soulignant que plus un individu ou un groupe est dépendant, moins il est puissant. Les différentes bases de pouvoir, telles que la légitimité, la récompense, la coercition, l'expertise et la référence, offrent divers moyens d'exercer une influence. Finalement, il est important de noter que l'influence peut être exercée même sans pouvoir formel, grâce à des facteurs comme les connaissances spécialisées ou le charisme personnel.

### 1.3 Les habiletés politiques

Les habiletés politiques résident dans l'usage habile du pouvoir dans le but de le transformer en influence (figure 1.1).



**Figure 1.1 :** La relation entre le pouvoir, les habiletés politiques et l'influence

Être habile politiquement, c'est donc être habile à exercer son pouvoir. Mais pour l'exercer, encore faut-il en détenir suffisamment et avoir une capacité élevée à faire faire aux autres ce que l'on souhaite. Les habiletés politiques consistent donc avant tout à acquérir, maintenir ou accroître son pouvoir organisationnel. Ceci implique que des individus peuvent

détenir du pouvoir (ils ont un bon potentiel à faire faire aux autres ce qu'ils souhaitent), mais sont incapables de transformer leur pouvoir en influence. Certains ont du pouvoir mais ne l'utilisent pas, quelquefois ne sachant pas qu'ils détiennent du pouvoir ou ne sachant carrément pas comment l'utiliser. Les habiletés politiques permettent de combler cette lacune.

Les habiletés politiques se révèlent dans la capacité d'une personne à comprendre et à influencer efficacement les autres sur un lieu de travail, à naviguer dans des situations sociales complexes et à créer des réseaux et des coalitions. Elles impliquent une combinaison d'intelligence sociale, d'influence interpersonnelle, de capacité à travailler en réseau et de sincérité apparente (Ferris, Davidson *et al.*, 2005).

Les habiletés politiques permettent aux individus d'exercer une influence de manière plus efficace. Les personnes qui détiennent ces habiletés peuvent mieux comprendre les besoins et les motivations des autres, elles peuvent anticiper la manière dont ils pourraient réagir à diverses tentatives d'influence et elles sont en mesure d'ajuster leurs stratégies d'influence en conséquence. Cela peut conduire à des efforts d'influence plus réussis et plus subtils. L'un des éléments clés des habiletés politiques est la capacité à construire et à entretenir de vastes réseaux de relations. Ces réseaux peuvent être mis à profit pour obtenir du soutien, pour accéder à des informations et pour influencer indirectement les autres. Les habiletés politiques impliquent également la gestion des impressions et la compréhension des dynamiques sociales. Il s'agit notamment de la capacité à être authentiquement sincère et à paraître digne de confiance, ce qui est essentiel pour obtenir du soutien et influencer les autres. Dans les environnements organisationnels complexes, les habiletés politiques sont essentielles pour naviguer entre les intérêts concurrents, les hiérarchies organisationnelles et les réseaux sociaux. Les personnes dotées de bonnes habiletés politiques sont souvent mieux à même d'identifier les principales parties prenantes et de comprendre les structures de pouvoir informelles au sein d'une organisation.

L'utilisation efficace des habiletés politiques peut en outre contribuer à la résolution des conflits et à l'obtention d'un consensus. Les personnes dotées d'habiletés politiques sont souvent capables de trouver un terrain d'entente et d'aligner des intérêts divers, ce qui est un aspect essentiel de l'influence dans les environnements organisationnels. Il est important de noter que les habiletés politiques peuvent être utilisées de

manière éthique ou non. L'utilisation éthique implique d'influencer les autres de manière transparente et responsable pour un bénéfice mutuel et le succès de l'organisation par l'atteinte d'objectifs communs, tandis que l'utilisation non éthique peut impliquer la manipulation ou des comportements égoïstes aux dépens d'autrui.

En résumé, les habiletés politiques sont essentielles pour exercer une influence efficace au sein des organisations. Elles englobent la capacité à comprendre et à naviguer dans la dynamique sociale, à construire des réseaux, à gérer les impressions et à aligner des intérêts divers. Ces compétences sont vitales pour les dirigeants, les gestionnaires et toute personne cherchant à influencer efficacement les autres dans un contexte organisationnel.

Bien que les manifestations du comportement politique soient faciles à définir, les définitions contemporaines du concept d'habileté politique mettent en lumière qu'il s'agit d'un concept à multiples facettes :

- **La perspective de Perrewé et Nelson (2004) :** Perrewé et Nelson décrivent les habiletés politiques comme la capacité à « lire » efficacement l'environnement social, à comprendre les implications politiques des événements et à utiliser ces connaissances pour influencer les autres d'une manière socialement acceptable.
- **Le point de vue d'Ahearn *et al.* (2004) :** Ces auteurs se concentrent sur les composantes de l'habileté politique, qui comprennent l'intelligence sociale, l'influence interpersonnelle, la capacité à travailler en réseau et la sincérité apparente. Ils soulignent que l'habileté politique ne consiste pas seulement à être habile dans les situations sociales, mais aussi à être perçu comme authentique et digne de confiance.
- **Blass et Ferris (2007) sur la réputation des leaders :** Dans leurs travaux sur la réputation des dirigeants, Blass et Ferris considèrent que la compétence politique est un élément essentiel pour que les dirigeants développent et maintiennent une réputation positive. Ils affirment que les compétences politiques aident les dirigeants à naviguer efficacement dans des dynamiques organisationnelles complexes.

- **Gerald R. Ferris et ses collègues (2012) :** Ferris et ses collègues définissent la compétence politique comme la capacité à comprendre les autres et à utiliser cette connaissance pour les influencer à agir de manière à améliorer les objectifs personnels et/ou organisationnels. Cette définition met l'accent sur les éléments de compréhension sociale et d'influence efficace.

Les définitions de la compétence politique par Gerald R. Ferris et ses collègues, Perrewé et Nelson, Ahearn et ses collègues ainsi que Blass et Ferris partagent plusieurs éléments communs :

- **L'importance de l'intelligence sociale :** Toutes ces définitions mettent en avant l'importance de comprendre les autres et l'environnement social. Cela implique la capacité de lire et d'interpréter efficacement les dynamiques sociales et les interactions.
- **La capacité d'influence :** Un autre point commun est la focalisation sur la capacité à influencer les autres. Cette influence est envisagée comme un moyen d'atteindre des objectifs personnels et/ou organisationnels, en utilisant la connaissance des autres et de l'environnement social.
- **L'utilisation des connaissances pour naviguer dans l'arène politique :** Ces définitions reconnaissent la nécessité d'utiliser les connaissances acquises pour naviguer dans les dynamiques politiques des organisations. Cela inclut la compréhension des implications politiques des événements et l'utilisation stratégique de cette compréhension.
- **L'acceptabilité sociale :** Il y a une reconnaissance que l'exercice des habiletés politiques doit être socialement acceptable. Cela signifie agir d'une manière qui est perçue comme appropriée et légitime dans le contexte organisationnel.
- **Des compétences multiples :** Les compétences politiques comprennent plusieurs composantes clés telles que l'intelligence sociale, l'influence interpersonnelle, la capacité de réseautage et la sincérité apparente. L'authenticité et la perception de confiance sont soulignées comme essentielles.

- **L'importance pour les leaders :** La compétence politique est vue comme cruciale pour les leaders dans le développement et le maintien d'une réputation positive. La capacité des leaders à naviguer efficacement dans des dynamiques organisationnelles complexes est liée à leur compétence politique.

Ces définitions convergent sur l'idée que la compétence politique est la capacité de comprendre et d'influencer les autres dans un cadre social, en utilisant cette compréhension pour naviguer dans les dynamiques organisationnelles et atteindre des objectifs, tout en maintenant une acceptabilité sociale et une perception de sincérité. Cette perception de sincérité doit être fondée, et c'est pourquoi les habiletés politiques doivent être déployées de façon éthique.

## **1.4 La dimension éthique du comportement politique**

L'utilisation éthique du pouvoir et de l'influence et le déploiement éthique des habiletés politiques est une considération essentielle dans les organisations. L'utilisation responsable du pouvoir implique d'utiliser l'influence pour obtenir des résultats positifs pour l'organisation et ses membres, plutôt que pour un gain personnel ou au détriment des autres (Ciulla, 2005).

Influencer n'est pas manipuler. La différence entre influencer et manipuler réside principalement dans l'intention, la transparence et l'éthique des méthodes employées (tableau 1.1).

L'exercice éthique du pouvoir nécessite qu'il soit exprimé en fonction d'un objectif qui soit clair et annoncé pour lequel on cherche à influencer. L'influence permet d'obtenir la contribution des autres à la réalisation de l'objectif. Il est donc impératif que les autres sur qui l'on exerce le pouvoir sachent quelles sont les intentions à la base de l'exercice de ce pouvoir. À quelles fins une personne cherche-t-elle à déployer son pouvoir? Quels objectifs vise-t-elle? C'est ici que certaines conditions doivent être remplies pour que le pouvoir exercé par une personne se transforme en influence. Ainsi, si une personne accepte de faire ce qu'on lui demande, la conclusion à tirer est que le pouvoir de l'individu qui y est parvenu était suffisant et que, dans cette situation particulière,